

24

SDÜ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS ADMINISTRATIVE SCIENCES

İB

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ ve İDARİ  
BİLİMLER FAKÜLTESİ  
DERGİSİ

THE JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS  
ADMINISTRATIVE  
SCIENCES

Cilt/Volume 24 • Yıl/Year 2019 • Sayı/Issue 03

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

Dr. Öğr. Üyesi/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. Kürşat ÖZDAŞLI (Mehmet Akif Ersoy University)  
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 KAYALAR (Mehmet Akif Ersoy University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Murat YILDIZ (Cumhuriyet University)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Nurhan PAPATYA (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)



SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



Prof. Dr./Prof. Dr. Walailak ATTHIRAWONG (King Mongkut's Institute of Technology)  
Prof. Dr./Prof. Dr. Zerrin Toprak KARAMAN (Dokuz Eylül University)  
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. Menaf TURAN (Yüzüncü Yıl University)  
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel 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)  
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Dilek MEMİŞOĞLU (Kâtip Çelebi University)  
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. İbrahim ARAP (Dokuz Eylül University)  
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mahmut SÖNMEZ (The University of Texas at San Antonio)  
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ozan ZENGİN (Ankara University)  
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Sibel BİLGİN (Gazi University)  
Dr./Dr. Neriman HANAHMEDOV (Azerbaijan State University of Economics)



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

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



**Yayın Ofisi / Editorial Office**

Arş. Gör./Res. Assist. Ahmet Kuntay DEMİRAL  
Arş. Gör./Res. Assist. Murat KARA  
Bil. İşl./Computer Op. Ramazan DAĞ

**Dergi Sekreteri / Secretary of the Journal**  
**Kapak Tasarım / Cover Design**  
**Dizgi / Type Setting**

**Baskı / Printing**

SDÜ Basımevi Isparta / SDU Publication House Isparta

© SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Isparta – 2019 / Faculty of Economics and Administrative Sciences of SDU Isparta – 2019

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  
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. Burcu ÖZCAN	Fırat University
Prof. Dr./Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL	Akdeniz University
Prof. Dr./Prof. Dr. Ecir Uğur KÜÇÜKSİLLE	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Erkan AKAR	Afyon Kocatepe University
Prof. Dr./Prof. Dr. Eyyup YARAŞ	Akdeniz University
Prof. Dr./Prof. Dr. F. Bahar ŞANLI GÜLBAHAR	İstanbul University
Prof. Dr./Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU	Selçuk University
Prof. Dr./Prof. Dr. İsmail BEKÇİ	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr./Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr./Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Mehmet AKTEL	Süleyman Demirel University
Prof. Dr./Prof. Dr. Serdar ÖZTÜRK	Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Prof. Dr./Prof. Dr. Tuncay ÇELİK	Erciyes University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN	Mehmet Akif Ersoy University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Aygen OKSAY	Süleyman Demirel University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Emre İPEKÇİ ÇETİN	Akdeniz University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Gaye ATILLA	Süleyman Demirel University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Gökhan AKYÜZ	Akdeniz University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Mehmet Erhan SUMMAK	Selçuk University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN	Ankara Hacı Bayram Veli University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Osman AKIN	Mehmet Akif Ersoy University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ	Isparta University of Applied Science
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Pinar SAVAŞ YAVUZÇEHRE	Pamukkale University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Serpil SENAL	Süleyman Demirel University
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Vedat ACAR	İzmir Bakırçay 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. Yusuf Cahit ÇUKACI	İnönü University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ali APALI	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ercan KÜÇÜKEŞMEN	Isparta University of Applied Science
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Erdal EKE	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Eylem BAYRAKÇI	Isparta University of Applied Science
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Firdevs KOÇ BAYKARA	Fırat University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Gökhan KALAĞAN	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Halim Emre ZEREN	Adnan Menderes University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mehmet Akif ALTUNAY	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mehmet DİNÇ	Isparta University of Applied Science
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Meral BEKTAŞ	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Murat ERDOĞAN	Akdeniz University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mustafa ZEYTİN	Bilecik Şeyh Edebali University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Özüm EĞİLMEZ	Bilecik Şeyh Edebali University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Pınar GÖKTAŞ	Süleyman Demirel University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Şerife DURMAZ	Akdeniz University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Şuayyip Doğu DEMİRCİ	İzmir Kâtip Çelebi 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. Ümmahan KAYGISIZ	Mehmet Akif Ersoy University
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Vedat YILMAZ	Van Yüzcüncü Yıl 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

Türkiye’de Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihlerinin Değerlendirilmesi  
ve Brüt Yönteme Göre Raporlanmış Nakit Akış Tablolarının İncelenmesi  
*Evaluation Of Method Preferences In The Presentation Of Cash Flows In Turkey  
And Investigation Of Cash Flow Statements Reported According To Direct Method*

**Arş. Gör. Süleyman BAYRAKCIOĞLU**  
**Prof. Dr. Osman BAYRI**  
**385-416**

Türkiye’de Sağlık Sektöründe Faaliyet Tabanlı Maliyetleme  
Yöntemlerinin Kullanılmasına Yönelik Literatür Taraması  
*The Literature Review In Order To Use Activity  
Based Costing Methods In Turkish Health Sector*

**Prof. Dr. Selim Yüksel PAZARÇEVİREN**  
**Öğr. Gör. Tolga ALA**  
**417-429**

Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Gönüllü Raporlamanın Turizm  
Sektörü Açısından Değerlendirilmesi: Fortune 500 Örneği  
*Voluntary Reporting As A Corporate Governance Tool For The  
Evaluation Of The Tourism Sector: The Case Of Fortune 500*

**Pınar YALÇINKAYA**  
**Doç. Dr. Tuğba UÇMA UYSAL**  
**431-441**

Bankacılık Sektörü Açısından Türkiye ve Avrupa Birliğine Üye Ülkelerin Karşılaştırması  
*In Terms Of Banking Sector Comparison Of The  
European Union Member States And Turkey*

**Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin YILDIRIM**  
**Prof. Dr. Şakir SAKARYA**  
**443-454**

Muhasebe Denetiminde Karşılaşılan Hata ve Hileler:  
Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma  
*Errors And Sculptures In The Accounting Audit:  
A Research On The Professional Members*

**Merve TAYMAN**  
**Prof. Dr. Ömer TEKŞEN**  
**455-477**



SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



2008 Global Krizi Sonrası Türkiye’de Aracı Kurumlarda Etkinlik  
ve Etkinliği Belirleyen Faktörler: 2008-2017 Dönemi  
*Technical Efficiency And Determinants Of Efficiency In Turkish Brokerage  
Sector After 2008 Globaly Financial Crises: Period Of 2008-2017*  
**Dr. Öğr. Üyesi İsmail Erkan ÇELİK**  
**479-494**

Otomotiv Sanayinde Teknoloji Geliştirme Yeteneğinin  
Kazanılması ve Patika Bağlılığı (Güney Kore – Türkiye)  
*Gaining The Capability Of Develop Technology In Automotive  
Industry And Path Dependency (South Korea-Turkey)*  
**Dr. Sıtkı Selim DOLANAY**  
**Prof. Dr. Bekir Sami OĞUZTÜRK**  
**495-511**

Uluslararası Ulaştırma Politikaları Çerçevesinde  
Avrupa Birliği ve Türkiye’nin Ulaştırma Politikaları  
*Transport Policies Of The European Union And Turkey  
Within The Framework Of International Transport Policies*  
**Prof. Dr. Cem SAATÇIOĞLU**  
**Kaan ÇELİKOK**  
**513-524**

Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi  
*The Place And Importance Of The Organizational Culture  
And Mobbing Relationship In The Administration*  
**Gözde EŞENLİ**  
**Prof. Dr. Mehmet AKTEL**  
**525-549**

Yerel Yönetimlerde E-Belediye Uygulamaları:  
İçişleri Bakanlığı E-Belediye Bilgi Sistemi  
*E-Municipal Practices In Local Governments:  
Ministry Of Internal Affairs E-Municipal Information System*  
**Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ERDOĞAN**  
**551-566**

İdeolojik Devletin Siyasal Toplumsallaşma Aracı  
Olarak Okulun İşlevi: Kavramsal Bir Analiz  
*The Function Of Schools As A Political Socialization  
Tool In The Ideological State: A Conceptual Analysis*  
**Doç. Dr. Hakan CANDAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Murşit IŞIK**  
**567-585**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

DERGİSİ



Batı Karadeniz Havzasında Kent Yönetiminde Kadın  
Görünürlüğünü Ölçmeye Yönelik Bir Analiz  
*An Analysis To Measure Women Visibility In Urban  
Management In The West Black Sea Basin*  
**Öğr. Gör. Seda TAPDIK**  
**Prof. Dr. Nilüfer NEGİZ**  
**587-607**

Çift Kariyerli Eşlerde Örgütsel Stresin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma  
*A Research On The Effect Of Organizational Stress  
On Job Satisfaction In Dual Career Couples*  
**Rahat RACAPOVA**  
**Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN**  
**609-628**

Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü  
*The Role Of Career Commitment In The Effect Of Boundaryless Career On Career Success*  
**Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK**  
**Semra ZENGİN**  
**Öğr. Gör. Yasemin ÇELİK**  
**629-642**

Materyalist ve Spiritüalist Dünya Görüşlerinin  
Otantik Tutum İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma  
*A Research On The Relationship Between Materialist  
And Spiritualist World Views With Authentic Attitude*  
**Arş. Gör. Hayri CENGİZ**  
**Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**  
**643-654**

Yönetim Uygulamalarında Evrim, Doğal Seçilim  
ve Yeniden Üretim: Değişim Mühendisliği Örneği  
*Evolution, Natural Selection And Reproduction  
In Management Applications: The Case Of Reengineering*  
**Doç. Dr. Gürcan PAPATYA**  
**655-677**

Çalışan Kadınların Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki:  
Isparta İlinde Bulunan Özel Hastaneler Üzerine Bir Uygulama  
*Relationship Between Working Women's Qualities And Work Stress  
And Intention To Quit Job: A Survey On Private Hospitals In Isparta*  
**Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK**  
**Hilal ŞAHVERDİOĞLU**  
**679-702**





SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY

THE JOURNAL OF

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



Ülkelerin Gelişmişlik Seviyelerinin Tahmininde Kullanılan  
Sınıflandırma Algoritmalarının Karşılaştırılması  
*Comparison Of Classification Algorithms Used For  
Estimation Of Development Levels Of Countries*

**Esranur DEMİRCİ**

**Doç. Dr. Meltem KARAATLI**

**703-714**

Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık ARAS Yöntemleri  
İle Polis Merkezi Kuruluş Yeri Seçimi: Isparta Örneği  
*Determination Of Police Center Place To Set In Isparta By Using  
Fuzzy Analytic Hierarchy Process And Fuzzy ARAS Methods*

**Doç. Dr. Kenan Oğuzhan ORUÇ**

**Mustafa ARICAN**

**715-734**

The Examination Of The Impact Of Workplace Envy On Individual Outcomes Of  
Counterproductive Work Behavior And Contextual Performance: The Role Of Self-Control  
*İşyerinde Kıskançlık Duygusunun Bireysel Sonuçlar Olarak Üretkenliğe Aykırı Çalışma  
Davranışları ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi:*

*Öz-Denetim Algısının Rolü*

**Burcu AYDIN KÜÇÜK**

**Doç. Dr. Seçil TAŞTAN**

**735-766**

## TÜRKİYE’DE NAKİT AKIŞLARININ SUNUMUNDA YÖNTEM TERCİHLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BRÜT YÖNTEME GÖRE RAPORLANMIŞ NAKİT AKIŞ TABLOLARININ İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### EVALUATION OF METHOD PREFERENCES IN THE PRESENTATION OF CASH FLOWS IN TURKEY AND INVESTIGATION OF CASH FLOW STATEMENTS REPORTED ACCORDING TO DIRECT METHOD

Süleyman BAYRAKCIOĞLU\*, Osman BAYRİ\*\*

\* Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
suleymanbayrakcioglu@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3993-6696>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
osmanbayri@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2837-0778>

#### ÖZ

*Nakit Akış Tabloları Standardı brüt yöntemi önermesine rağmen, yöntem seçimini serbest bırakmıştır. Araştırmanın amacı Türkiye’de nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerinin analizidir. Elde edilen bulgular sonucunda şirketlerin %80’inden fazlası net yönteme göre nakit akış tablosunu raporladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Brüt yönteme göre raporlama yapan şirketlerin de büyük çoğunluğu yasal zorunluluklardan dolayı bu yöntemi kullanmaktadırlar.*

*Çalışma kapsamında nakit akış tablosunda sunulan bilgiler ile hesaplamalar sonucunda elde edilen verilerin tutarlılığı değerlendirilmiş ve finansal tablo kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılama düzeyleri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda brüt yönteme göre raporlama yapan reel sektör şirketlerin nakit akış tabloları incelenmiştir. Nakit akış tablosunda sunulan bilgiler diğer finansal tablolarda ve dipnotlarda sunulan bilgilerle karşılaştırılarak yeniden hesaplanmış ve finansal tablo kullanıcılarının ilave bilgi gereksinimlerinin belirlenmesine çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Nakit Akış Tablosu, Brüt Yöntem, Net Yöntem.

**Jel Kodları:** M40, M41.

#### ABSTRACT

*Although the Cash Flow Statements Standard proposes a direct method, the method selection is released. The aim of the research is the analysis of the preferred method of presentation of cash flows in Turkey. As a result of the findings, it was concluded that more than 80% of the companies report the cash flow statement according to the indirect method. The majority of the companies that report on the direct method use this method due to the legal requirements.*

*Within the scope of the study, the consistency of the information presented in the cash flow statement and the data obtained as a result of the calculations were evaluated and the level of meeting the information requirements of the users of the financial statements was evaluated. Within this scope, cash flow statements of real sector companies reporting according to gross method are examined. The information presented in the statement of cash flows recalculated and compared with the*

<sup>1</sup> Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından SYL-2018-6744 nolu proje kapsamında desteklenen “Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminde Dönemiçi Nakit Akışlarından Nakit Akış Tablosunun Hazırlanabilirliği Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

*information presented in the financial statements and users of financial statements was to determine the additional information requirements.*

**Keywords:** *Cash Flow Statement, Direct Method, Indirect Method.*

**Jel Codes:** *M40, M41.*

## 1. GİRİŞ

İşletmeler kâr etmek amacıyla farklı faaliyetlerde bulunmalarına karşın, özünde faaliyetlerine devam etmek, yükümlülüklerini yerine getirmek ve yatırımcılarına getiri sağlamak gibi benzer nedenlerle nakde ihtiyaç duymaktadırlar. (TMS 7, 2005, par. 3). Tahakkuk esaslı muhasebe sistemi kâr veya zararın belirlenmesine yönelik olarak oluşturulmuştur ve nakit akışlarının belirlenmesi ve izlenmesinde yetersiz kalmaktadır. Çünkü nakit akışlarına yön veren ilkeler kâr veya zararın belirlenmesine yön veren ilkelerden farklıdır (Bayri, 2007, s. 24). Tahakkuk esaslı muhasebe sistemi içerisinde nakit esasına göre hazırlanan tek finansal tablo “Nakit Akış Tablosu”dur. Nakit akış tablosunun dışındaki finansal tablolar tahakkuk esasına göre düzenlenmiş oldukları için işletmenin nakit akışları hakkında açık bir bilgi taşımazlar (Sayılğan, 2011, s. 121). Birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakde eşdeğer varlık tutarlarındaki değişmeyi açıklayabilmek için nakit esasına göre hazırlanan nakit akış tablosuna ihtiyaç vardır.

## 2. NAKİT AKIŞ TABLOSU

Nakit akış tablosu bir hesap döneminde oluşan nakit akışını, nakit giriş ve çıkışlarını; işletmenin tahsilat ve ödemelerini kaynakları ve kullanım yerleri ile birlikte gösteren bir tablodur. Nakit akış tablosu işletmenin bugünkü nakit durumu hakkında sunduğu bilgilerle geleceğe yönelik bir projeksiyon sunar. Nakit hareketleriyle ilgili gelir tablosu ve finansal durum tablosundan elde edilemeyen birçok veriyi ayrıntılı olarak ortaya koyar (Önce, 2013a, s. 13).

Yatırımcılar genellikle tahakkuk esasına göre hesaplanan net kâr veya zarara

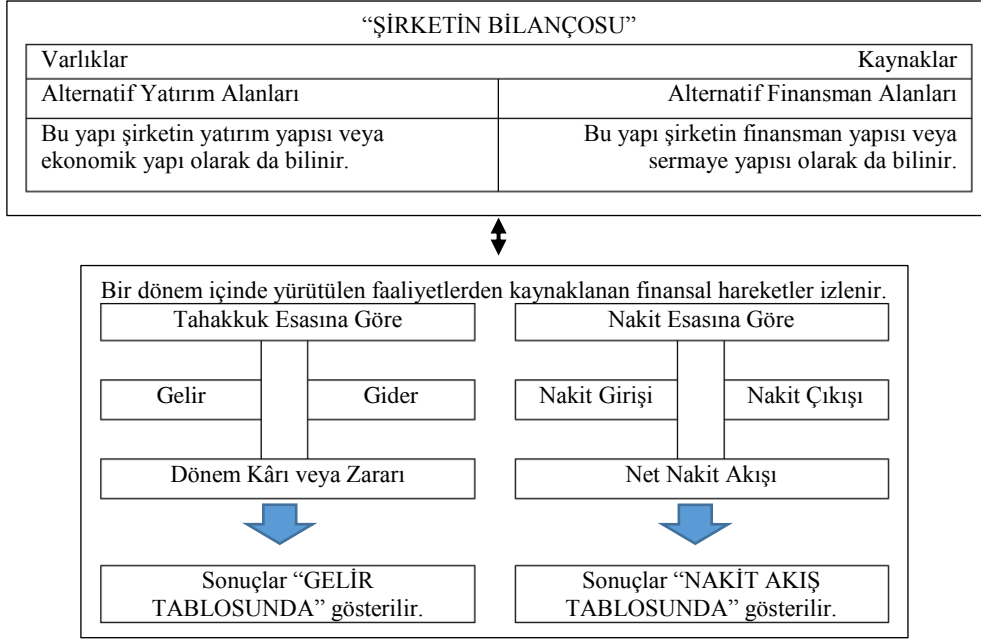
odaklanmaktadır; fakat nakit akışları hakkındaki bilgiler bir işletmenin likiditesini, finansal esnekliğini ve genel finansal performansını değerlendirmede önemlidir (Kieso, Weygandt ve Warfield, 2013, s. 197). Gelir tablosunda tahakkuk esasına göre hesaplanan kâr veya zararın yetersiz kaldığı hususların giderilmesi bakımından nakit akış tablosunun birçok avantajı vardır. Birçok durumda işletmeler arası adil bir karşılaştırmaya temel olan kârın yönetimin ihtiyaçlarına göre kolayca artırılabilir veya azaltılabilir olması nedeniyle kârın zamanla manipüle edilebilir bir miktar olduğu kanıtlanmıştır (Fridson ve Alvarez, 2002, s. 91). İşletmenin nakit akışını hangi faaliyetlerden gerçekleştirdiğini gösteren nakit akış tablosu temel finansal tablolara (bilanço ve gelir tablosu gibi) oranla işletme yönetiminin manipülasyonundan daha az etkilenmektedir. (Kısakürek ve Ayarlıoğlu, 2014, s. 209). Ayrıca gelir ve giderler ile nakit girişleri ve çıkışları arasındaki bağlantının; kar/zarar ve nakit mevcudu arasındaki bağlantı ve farklılıkların analizi kârın manipülasyonunun önlenmesine yönelik katkı yapabilir.

Bir işletmenin finansal bilgilerine ihtiyaç duyan finansal tablo kullanıcıları, işletmenin nakit ve nakit benzeri oluşturma yeteneğinin yanı sıra oluşan nakdin nasıl kullanıldığı konusunda bilgiye ihtiyaç duyarlar. İşletmenin oluşturduğu nakdin kaynağı finansal tablo kullanıcıları için önemlidir ve bu nakdin ne kadarının esas faaliyetlerinden, ne kadarının da diğer faaliyetlerden elde etme eğiliminde olduğu nakit akış tablosu yardımıyla öğrenilebilir (Özbirecikli, Kıymetli Şen ve Tüm, 2017, s. 42).

Nakit akış tablosu finansal durum tablosu ve gelir tablosu arasında bir köprüdür ve bu

tablolardan elde edilemeyen bilgileri sağlamaktadır. Nakit akış tablosu, kârlılığa değil, likiditeye odaklanır. Bütün gelirleri ve giderleri içermediğinden dolayı kârlılığın bir ölçüsü değildir. Bütün gelirler ve giderler ancak tahakkuk esaslı muhasebe sistemi

içerisinde tespit edilebilir (Boyd ve Cortese-Danile, 2000, s. 59). Aşağıdaki şekil finansal durum tablosu, gelir tablosu ve nakit akış tablosu arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır.



Şekil 1: Finansal Durum Tablosu, Gelir Tablosu ve Nakit Akış Tablosu Arasındaki Etkileşim

**Kaynak:** (Sayılgan, 2017, s. 16)

**Şekil 1** şirketin yatırım, finansman ve esas faaliyetlerinin etkileşim içinde olduğu, bu etkileşimin faaliyetler sürdüğü müddetçe devam edeceği, nihayetinde gelirin ve giderin, nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının; şirketin yatırım, finansman ve esas faaliyetleriyle bağlantılı olarak finansal tablolarda raporlandığını göstermektedir (Sayılgan, 2017, s. 17).

Finansal durum tablosu ve gelir tablosu bir işletmenin nakit akışları (nakit girişleri ve nakit çıkışları) hakkında yalnızca sınırlı bilgi sağlamaktadır. Örneğin, karşılaştırmalı finansal durum tabloları, yıl boyunca maddi duran varlıkların ve teçhizatın artışını göstermektedir. Fakat bu artışın nasıl finanse edildiğini veya ödendiğini gösteremez. Gelir tablosu net kârı veya zararı gösterir. Ancak

işletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit tutarını gösteremez. Bu finansal tabloların hiçbirinde nakdin nereden geldiğine ve nasıl kullanıldığına dair ayrıntılı bir özet bulunmamaktadır (Weygandt, Kieso ve Kimmel, 2014, s. 650). Finansal tablo kullanıcılarına nakit akışlarına ilişkin ayrıntılı bilgi nakit akış tablosu aracılığı ile sunulmaktadır.

Gelir tablosu, finansal tablo kullanıcılarına belirli bir faaliyet dönemi boyunca firmanın faaliyetlerinin sonuçlarını sunmaktadır. Finansal tablo kullanıcıları firmanın gelirlerinin kompozisyonunu ve işletme giderlerini gelir tablosu ile görür. Nakit akış tablosu ise finansal tablo kullanıcılarına firmanın nakit girişlerini nasıl oluşturduğu ve nakit çıkışlarının nasıl kullanıldığı

hakkında bilgi verir (Guerard ve Schwartz, 2007, s. 65). Nakit akış tablosu sadece işletmelerde gerçekleşmiş olan nakit giriş ve çıkışlarını kapsar. Yani, doğrudan nakit tahsilat ve ödeme işlemlerini etkilemeyen işlemleri kapsamaz (Orhan ve Başar, 2015, s. 109).

Gelir tablosu yönetime şirketin nakit durumu hakkında bilgi sağlayamamaktadır. Büyük oranda kârlılığın olmasına rağmen çoğu zaman şirketler çalışanlarının maaşları için yeterli nakde sahip olamayabilir. Bunun nedeni, yeterli kârlılığın yeterli düzeyde nakit kaynağı temin edememesidir. (Rao, 2006, s. 365). Bu bakımdan finansal tablo kullanıcıları için tahakkuk esasına göre belirlenen gelir ve giderlerin eksik yönleri nakit giriş ve çıkışlarının raporlanması ile tamamlanabilir.

Nakit akış tablosu, diğer finansal tablolarla kullanıldığı zaman, okuyucuların işletmenin net aktiflerindeki değişimi, finansal yapısını (likidite ve borç ödeme gücü dâhil) ve nakit akışlarının tutar ve zamanlamasını değişen koşullara ve fırsatlara uyum sağlamak amacıyla etkileme yeteneğini değerlendirebilmesi için gerekli bilgiyi sağlar (TMS 7, 2005, par. 4). Bu tablonun önemi, kullanıcılarına işletmenin likidite, ödeme gücü ve finansal esnekliği değerlendirmesine yardımcı olmasıdır (Kieso vd., 2013, s. 198). Nakit akış tablosu, finansal durum tablosu ve gelir tablosundan doğrudan elde edilemeyen bilgileri ilgililere sunar. Tablonun sunduğu bilgiler yardımıyla finansal tablo kullanıcıları aşağıda sayılan hususların analizini yapabilirler (Karapınar ve Zaif, 2013, s. 149);

- İşletmenin gelecekte pozitif nakit akışı oluşturma gücünün analiz edilmesi,
- İşletmenin yükümlülüklerini karşılama ve kâr payı ödeme gücünün analizi,
- İşletmenin dış finansman ihtiyacının analizi,
- İşletmenin net kâr ile nakit giriş ve çıkışları arasındaki farkların nedenlerinin analizi,
- İşletmenin belirli bir hesap dönemindeki yatırım ve finansman

faaliyetlerinin, nakit ve nakitle ilişkisiz işlemlere etkisinin analizi.

Yukarıdaki hususları detaylı olarak ele almak gerekirse nakit akış tablosu, yatırımcılara, kredi verenlere ve diğer ilgililere aşağıdaki hususları değerlendirmek için bilgi sağlar (Kepçe, 2017, ss. 38-39; Kieso vd., 2013, s. 1182; Weygandt, 2009, s. 182):

- **İşletmenin gelecekteki nakit akışlarını oluşturma yeteneğini ortaya koyar.** Nakit akışı ile ilgili finansal raporlamanın öncelikli hedefi, gelecekteki nakit akışlarının tutarlarını, zamanlamasını ve belirsizliğini tahmin etmek için bilgi sağlamaktır. Satışlar ya da işletme faaliyetlerinden elde edilen net nakit akışları ile nakit mevcudunda meydana gelen artış veya azalışlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek, işletmenin gelecekte elde edeceği nakit akışlarının tahmini, tahakkuk esasına göre hazırlanan finansal tabloları kullanarak yapılacak tahminlere göre daha gerçekçi sonuçlar verecektir.
- **İşletmenin yükümlülüklerini yerine getirme becerisini ortaya koyar.** Basitçe ifade etmek gerekirse nakit esastır, işletme için vazgeçilmezdir. Yeterli nakit olmadığı sürece, işletme çalışanlara ödeme yapamaz, borçlarını ödeyemez, temettü ödeyemez, ekipman edinemez ve yatırım yapamaz. Nakit akış tablosu işletmede nakdin nereden geldiğini ve nasıl kullandığını gösterir. Çalışanlar, alacaklılar, hissedarlar ve müşteriler bu tablo ile özellikle ilgilenmelidir. Çünkü bir işletmedeki nakit mevcudunu tek başına göstermektedir.
- **Kâr veya zarar ile işletme faaliyetlerinden net nakit akışı arasındaki farkın nedenlerini ortaya koyar.** Kâr veya zarar, işletme başarısı veya başarısızlığı hakkında bilgi sağlayan önemli bir göstergedir. Ancak tahakkuk esasına göre hesaplanan bu tutarın işletme performansını değerlendirmede tek başına

kullanımının doğru olmadığı yönünde görüşler de vardır. Bunun nedeni tahakkuk esasına dayalı kâr veya zarara ulaşmak için birtakım tahminlerin yürütülmesi gerekmektedir. Nakit akış tablosunda böyle bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle finansal tablo okuyucuları, bir işletmenin net kârının işletme faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışından neden farklı olduğunu değerlendirmek suretiyle fayda sağlayabilirler.

- **Dönem içinde gerçekleşen yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışlarını ortaya koyar.** İşletmeler esas faaliyetlerinin yanı sıra yatırım ve finansman faaliyetlerinde de bulunmaktadır. Yatırım faaliyetleri, bir işletmenin ürünleri veya hizmetleri dışındaki varlıkların satın alınması ve satılmasını içerir. Finansman faaliyetleri ise borçlanmalar ve borçların geri ödemeleri, ortaklar tarafından yapılan yatırımlar ve ortaklara yapılan temettü dağıtımlarını içerir. Finansal tablo okuyucuları bir işletmenin yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışlarını inceleyerek, varlıkların ve yükümlülüklerin dönem içinde neden değiştiğini daha iyi anlayabilir. Özetle, nakit akış tablosundaki bilgiler aşağıdaki soruları cevaplamak için yararlıdır:
  - Nakit akışı net kâr veya zarardan daha büyük veya daha az mı?

- Dönem zararı olduğu halde nakit mevcudu nasıl arttı?
- İşletme ne kadar borçlandı?
- Borçlanma araçları ile elde edilen nakit girişi nasıl kullanıldı?
- Maddi duran varlıklar ve maddi olmayan varlıklara ne yatırım yapıldı ve bu harcamalar nasıl finanse edildi?
- Geçen yıla göre temettü ödemeleri arttı mı? Artmadı ise temettü ödemeleri neden artmadı?
- İşletme kendi hisselerini geri almak için ne kadar nakit kullandı?

### 2.1. Nakit Akışlarının Sınıflandırılması

Nakit akışları nakit ve nakit benzeri varlıklara ilişkin giriş ve çıkışları ifade etmektedir (TMS 7, 2005, par. 6) Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akışları işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır (TMS 7, 2005, par. 10). Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, iki muhasebe dönemi arasındaki nakit değişiminin üç ana başlık altında toplanmasını gerektirir: nakit sağlanan veya nakit kullanımını temsil eden (1) işletme faaliyetleri, (2) yatırım faaliyetleri ve (3) finansman faaliyetleri. Üç kategori, üç çok farklı nakit kaynak ve kullanımını temsil etmektedir (Mulford ve Comiskey, 2005, s. 5). **Tablo 1**, finansal durum tablosu açısından temel nakit girişlerini (kaynakları) ve nakit çıkışlarını (kullanımları) sınıflandırmaktadır.

Tablo 1: Finansal Durum Tablosu Açısından Nakit Girişleri ve Çıkışları

Nakit Girişleri	Nakit Çıkışları
Aktif Kalemlerdeki Azalma	Aktif Kalemlerdeki Artışlar
Pasif Kalemlerdeki Artışlar	Pasif Kalemlerdeki Azalışlar
Dönem Sonu Net Kâr	Dönem Sonu Net Zarar
Nakit Hisse Senedi İhracı	İhraç Edilen Hisse Senetleri Nakit Geri Alışları

**Kaynak:** (Gitman ve Zutter, 2012, s. 118)

İşletme faaliyetleri, bir işletmenin ana gelir getirici faaliyetleri ile yatırım ve finansman faaliyeti olmayan diğer faaliyetlerini kapsamaktadır. Yatırım faaliyetleri, uzun vadeli varlıkların ve nakit benzerleri içerisinde yer almayan diğer yatırımların

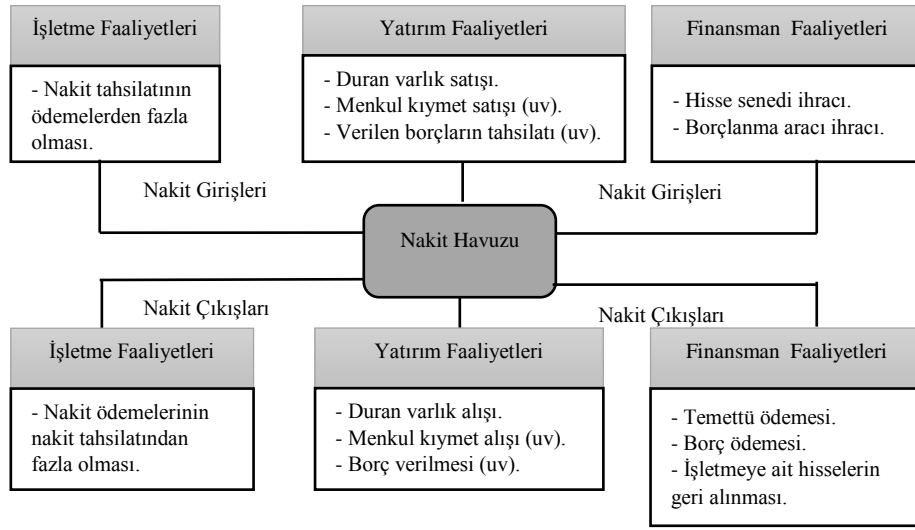
elde edinilmesi ve elden çıkarılmasına ilişkin faaliyetleri içermektedir. Finansman faaliyetleri ise, öz kaynaklar ile yabancı kaynakların yapısında ve tutarında değişiklik meydana getiren faaliyetleri ifade etmektedir (Karğın ve Aktaş, 2011, s. 4).

Faaliyetlere göre sınıflandırılan nakit akışları Şekil 2’de ele alınmıştır.

Nakit akış tablosunun alt bölümleri oluşturulurken aşağıdaki genel ilkelere göre ilgili bölümlere ilişkin bilgiler elde edilir (Karapınar ve Zaif, 2013, s. 155; Weygandt vd., 2014, s. 651):

- İşletme faaliyetleri gelir tablosu kalemlerini içerir.

- Yatırım faaliyetleri, yatırımların ve uzun vadeli varlık kalemlerinin değişiminden kaynaklanan nakit akışlarını içerir.
- Finansman faaliyetleri, uzun vadeli yükümlülüklerdeki ve özkaynak kalemlerindeki değişimlerden kaynaklanan nakit akışlarını içerir.



Şekil 2: Faaliyetlere Göre Sınıflandırılan Nakit Akışları<sup>2</sup>

**Kaynak:** (Kieso vd., 2013, s. 198)

Bir işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden olan nakit akışlarını iş sahasına en uygun şekilde gösterir. Faaliyet bazında sınıflama, kullanıcılara, bu faaliyetlerin işletmenin finansal durumuna ve nakit ve nakit benzerlerine olan etkisine ilişkin bilgi sağlar. Bu bilgi ayrıca, faaliyetler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için de kullanılabilir (TMS 7, 2005, par. 11).

## 2.2. Nakit Akış Tablosunun Sunumu

Nakit Akışlarının Sınıflandırılması bölümünde açıklanan faaliyetlerle ilgili

nakit akışları, nakit akış tablosunun genel formatını oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışları bölümü her zaman önce görünür. Bunu yatırım faaliyetleri bölümü ve daha sonra finansman faaliyetleri bölümü takip eder (Kieso vd., 2013, s. 1185).

Nakit akış tablosunun düzenlenmesinde, brüt (dolaysız) ve net (dolaylı) yöntem olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır (Karapınar ve Zaif, 2013, s. 155). Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu Türkiye Muhasebe – Finansal Raporlama

<sup>2</sup> Nakit akış tablosunda alınan faizler, ödenen faizler, alınan kâr payları ve ödenen kâr payları ayrı bir şekilde gösterilir. Bu kalemlerin her biri dönemler itibarıyla tutarlı bir şekilde esas faaliyetlerden, yatırım faaliyetlerinden veya finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları olarak sınıflandırılır. Bu şekilde nakit akışlarının temel olarak sınıflandırılması amaçlandığından söz konusu nakit akışları finansman faaliyetlerinde ele alınmıştır.

Standartlarını uygulama zorunluluğu olan işletmeler için, uygulama birliğinin sağlanması bakımından nakit akış tablolarının Türkiye içinde raporlanmasında, brüt (dolaysız) yöntemin uygulanmasını tercih etmiştir. Kamu Gözetimi Kurumu (KGGK) ise Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardını (BOBİ FRS) uygulama zorunluluğu olan işletmelerin nakit akışlarının raporlanmasında brüt (doğrudan) ya da net (dolaylı) yöntemlerden birinin kullanılabilmesini belirtmektedir (BOBİ FRS, 2017, par. 2.9) İşletme faaliyetlerine ilişkin nakit akışlarının raporlanmasında kullanılabilen bu iki yöntem (TMS 7, 2005, par. 18):

- Brüt nakit girişleri ve brüt nakit çıkışlarına ait ana grupların belirtildiği *Brüt (Dolaysız) Yöntem* veya
- Net kâr/zararın, gayri nakdi işlemlerin, geçmiş veya gelecek işlemlerle ilgili nakit giriş veya çıkışları, tahakkuklarının veya ertelemelerinin ve yatırım veya finansman faaliyetleriyle ilgili nakit akışlarına ilişkin gelir veya gider kalemlerinin etkilerine göre düzeltildiği *Net (Dolaylı) Yöntemden* oluşmaktadır.

İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışlarının raporlanmasında her iki yöntem de işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit için aynı toplam tutarı vermektedir. Buna karşın toplam tutarı oluşturan kalemlerin açıklanmasında farklıdır (Weygandt, 2009, ss. 183-184). Nakit akış tablolarının düzenlenmesinde kullanılan brüt yöntem, brüt nakit girişleri ve brüt nakit çıkışlarına ait ana grupların belirtildiği bir yöntemdir. Net yöntem ise, net kâr/zararın, gayri nakdi işlemlerin, geçmiş veya gelecek

işlemlerle ilgili nakit giriş veya çıkışları tahakkuklarının veya ertelemelerinin ve yatırım veya finansman faaliyetleriyle ilgili nakit akışlarına ilişkin gelir veya gider kalemlerinin etkilerine göre düzeltildiği bir yöntemdir (Özdemir, 2014, s. 61).

Brüt yöntemle hazırlanmış nakit akış tablosunun özelliği, nakit hesabının gelir tablosunun üst ana kalemi olan satış geliriyle başlamasından kaynaklanmaktadır. Eğer nakit akış tablosunun düzenlenmesi gelir tablosunun son kalemi olan net kârla başlanarak yapılırsa bu tür nakit akış tablosu net yöntem ile hazırlanmış nakit akış tablosudur. Bu iki yöntemle hazırlanan tabloların tek farkı işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışının hesaplanmasından gelmektedir. Yatırım ve finansman faaliyetleri nedeniyle nakit akış bölümleri her iki yöntemde de aynıdır (Önce, 2013b, s. 88).

Net yöntem uygulamada yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmeler hazırlanmasının kolay olduğu düşüncesi<sup>3</sup> ve dönem net kâr veya zararı ile işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit akışı arasındaki farklara odaklanmasından dolayı net yöntemi tercih etmektedir. Geriye kalan azınlıktaki işletmeler ise brüt yöntemi tercih etmektedir. Brüt yöntem işletme nakit tahsilatlarını ve ödemelerini gösterir ve bu nedenle nakit akışlarının açıklanmasında daha tutarlıdır. FASB brüt yöntem tercihini ifade etmiş ancak her iki yöntemin kullanılmasına izin vermiştir. Brüt yöntem kullanıldığında, net yöntem kullanılarak hesaplanan işletme faaliyetlerinden elde edilen net nakit akışları ayrı ayrı raporlanmalıdır (Weygandt, 2009, s. 184). Aşağıda önce net (dolaylı) daha sonra brüt (dolaysız) yöntem detaylı olarak ele alınmaktadır.

<sup>3</sup> Nakit akış tablosunun net yöntemine göre hazırlanmasının kolay olduğu yönündeki görüşü esasında geçmişten gelen alışkanlıkların sürdürülmesinden kaynaklanmakta ve değişikliklerin kolay kabul görmemesiyle alakalı olabilir. Sanayileşme ile muhasebe uygulamalarında yer alan amortisman gideri, kâr ile nakit arasındaki bağı koparmıştır. Kâr/zarar tutarına amortisman giderinin eklenmesiyle kâr ile nakit arasındaki bağı pratik bir şekilde kurulmuştur. Bu

pratik çözüm günümüzde hala nakit akış tablosunun net yöntemine göre yaygın bir biçimde hazırlanmasının nedenidir. Ayrıntılı açıklamalar için (Yücel, 2017) bakabilirsiniz. Ayrıca (Bahnsen, Miller ve Budge, 1996) çalışmasında net yöntemin, düşünüldüğü kadar kolay olmadığını ve brüt yöntemin sanıldığı kadar zor olmadığını gösteren kanıtlara erişmiştir.



### 2.2.1. Net (Dolaylı) Yöntem

Mutabakat yöntemi olarak da adlandırılan net yöntem kısaca net kâr (zarar) tutarının nakit cinsinden yeniden hesaplandığı bir yöntemdir. Başka bir ifade ile net yöntem kâr (zarar) tutarının hesaplanmasında kullanılan ancak nakit hareketi oluşturmayan işlemler açısından düzeltilerek nakit cinsinden ifade edildiği yöntemdir (Kepçe, 2017, s. 49). Net (Dolaylı) yöntemde, işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışları, dönem net kâr veya zararının aşağıdaki işlem ve kalemlerin etkilerine göre düzeltilmesi ile tespit edilir (TMS 7, 2005, par. 20):

- Dönem içerisinde stoklarda ve faaliyetle ilgili alacak ve borçlarda meydana gelen değişiklikler,
- Amortisman, karşılıklar, ertelenmiş vergi, gerçekleşmemiş kambiyo kâr veya zararları ve iştiraklerin dağıtılmamış kârları gibi nakit dışı kalemler ve
- Yatırım veya finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışlarından kaynaklanan diğer tüm kalemler.

İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit, işletme faaliyetleri ile ilgili nakit tahsilatlarının nakit ödemelerinden fazla olan kısmıdır. İşletmeler bu tutarı, tahakkuk esasına göre belirlenmiş olan net kârı nakit esasına dönüştürerek belirlemektedir. Bunu yapmak için, gelir tablosundaki nakit akışlarını etkilemeyen kalemler net kâra eklenir veya çıkarılır. Bu usul, bir işletmenin sadece cari yıl gelir tablosunu değil, aynı zamanda karşılaştırmalı finansal durum tablosu ve seçilmiş işlem verilerinin de analiz edilmesini gerektirir (Kieso vd., 2013, s. 199).

Net yöntem işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit girişleri ile yapılan ödemeleri ayrı ayrı göstermemektedir. Dönemin faaliyet sonucundan (dönem kârı veya zararı

ile) hesaplamalara başlanmaktadır. Burada dönem kârı (zararı) başlangıç noktası olarak alınmakta ve bu tutara, nakit akışına neden olmayan amortisman giderleri, karşılık giderleri, duran varlık satış kârları veya zararları, itfa payları, döneme ilişkin peşin ödenmiş giderler tutarı ile peşin tahsil edilmiş gelirlerin döneme ilişkin payı eklenmekte veya çıkarılmakta; ayrıca gelir tablosunda yer alan gelir unsurlarından tahakkuk esasına göre kaydedilenler, yani henüz nakden tahsil edilmeyen tutarlar toplamdan çıkarılmakta, gider unsurlarından henüz ödenmeyenler toplama geri eklenmektedir. Bu işlemlerin sonunda işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden elde edilen nakit giriş veya faaliyetlerin neden olduğu net nakit kullanımı bulunmuş olacaktır (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 373; Kısakürek ve Ayarlıoğlu, 2014, s. 196; Önce, 2013b, s. 13).

İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışlarının net (dolaylı) yöntemde, yukarıdaki usuller yerine, kapsamlı gelir tablosunda yer alan hasılat ve giderler ile dönem içerisinde stoklarda ve faaliyetle ilgili alacak ve borçlarda meydana gelen değişimler esas alınarak sunulması da mümkündür (TMS 7, 2005, par. 20).

Krishnan & Largay (2000, s. 219)'a göre net yöntemin avantajları şunlardır:

- Net kâr ile faaliyetlerden elde edilen nakit akışı arasındaki farkı ortaya koyar.
- Çalışma sermayesi içindeki nakdi olmayan hesaplamalardaki değişimlere ışık tutar.
- Uygulaması daha az maliyetlidir<sup>4</sup>.

### 2.2.2. Brüt (Dolaysız) Yöntem

Brüt yöntem, kâr veya zarar tablosu olarak da adlandırılan ve işletmecilik faaliyetlerinden bir dönem boyunca edinilen nakit girişleri ve nakit çıkışları hesaplanarak dönemin faaliyetlerinden net nakit akışının belirlendiği yöntemdir (Kepçe, 2017, s. 46).

<sup>4</sup> Bununla birlikte, brüt yönteme göre nakit akış tablosunu hazırlamasının net yönteme kıyasla daha maliyetli olduğuna dair çok fazla kanıt bulunmamaktadır (Bradbury, 2011, s. 128). Ayrıca tablo verilerinin birçoğunun mevcut finansal durum

ve gelir tablolarından karşılandığı düşünülürse, veri elde etme maliyetlerinde ekstra bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Özdemir, 2014, s. 75).

Brüt yöntemde, önemli brüt nakit giriş ve çıkışları aşağıdaki kaynaklardan sağlanabilir (TMS 7, 2005, par. 19):

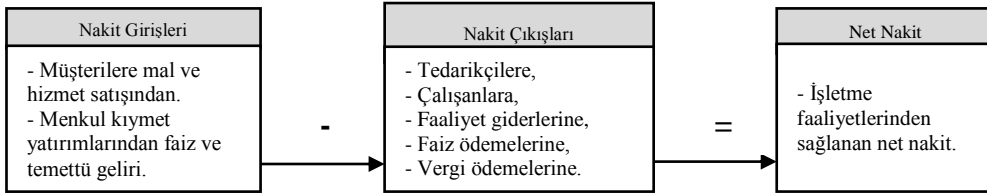
- İşletmenin muhasebe kayıtlarından veya
- Satışlar, satışların maliyeti (finansal bir kuruluş için faiz, benzeri gelir ile giderler) ve kapsamlı gelir tablosundaki diğer kalemlerden:
  - Dönem içerisinde stoklar, faaliyetle ilgili ticari alacak ve borçlardaki değişiklikler,
  - Diğer nakit giriş ve çıkışı gerektirmeyen kalemler ve
  - Nakit etkisi, yatırım veya finansman nakit akışlarıyla ilgili olan kalemlerin etkisi dikkate alınarak düzeltilmesi ile.

Brüt yöntemde nakit tahsilatları ve nakit ödemeleri arasındaki fark işletme faaliyetlerinde raporlanır. Bu iki tutar arasındaki fark işletme faaliyetlerinden kaynaklanan net nakit akışıdır. Diğer bir ifadeyle, brüt yöntemde işletme faaliyetlerinden elde edilen nakit akışı nakit tahsilatlarından nakit ödemelerinin çıkarılmasıyla bulunmaktadır. Bu bakımdan brüt yöntem yoğunlaştırılmış bir nakit

tahsilat ve nakit ödemeleri tablosudur (Kieso vd., 2013, s. 1198).

Brüt yöntemde nakit akış tablosunun düzenlenmesinde finansal durum tablosu ile gelir tablosundan yararlanılmakta ve gelir tablosu nakit akış tablosunun düzenleme çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Brüt yöntemle hazırlanmış nakit akış tablosunun özelliği, nakit hesabının gelir tablosunun üst kalemi olan gelirle başlamasından kaynaklanmaktadır. Brüt yöntem belirli bir dönemdeki brüt nakit girişlerini, brüt nakit çıkışlarını, faiz ödemelerini ve alımlarını, vergi ödemelerini göstermektedir (Önce, 2013b, s. 13).

Brüt yöntemde işletmeler, işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit akışını hesaplamak için gelir tablosunda tahakkuk esasına göre belirlenen her bir kalemin nakit esasına göre düzeltilmesi gerekir. İşletme faaliyetlerini kolaylaştırmak ve yoğunlaştırmak için sadece ana nakit girişleri ve nakit ödeme sınıfları rapor edilmektedir. **Şekil 3**'te gösterildiği gibi, ana nakit girişi ve nakit ödemeleri arasındaki fark, işletme faaliyetleri tarafından sağlanan net nakdi vermektedir (Kieso vd., 2013, s. 1199).



Şekil 3: İşletme Faaliyetlerinden Nakit Girişleri ve Nakit Çıkışlarının Sınıflandırılması

**Kaynak:** (Kieso vd., 2013, s. 1199)

Brüt yöntem finansal tablo kullanıcılarına birtakım avantajlar sunmaktadır. Söz konusu avantajların bazıları şunlardır (Krishnan ve Largay, 2000, ss. 218-219):

- Farklı işletmelerdeki benzer nakit giriş ve çıkışlarını karşılaştırabilme imkânı sunar,
- Kredi verenler açısından nakit çevirimini daha iyi şekilde sunar,
- Muhasebe bilgisi az olan yöneticiler için daha kullanıcı dostudur,
- Nakit akışlarıyla ilgili ortaya çıkan problemlerin gerçek kaynaklarını ortaya çıkarmak için nakit bütçesi nakit akış raporuna dâhil edilebilir ve nakit akışı varyans analizinde faydalanılabilir,
- Brüt nakit girişleri ve çıkışları faaliyetlerdeki değişikliklere farklı

tepki verdiğinden, nakit giriş ve çıkışlarının faaliyetlerden kaynaklanan değişimlere olan duyarlılığının analizini kolaylaştırır.

Nakit akış tablosu brüt yönetime göre düzenlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, tahakkuk esasına göre raporlanmış gelir tablosu kalemlerinin nakit esasına dönüştürülmesidir. Bunu gerçekleştirmek için de gelir tablosu kalemlerinde bir takım düzeltmeler yaparak, bu tutarların sadece nakit girişi ve nakit çıkışı gerektiren tutarlar haline gelmesini sağlamak gerekmektedir. Bunun için maliyet ve giderler içinde yer alan ve nakit çıkışı gerektirmeyen amortisman ve bunun gibi giderler ile nakit girişi sağlamayan gelirler ayıklanarak gelir tablosundaki gider ve gelir rakamlarından düşülür (Gücenme ve Arsoy, 2006, s. 71).

### 2.2.3. Brüt ve Net Yöntem Karşılaştırması

İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit bilgilerinin faydalı olduğu konusunda literatürde genel bir uzlaşma vardır; fakat işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışlarının brüt ve net yöntemlerden hangisi ile sunulması gerektiği konusunda aynı uzlaşma sağlanamamıştır (Klammer, 2017, blm. 4 s. 2). Uluslararası düzenlemelerde her iki yöntemin de kullanılmasına izin verilmiştir (Kısakürek ve Ayarlıoğlu, 2014, s. 196). TMS 7 uygulamada brüt yöntemi önermesine rağmen, yöntem seçiminin serbest bırakılması, her iki yöntemin çeşitli sebeplerle kullanımını destekleyen birçok görüşün ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Özdemir, 2014, s. 75).

Brüt ya da net yöntemin hangisinin daha kullanışlı olup olmadığı konusundaki

tercihin mantıksal argümanlar yerine ampirik bulgulara dayandırılması gerekmektedir. Bir yöntemin, diğerinden önemli ölçüde daha fazla bilgi içeriğine sahip olduğu kanıtlanırsa, bu yöntem "yararlılık" adı altında tercih edilir (Rue ve Kirk, 1996). Net yöntem, işletme faaliyetleriyle ilgili nakit giriş ve çıkışlarını içeren ayrıntıların bir kısmını açıklamamaktadır (Alderman ve Minyard, 1991, s. 118). Bu bakımdan brüt yönetime göre nakit akışlarının raporlanması, bilgi asimetrisini azaltmaktadır (Bradbury, 2011, s. 128).

Net yöntem, finansal tablo kullanıcılarına işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışları hakkında detaylı bilgi verememektedir. Brüt yöntem, gelecekteki nakit akışlarının tahmin edilmesi açısından yararlı bilgiler vermektedir<sup>5</sup> (TMS 7, 2005, par. 19).

Brüt yöntem daha detaylı ve faydalı nakit akış bilgileri içermesinden dolayı finans kuruluşları, yatırımcılar ve akademik çevrede tercih edilen bir yöntemdir. Net yöntem ise kolay hazırlanması<sup>6</sup>, düşük maliyeti<sup>7</sup> ve detaylı nakit akış verileri içermemesi sebebiyle<sup>8</sup>, işletme yöneticileri ve çalışanları tarafından yaygın olarak tercih edilen bir yöntemdir (Özdemir, 2014, ss. 74-75).

Brüt yönetime göre hazırlanan nakit akış bilgilerinin nakit akışlarının tahmininde net yönetime göre daha iyi sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir (Krishnan ve Largay, 2000, s. 242). Bu bakımdan brüt yöntem ile hazırlanan nakit akışlarının gelecekteki nakit akışlarını ve net kârı tahmin etmede daha başarılı olduğuna ilişkin görüşler mevcuttur (Orpurt ve Zang, 2009, s. 928). Finansal kurumlar ve yatırımcılar işletmelerin

<sup>5</sup> Pek çok araştırmada, brüt yöntemin gelecekteki nakit akışlarının tahmininde net yöntemle karşılaştırıldığında daha kaliteli, detaylı ve faydalı bilgiler sağladığı tespit edilmiştir (Özdemir, 2014, s. 61). Konu ile alakalı diğer çalışmalardan da yararlanılabilir. Örneğin bk. (Bradbury, 2011; Cheng ve Hollie, 2008; Duboisée de Ricquebourg, 2013; Farshadfar ve Monem, 2013; Krishnan ve Largay, 2000; Orpurt ve Zang, 2009; Zhao, 2013). Ayrıca finansal tablo kullanıcılarının % 75'inden

fazlası, nakit akış tablosunu esas olarak gelecekteki nakit akışlarını tahmin etmek veya likiditeyi değerlendirmek için kullanılmaktadır (Arola, 2015, s. 179).

<sup>6</sup> Bk. 3 numaralı dipnot.

<sup>7</sup> Bk. 4 numaralı dipnot.

<sup>8</sup> İşletme yöneticilerinin ve çalışanların net yöntemi tercih etmelerindeki en önemli sebep, hassas nakit akış verilerini detaylı olarak kamuoyu ile paylaşmak istememeleri olabilir.

özellikle nakit girişleri ve nakit çıkışları hakkındaki bilgilere olan ihtiyacından dolayı nakit hareketleri hakkında daha detaylı bilgiye sahip olmak için brüt yöntemin kullanılmasının yaygınlaşması konusunda güçlü bir lobi faaliyeti yürütmektedir (Rue ve Kirk, 1996).

Faaliyetlerden elde edilen nakit akışlarının brüt yöntemle raporlanması, net yönteme göre raporlanmasından daha kolay anlaşılmaktadır. Çünkü brüt yöntem, her önemli kalemtedeki nakit girişlerinin ve çıkışlarının dağılımının nasıl gerçekleştiğini göstermektedir. Brüt yönteme göre hazırlanan nakit akışlarının elde edilişi net yönteme göre hazırlanıp sunulmasından daha kolaydır. Çünkü net yöntem net kâr veya zarar ile başlar ve nakit akışlarıyla ilgisi olmayan kalemleri çıkarır. Faaliyet kalemlerinden ertelenenlerin ve tahakkukların etkisini kaldırır. Bu işlemler net yöntemin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Çiftçi ve Sarıoğlu, 2007, s. 190). Tüm bu hususlara örnek olarak brüt yönteme göre nakit akış tablosunun uygulanması, Chicago Merkez Pasifik Demiryolunun likidite sorunlarını çözmesine ve faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olmuştur. Brüt nakit akışı bilgilerinin toplanması ve raporlanması, şirketin karşılaştığı kritik nakit sorunlarını anlamalarına yardımcı olmuştur. Dahası, raporların geliştirilmesinde kullanılan brüt yöntem, muhasebede asgari teknik eğitime sahip yöneticilere büyük fayda sağlamıştır ve operasyon yöneticileri tarafından nakit akış tablosunun kolayca anlaşılmasını ve alınan kararlarının nakit etkisini değerlendirme

imkânı vermiştir (Trout, Tanner ve Nicholas, 1993).

Brüt yöntem, brüt nakit girişleri ve çıkışları hakkında bilgi vermesi açısından nakit akış tablosunun temel amacını daha iyi karşılar (Johnson, 1994, s. 378). Net yöntemde ise nakit akış tablosu dönem net kâr veya zararı ile işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit akışı arasındaki farklara odaklanmaktadır (Weygandt, 2009, s. 184). Brüt yöntemden farklı olarak, net yöntem neredeyse her standart hesap planından hazırlanabilir. Buna karşılık, brüt yöntemi kullanmak için gerekli bilgi hazır olmayabilir ve bunu geliştirmek zor olabilir (Haber ve Wallace, 2017, s. 54).

Şüphesiz hem brüt yöntem hem de net yöntem finansal tablo kullanıcılarına nakit akışı hakkında bilgi sağlar. Farklı formatta hazırlanmasından dolayı, finansal tablo kullanıcıları daha sağlıklı bilgiye sahip olmak için bu ikisine de ihtiyaç duyabilirler (Çiftçi ve Sarıoğlu, 2007, s. 191).

### 3. NAKİT AKIŞLARININ SUNUMUNDA YÖNTEM TERCİHLERİNİN ANALİZİ

Dünya genelinde nakit akışlarının sunumunda yaygın olarak net yöntem tercih edilmektedir. Jeppson vd. (2016) çalışmasında farklı ülkelerden 180 şirketin işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerine yönelik araştırma sonuçları **Tablo 2'**de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Dünya genelinde işletmelerin %81,1'i gibi büyük çoğunluğu net yöntemi tercih etmektedir.

Tablo 2: İşletme Faaliyetlerinden Sağlanan Nakit Akışlarının Sunumunda Ülke Tercihleri

Ülke/Bölge	Toplam	Brüt Yöntem		Net Yöntem	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Avustralya	12	5	%41,70	7	%58,30
Almanya	13	1	%7,70	12	%92,2
ABD	53	12	%22,6	41	%77,4
Diğer Avrupa Ülkeleri <sup>9</sup>	8	0	%0,0	8	%100,0
Avusturya	1	0	%0,0	1	%100,0

<sup>9</sup> Listede yer almayan.

<b>Belçika</b>	3	0	%0.0	3	%100.0
<b>Birleşik Krallık</b>	28	2	%7.1	26	%92.9
<b>Danimarka</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Finlandiya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Fransa</b>	8	0	%0.0	8	%100.0
<b>Güney Afrika</b>	3	2	%66.7	1	%33.3
<b>Hindistan</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Hollanda</b>	4	0	%0.0	4	%100.0
<b>Hong Kong</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>İrlanda</b>	3	3	%100.0	0	%0.0
<b>İskoçya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>İspanya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>İsveç</b>	2	0	%0.0	2	%100.0
<b>İsviçre</b>	5	0	%0.0	5	%100.0
<b>İtalya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Japonya</b>	5	0	%0.0	5	%100.0
<b>Kanada</b>	15	3	%20.0	12	%80.0
<b>Malezya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Pakistan</b>	1	1	%100.0	0	%0.0
<b>Polonya</b>	1	1	%100.0	0	%0.0
<b>Tayvan</b>	1	1	%100.0	0	%0.0
<b>Yeni Zelanda</b>	4	3	%75.0	1	%25.0
<b>Yunanistan</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>Zambiya</b>	1	0	%0.0	1	%100.0
<b>TOPLAM</b>	<b>180</b>	<b>34</b>	<b>%18.9</b>	<b>146</b>	<b>%81.1</b>

**Kaynak:** (Jeppson, Ruddy ve Salerno, 2016, s. 4)

Türkiye’de nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerine bakıldığında Dünya’daki eğilime yakın sonuçlara ulaşılmaktadır. **Tablo 3** BİST 30<sup>10</sup> endeksinde işlem gören<sup>11</sup> şirketlerinin 2017’ye ait yıllık finansal raporlarında nakit akış tablosunun sunumunda kullandıkları yöntem tercihlerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3: BİST 30 Endeksinde İşlem Gören Şirketlerinin Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihleri

<b>Şirket Bazlı Dağılım</b>	<b>Brüt Yöntem</b>	<b>Net Yöntem</b>
T. Garanti Bankası A.Ş.	✓	
Akbank T. A.Ş.	✓	
Ereğli Demir Çelik Fabrikaları A.Ş.		✓
Türkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.		✓
Tüpraş-Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş.		✓
Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.		✓
Türk Hava Yolları A.O.		✓
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.		✓
T. Is Bankası A.Ş.	✓	
Koç Holding A.Ş.		✓
T. Halk Bankası A.Ş.	✓	

<sup>10</sup> **BİST 30 Endeksi:** Yıldız Pazar ve Ana Pazar’da işlem gören şirketlerle, Kolektif Yatırım Ürünleri ve Yapılandırılmış Ürünler Pazarı’nda işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve girişim sermayesi yatırım ortaklıkları arasından seçilen 30 paydan oluşur (“BİST Pay Endeksleri Temel Kuralları”, 2016, s. 4).

<sup>11</sup> 01.08.2018 tarihi itibarı ile.

Pektim Petrokimya Holding A.Ş.		✓
Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		✓
Vakıflar Bankası A.Ş.	✓	
Aselsan Elektronik Sanayi Ve Ticaret A.S		✓
T. Şişe Ve Cam Fabrikaları A.Ş.		✓
Tav Havalimanları Holding A.Ş.		✓
Yapı Ve Kredi Bankası A.Ş.	✓	
Arçelik A.Ş.		✓
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.		✓
Türk Telekomünikasyon A.Ş.		✓
Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.		✓
Tekfen Holding A.Ş.		✓
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.		✓
Şekerbank T.A.Ş.	✓	
Enerjisa Enerji A.Ş.		✓
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.		✓
Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş.		✓
Doğan Sirkeler Grubu Holding A.Ş.		✓
Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş.		✓
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>Yüzde</b>	<b>%23,33</b>	<b>%76,66</b>

Elde edilen bulgular BİST 30 Endeksinin bileşenlerini oluşturan şirketlerin sadece %23,33'lük kısmının işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışlarının sunumunda brüt yöntemle göre nakit akış tablosunu hazırladıkları sonucuna ulaşılmaktadır<sup>12</sup>. Brüt yöntemle göre raporlama yapan şirketlerin sektör bazında dağılımına bakıldığında sadece bankacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bu yöntemle göre nakit akış tablosu hazırladıkları görülmektedir<sup>13</sup>. Bu durumun dünya genelinde net yöntemin yaygın olarak kullanılmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Türkiye'de nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerinin detaylı analizi ve yöntem tercihlerinde etkili olan nedenlerin değerlendirilmesi için 2017 yılında Borsa İstanbul'da işlem gören ve yıllık finansal tablolarını yayınlayan 497 şirketin nakit akış tabloları incelenmiştir. Şirketlerin yıllar itibarıyla nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihinde değişikliğe gidip gitmediklerinin de değerlendirilmesi için aynı<sup>14</sup> şirketlerin 2016'da yayınlamış oldukları yıllık finansal tabloları da incelenmiştir. Elde edilen bulgular özet olarak **Tablo 4**'te ele alınmıştır.

<sup>12</sup> (Özdemir, 2014) çalışmasında Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören 413 şirketin 2012 yılında yayımlanan finansal tabloları incelemiş ve şirketlerin yüzde 78'inin net yöntemi kullandığı tespit etmiştir.

<sup>13</sup> (Pekdemir ve Yönet, 2010) İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İMKB30 Endeksinde işlem gören finansal olmayan 17 şirketin 2007-2009 yılları arasındaki nakit akış tablolarında sadece bir

şirket dışında diğer hepsinin net yöntemi kullandığı ve incelenen yıllar için şirketlerin tercihlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

<sup>14</sup> Şirketlerin 2017 yılında ilk halka arz edilenleri hariç; şirket unvanı ve işlem kodu değişiklikleri gözetilerek 2016 yılında yıllık finansal tablolarını yayımlayan 470 şirketin nakit akış tabloları incelenmiştir.

Tablo 4: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketlerin Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihleri

	2017		2016	
Brüt Yöntem	96	%19,3	86	%18,3
Net Yöntem	401	%80,7	384	%81,7
Toplam	497	-	470	-

Elde edilen bulgular doğrultusunda Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin 2017 yılında %19,3'ü 2016 yılında ise %18,3'ü brüt yönetime göre nakit akış tablosunu raporlamışlardır. İlgili yıllarda şirketlerin nakit akışlarının sunumunda yöntem değişikliğine gitmedikleri de tespit edilmiştir. Söz konusu şirketlerin yöntem tercihinde faaliyet gösterdikleri sektöre göre dağılımının da değerlendirilmesi gerekir.

### 3.1. Nakit Akışlarının Sunumunda Sektörel Farklılıklar

Analiz kapsamında değerlendirilen şirketlerin, nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerinin sektörel olarak farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi bakımından ilgili şirketlerin yıllar itibarıyla sektörel dağılımları ve yöntem tercihleri **Tablo 5**'te ele alınmıştır.

Tablo 5: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketlerin Sektörel Dağılımı ve Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihleri

Ana Sektör	Alt Sektörler <sup>15</sup>	2017						2016			
		Toplam	Brüt Yöntem		Net Yöntem		Toplam	Brüt Yöntem		Net Yöntem	
			Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Finans Sektörü <sup>16</sup>	Araç Kurumlar	12	0	0,00%	12	100,00%	12	0	0,00%	12	100,00%
	Bankalar ve Özel Finans Kurumları	32	32	100,00%	0	0,00%	31	31	100,00%	0	0,00%
	Faktöring	32	32	100,00%	0	0,00%	27	27	100,00%	0	0,00%
	Finansal Kiralama	11	11	100,00%	0	0,00%	11	11	100,00%	0	0,00%
	Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	33	0	0,00%	33	100,00%	31	0	0,00%	31	100,00%
	Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları	8	0	0,00%	8	100,00%	8	0	0,00%	8	100,00%
	Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	9	0	0,00%	9	100,00%	9	0	0,00%	9	100,00%
	Sigorta Şirketleri	7	7	100,00%	0	0,00%	7	7	100,00%	0	0,00%
	Varlık Kiralama	10	1	10,00%	9	90,00%	5	0	0,00%	5	100,00%
	Varlık Yönetim	5	5	100,00%	0	0,00%	2	2	100,00%	0	0,00%
<b>Toplam</b>	<b>159</b>	<b>88</b>	<b>55,35%</b>	<b>71</b>	<b>44,65%</b>	<b>143</b>	<b>78</b>	<b>54,55%</b>	<b>65</b>	<b>45,45%</b>	
Reel Sektör	Bilişim	14	0	0,00%	14	100,00%	13	0	0,00%	13	100,00%
	Danışmanlık	1	0	0,00%	1	100,00%	1	0	0,00%	1	100,00%
	Elektrik Gaz ve Su	13	0	0,00%	13	100,00%	10	0	0,00%	10	100,00%
	Gayrimenkul Faaliyetleri	1	0	0,00%	1	100,00%	1	0	0,00%	1	100,00%
	Güvenlik	2	0	0,00%	2	100,00%	2	0	0,00%	2	100,00%
	Haberleşme	2	0	0,00%	2	100,00%	2	0	0,00%	2	100,00%
	Holdingle ve Yatırım Şirketleri	49	2	4,08%	47	95,92%	49	2	4,08%	47	95,92%
	İmalat Sanayii	186	4	2,15%	182	97,85%	184	4	2,17%	180	97,83%

<sup>15</sup> Şirketlerin sektörel dağılımları için bk. (KAP, 2018).

<sup>16</sup> Finans Sektörüne ilişkin yapılan ayırım Canbaş & Doğukanlı, 'ya (2007, ss. 157-257) finansal kuruluşlar ayırımına göre yapılmıştır.

Ana Sektör	Alt Sektörler <sup>15</sup>	2017				2016					
		Toplam	Brüt Yöntem		Net Yöntem		Toplam	Brüt Yöntem		Net Yöntem	
			Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler	2	0	0,00%	2	100,00%	2	0	0,00%	2	100,00%
	İnşaat ve Bayındırlık	11	1	9,09%	10	90,91%	10	1	10,00%	9	90,00%
	Lokanta ve Otel	12	1	8,33%	11	91,67%	12	1	8,33%	11	91,67%
	Madencilik	4	0	0,00%	4	100,00%	4	0	0,00%	4	100,00%
	Perakende Ticaret	13	0	0,00%	13	100,00%	11	0	0,00%	11	100,00%
	Savunma	1	0	0,00%	1	100,00%	1	0	0,00%	1	100,00%
	Seyahat Acentesi	1	0	0,00%	1	100,00%	1	0	0,00%	1	100,00%
	Spor Faaliyetleri	4	0	0,00%	4	100,00%	4	0	0,00%	4	100,00%
	Tarım ve Hayvancılık	3	0	0,00%	3	100,00%	3	0	0,00%	3	100,00%
	Telekomünikasyon	1	0	0,00%	1	100,00%	1	0	0,00%	1	100,00%
	Toptan Ticaret	9	0	0,00%	9	100,00%	9	0	0,00%	9	100,00%
	Turizm	1	0	0,00%	1	100,00%	0	0	0,00%	0	0,00%
	Ulaştırma	8	0	0,00%	8	100,00%	7	0	0,00%	7	100,00%
	<b>Toplam</b>	<b>338</b>	<b>8</b>	<b>2,37%</b>	<b>330</b>	<b>97,63%</b>	<b>327</b>	<b>8</b>	<b>2,45%</b>	<b>319</b>	<b>97,55%</b>
	<b>Genel Toplam</b>	<b>497</b>	<b>96</b>	<b>19,32%</b>	<b>401</b>	<b>80,68%</b>	<b>470</b>	<b>86</b>	<b>18,30%</b>	<b>384</b>	<b>81,70%</b>

**Tablo 5** incelendiğinde Finans Sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin 2017 yılında %55,35’i, 2016 yılında da %54,55’i brüt yönteme göre nakit akışlarını raporlamışlardır. Reel sektörde faaliyet gösteren şirketler açısından 2017 yılında %2,37’si, 2016 yılında da %2,45’i brüt yönteme göre nakit akışlarını raporlamışlardır. Nakit akışlarının raporlanmasında ilgili ana sektörlerin alt bileşenleri bakımından yöntem tercihlerinde farklılıkların olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre finans sektörünün bileşenlerini oluşturan bazı alt sektörlerde, şirketlerin tamamının brüt yönteme göre raporlama yaptıkları görülmektedir. Finansal kurumlar için yapılan düzenlemeler, nakit akış tablosunun brüt yönteme göre hazırlanması yönünde kanuni bir zorunluluk oluşturmaktadır. Bu durumun bir göstergesi olarak özellikle<sup>17</sup>; Bankalar ve Özel Finans Kurumları, Faktöring Şirketleri, Finansal Kiralama Şirketleri, Sigorta Şirketleri ve Varlık Yönetim Şirketlerinin tamamı brüt yönteme göre nakit akışlarını raporlamaktadırlar. Bunların haricindeki Finans Sektöründe faaliyet gösteren şirketler ile Reel Sektörde faaliyet gösteren şirketler yaygın olarak net yöntemi kullanmaktadırlar

ve brüt yöntemi kullanan şirketler küçük bir azınlığı oluşturmaktadırlar.

### 3.2. Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihlerinin Nedenleri

Brüt yöntem daha detaylı ve faydalı nakit akış bilgileri içermesinden dolayı finans kuruluşları, yatırımcılar ve akademik çevrede tercih edilmektedir (Özdemir, 2014, ss. 74-75). Buna karşın net yöntem, finansal tablo kullanıcılarına işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akışları hakkında detaylı bilgi vermemektedir (TMS 7, 2005, par. 19). Bu bakımdan şirketlerin büyük çoğunluğunun net yöntemi tercih etmelerinin en önemli nedeni, nakit akışlarına dair detaylı verilerini kamuoyu ile paylaşmak istememeleri olarak düşünülebilir.

Nakit akışlarının yaygın olarak net yönteme göre raporlamalarında hukuki düzenlemelerin de etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye’de nakit akış tablosuna yönelik yapılan ilk düzenlemeler, nakit akış tablosunun formatının dönem içi nakit girişleri ve dönem içi nakit çıkışları şeklinde düzenlenmesini öngörmektedir. Buna karşın nakit akış tablosuna yönelik olarak uluslararası anlamda yapılan ilk düzenlemeler sınıflandırılmış formatı esas

<sup>17</sup> Ayrıca BDDK’ya tabi olan kuruluşlar için bk. (BDDK, 2018).



almaktadır. Türkiye’de geç de olsa nakit akış tablosu için sınıflandırılmış formatı esas alan düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle finansal kurumlar için yapılan düzenlemeler, nakit akış tablosunun brüt yönteme göre hazırlanması gerektiği yönünde bir kanuni zorunluluk oluştururken diğer şirketler için herhangi bir zorunluluk olmamasından dolayı net yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Söz konusu finansal kurumlara ilişkin yasal düzenlemelere<sup>18</sup> örnek olarak Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ Seri: XI, No: 25’te finansal kurumlar için brüt yönteme göre hazırlanmış örnek nakit akış tablosuna yer verilmiştir (SPK, 2003, m. 129).

Genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye’de şirketlerin %80’inden fazlası net yönteme göre nakit akış tablosunu raporlamaktadır. Brüt yönteme göre raporlama yapan şirketlerin de büyük çoğunluğu yasal zorunluluklardan dolayı bu yöntemi kullanmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı nakit akış tablosunda sunulan bilgiler ile hesaplamalar sonucunda elde edilen verilerin tutarlılığının değerlendirilmesi ve finansal tablo kullanıcılarının bilgi gereksinimlerinin karşılanma düzeylerinin analizidir. Bu amaç doğrultusunda Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin yayımlanmış oldukları nakit akış tablolarının analizi araştırma kısmının kapsamını oluşturmaktadır.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Nakit akış tablosunda sunulan bilgilerin finansal tablo kullanıcıları tarafından teyit edilebilirliğinin değerlendirilmesi ve dolayısıyla finansal tablo kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılama düzeyinin araştırılması için karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında nakit akış tabloları değerlendirilen şirketlerin nakit akış tablolarında sundukları bilgiler; finansal tablolardan ve dipnotlardan yararlanılarak yeniden hesaplama yapılması sonucunda ulaşılan bilgiler ile karşılaştırılmıştır.

Araştırma kapsamında “Nakit Akışlarının Sunumunda Sektörel Farklılıklar” bölümünde ele alınan ve 2017 yılında Borsa İstanbul’da işlem gören 497 şirketin nakit akış tabloları çalışma evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu 497 şirketin 338’i reel sektörde 159’u da finans sektöründe faaliyet göstermektedir. Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden 88’i ve reel sektörde faaliyet gösteren şirketlerden sadece 8’i brüt yönteme göre nakit akış tablosunu raporlamaktadır<sup>19</sup>. Ancak finans sektöründe yer alan şirketlerin büyük çoğunluğu yasal zorunluluklardan dolayı brüt yönteme göre raporlama yapmaktadırlar<sup>20</sup>. Finans sektörü bu çalışma kapsamının dışında tutulmuştur ve bu unsur araştırma kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Brüt yönteme göre raporlama yapan reel sektör şirketlerine ilişkin bilgiler **Tablo 6**’da verilmiştir. Nakit akış tablosunda yer alan tüm nakit akışları unsurlarına ilişkin dipnot referansı bulunmayan GSDHO, GEDZA, KRTEK ve UMPAS borsa işlem kodlu şirketlere ait nakit akış tablolarına yönelik hesaplamalar yapılamamıştır ve bu unsur araştırma kısıtlarından bir diğerini oluşturmaktadır.

<sup>18</sup> BDDK tarafından 22.06.2002 tarih ve 24793 (M) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Muhasebe Uygulama Yönetmeliğine ve Muhasebe Uygulama Yönetmeliğine İlişkin Nakit Akım Tablosunun Düzenlenmesine İlişkin Muhasebe Standardı

Tebliği. Sayı: 16’ya Resmi Gazete arşivinden ulaşılamamıştır.

<sup>19</sup> Detaylı bilgi için Bk. **Tablo 5**.

<sup>20</sup> Bk. Nakit Akışlarının Sunumunda Yöntem Tercihlerinin Nedenleri.

Tablo 6: Brüt Yönteme Göre Raporlama Yapan Reel Sektör Şirketleri

Kod	Şirket Unvanı	Şehir	Sektör
ERBOS	Erbosan Erciyas Boru Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Kayseri	İmalat Sanayii
PKENT	Petrokent Turizm A.Ş.	Ankara	Lokanta ve Otel
USAK	Uşak Seramik Sanayii A.Ş.	Uşak	İmalat Sanayii
YAYLA	Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş.	Ankara	İnşaat ve Bayındırlık
GEDZA	Gediz Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kütahya	İmalat Sanayii
GSDHO	GSD Holding A.Ş.	İstanbul	Holding
KRTEK	Karsu Tekstil Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Kayseri	İmalat Sanayii
UMPAS	Umpaş Holding A.Ş.	Uşak	Holding

Brüt yönteme göre gönüllü olarak raporlama yapan reel sektör şirketlerinin nakit akış tablolarında sunulan bilgiler ile hesaplamalar sonucunda elde edilen verilerin tutarlılığının değerlendirilmesi ve finansal tablo kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini karşılama düzeylerinin araştırılması için nakit akış tablolarında yer alan unsurlar incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili şirketlerin finansal tabloları ve bağımsız denetim raporunda sunulan açıklayıcı dipnot bilgilerinden yararlanılarak nakit akış tablolarında sunulan tutarlar yeniden hesaplanmış ve finansal tablo kullanıcılarının ilave bilgi gereksinim düzeyleri ortaya konmaya çalışılmıştır. İlgili şirketlerin nakit akış tablosuna ilişkin

hesaplamaların detayı için bk. (Bayraktıoğlu, 2019, ss. 119-154). Bu çalışma kapsamında Petrokent Turizm A.Ş. ve Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş.’ye ait hesaplamalara yer verilmiştir.

**Petrokent Turizm A.Ş.** ’ye ait hesaplama yapılan nakit akış tablosunu oluşturan veriler, şirketin 1 Ocak – 31 Aralık 2017 hesap dönemine ait finansal tablolarında detaylı olarak açıklanmıştır<sup>21</sup> **Tablo 7**’de brüt yönteme göre düzenlenmiş nakit akış tablosu, **Tablo 8**’de nakit akış tablosunun düzenlenmesinde kullanılan finansal durum tablosu, **Tablo 9**’da gelir tablosu yer almaktadır<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Nakit akış tablosunu oluşturan diğer detaylı bilgiler için bk. (PKENT, 2017).

<sup>22</sup> FDT: Finansal Durum Tablosunu, KZT: Kâr veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosunu, NAT: Nakit Akış Tablosunu, ÖDT: Özkaynak Değişim

Tablosunu, Dp: Dipnotları (Nakit akış tablosunda yer alan ilgili dipnot) ve T: Tabloyu sembolize etmektedir.

Tablo 7: Petrokent Turizm A.Ş. Nakit Akış Tablosu

01 Ocak – 31 Aralık 2017 Dönemine Ait Nakit Akış Tablosu  
(Tüm tutarlar TL olarak gösterilmiştir)

	31.12.2017	31.12.2016
<b>A. İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>1.625.359</b>	<b>-6.667.462</b>
<b>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit girişi sınıfları</b>	<b>38.589.951</b>	<b>20.133.710</b>
Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri	36.673.710	19.243.340
İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit girişleri	1.916.241	890.370
<b>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit çıkışı sınıfları</b>	<b>-35.890.864</b>	<b>-27.362.512</b>
Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler	-32.837.803	-25.136.614
İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları	-3.053.061	-2.225.898
<b>Faaliyetlerden kaynaklanan net nakit akışları</b>	<b>2.699.087</b>	<b>-7.228.802</b>
Ödenen faiz	-3.004.707	-2.508.120
Diğer nakit girişleri (çıkışları)	1.930.979	3.069.460
<b>B. Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>687.993</b>	<b>-1.461.215</b>
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri	687.993	5.534
Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları	0	-1.466.749
<b>C. Finansman Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>-2.395.179</b>	<b>8.221.466</b>
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	0	8.221.466
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	-2.395.179	0
<b>Yabancı Para Çevirim Farklarının Etkisinden Önce Nakit ve Nakit Benzerlerindeki Net Artış (Azalış) (A+B+C)</b>	<b>-81.827</b>	<b>92.789</b>
<b>D. Yabancı Para Çevirim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi</b>		
<b>Nakit ve Nakit Benzerlerindeki Net Artış (Azalış) (A+B+C+D)</b>	<b>-81.827</b>	<b>92.789</b>
<b>E. Dönem Başı Nakit ve Nakit Benzerleri</b>	<b>156.543</b>	<b>63.754</b>
<b>Dönem Sonu Nakit ve Nakit Benzerleri (A+B+C+D+E)</b>	<b>74.716</b>	<b>156.543</b>

Tablo 8: Petrokent Turizm A.Ş. Finansal Durum Tablosu

	31.12.2017	31.12.2016
<b>VARLIKLAR</b>		
<b>Dönen Varlıklar</b>		
- Nakit ve Nakit Benzerleri	1.648.828	1.109.655
- Ticari Alacaklar	5.833.925	2.155.822
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	17.236	223.843
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	5.816.689	1.931.979
- Stoklar	551.298	2.768.372
- Peşin Ödenmiş Giderler	1.575.736	0
- Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	612	0
- Diğer Dönen Varlıklar	3.271.246	4.042.038
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>12.881.645</b>	<b>10.075.887</b>
- Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar		
<b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>	<b>12.881.645</b>	<b>10.075.887</b>
<b>Duran Varlıklar</b>		
- Diğer Alacaklar	28.325	12.065
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	28.325	12.065
- Maddi Duran Varlıklar	28.972.674	29.660.667
- Arazi ve Arsalar	3.051.008	3.051.008
- Yeraltı ve Yerüstü Düzenlemeleri	2.066.233	2.066.233
- Binalar	18.890.503	18.890.503
- Tesis, Makine ve Cihazlar	7.562.651	7.562.651
- Taşıtlar	775.617	647.685
- Mobilya ve Demirbaşlar	20.225.562	19.412.078
- Yapılmakta Olan Yatırımlar	11.020.928	10.886.358
- Diğer Maddi Duran Varlıklar	-34.619.828	-32.855.849
- Maddi Olmayan Duran Varlıklar	581.566	591.028
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	581.566	591.028
- Ertelemiş Vergi Varlığı	1.119.914	2.149.767
- Diğer Duran Varlıklar	370.195	0
<b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>	<b>31.072.674</b>	<b>32.413.527</b>
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>	<b>43.954.319</b>	<b>42.489.414</b>

	31.12.2017	31.12.2016
<b>KAYNAKLAR</b>		
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>		
- Kısa Vadeli Borçlanmalar	19.555.298	21.950.477
- Banka Kredileri	19.555.298	21.950.477
- Ticari Borçlar	2.957.622	2.427.037
- İlişkili Tarafalara Ticari Borçlar	1.239.938	349.642
- İlişkili Olmayan Tarafalara Ticari Borçlar	1.717.684	2.077.395
- Diğer Borçlar	2.735.127	1.465.818
- İlişkili Tarafalara Diğer Borçlar	2.512.534	1.152.978
- İlişkili Olmayan Tarafalara Diğer Borçlar	222.593	312.840
- Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	5.400.940	5.620.253
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>30.648.987</b>	<b>31.463.585</b>
- Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlık Gruplarına İlişkin Yükümlülükler		
<b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	<b>30.648.987</b>	<b>31.463.585</b>
<b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>		
- Uzun Vadeli Karşılıklar	958.305	785.816
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	958.305	785.816
- Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	99.670	0
<b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	<b>1.057.975</b>	<b>785.816</b>
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>		
- Ödenmiş Sermaye	1.036.800	1.036.800
- Sermaye Düzeltme Farkları	15.979.009	15.979.009
- Paylara İlişkin Primler	12.795	12.795
- Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler	-199.153	0
- Kârdan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	1.012.824	1.012.824
- Geçmiş Yıllar Kârları/Zararları	-7.801.415	1.960.802
- Dönem Net Kârı/Zararı	2.206.497	-9.762.217
<b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>	<b>12.247.357</b>	<b>10.240.013</b>
<b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>	<b>43.954.319</b>	<b>42.489.414</b>

-Tablo 9: Petrokent Turizm A.Ş. Kâr veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

	31.12.2017	31.12.2016
Hasılat	38.014.236	19.832.736
Satışların Maliyeti (-)	-32.837.803	-25.136.614
<b>Brüt Kâr/Zarar</b>	<b>5.176.433</b>	<b>-5.303.878</b>
Genel Yönetim Giderleri (-)	-1.457.140	-1.720.038
Pazarlama Giderleri (-)	-1.595.921	-505.860
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	5.728.769	2.273.753
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	-1.561.296	-4.147.841
<b>Esas Faaliyet Kârı/Zararı</b>	<b>6.290.845</b>	<b>-9.403.864</b>
Finansman Giderleri (-)	-3.004.707	-2.508.120
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KÂRI/ZARARI</b>	<b>3.286.138</b>	<b>-11.911.984</b>
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri/Geliri	-1.079.641	2.149.767
- Dönem Vergi Gideri/Geliri		
- Ertelenmiş Vergi Gideri/Geliri	-1.079.641	2.149.767
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>	<b>2.206.497</b>	<b>-9.762.217</b>
<b>DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>		
<b>DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>	<b>2.206.497</b>	<b>-9.762.217</b>

Petrokent Turizm A.Ş.'nin nakit akış tablosunu oluşturan unsurlar şirkete ait finansal tablolar ve dipnotlar kullanılarak hesaplanmıştır. Nakit akış tablosunun hazırlanabilmesi için finansal tablolar ve dipnotlara ilave olarak birtakım ek bilgilere

ihtiyaç vardır. Nakit akış tablosunu oluşturan unsurlara ilişkin hesaplamalarda ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan farklar ilgili hesaplama bölümünde dipnotlarda açıklanmıştır.

**A. İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları****1. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit girişi sınıfları****i. Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Satış Gelirleri	Dp 28, T 10	<b>36.673.710</b>	19.243.340
<i>Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri</i>	NAT	<b>36.673.710</b>	

Tablo 10: Hasıllata İlişkin Dipnot (PKENT)

<b>NOT 28 - HASILAT</b>			
	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>	
Satış Gelirleri	36.673.710.-	19.243.340.-	
Diğer Gelirler	1.916.241.-	890.370.-	
Satıştan İadeler	(575.715.-)	(300.974.-)	
<b>SATIŞ GELİRLERİ</b>	<b>38.014.236.-</b>	<b>19.832.736.-</b>	

**ii. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit girişleri**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Diğer Gelirler	Dp 28, T 10	<b>1.916.241</b>	890.370
<i>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit girişleri</i>	NAT	<b>1.916.241</b>	

**2. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit çıkışı sınıfları****i. Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Satışların Maliyeti	Dp 28, KZT	<b>-32.837.803</b>	-25.136.614
<i>Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler</i>	NAT	<b>-32.837.803</b>	

**ii. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	Dp 29,	<b>-1.595.921</b>	-505.860
Genel Yönetim Giderleri	KZT	<b>-1.457.140</b>	-1.720.038
<i>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları</i>	NAT	<b>-1.595.921</b> <b>-1.457.140</b> <b>-3.053.061</b>	

**3. Faaliyetlerden kaynaklanan net nakit akışları****i. Ödenen faiz**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Finansman Giderleri	Dp 33, KZT	<b>-3.004.707</b>	-2.508.120
<i>Ödenen Faiz</i>	NAT	<b>-3.004.707</b>	

**ii. Diğer nakit girişleri (çıkışları)**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
<i>Diğer Nakit Girişleri (Çıkışları)<sup>23</sup></i>	Dp 31, T 11, NAT	<b>1.930.979</b>	3.069.460

<sup>23</sup> İlgili tutarın hesaplanabilmesi için birtakım ek bilgilere ihtiyaç vardır.

Tablo 11: Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirlere İlişkin Dipnot (PKENT)

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
* Konusu Kalmayan Karşılıklar	3.576.309.-	1.629.-
* Faaliyetle ilgili Diğer Gelir ve Karlar	46.638.-	867.567.-
* Diğer Gelirler	46.638.-	867.564.-
<b>Diğer Faaliyet Gelirleri</b>	<b>3.622.947.-</b>	<b>869.193.-</b>
	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
Faiz Gelirleri	3.643.-	--
Kambiyo Karları	2.049.159.-	1.322.341.-
Reeskont faiz Gelirleri	27.030.-	64.806.-
Önceki Dönem Gelir ve Karlar	--	15.810.-
Diğer olağandışı Gelir ve Karlar	25.990.-	1.603.-
<b>Finansal Gelirler</b>	<b>2.105.822.-</b>	<b>1.404.560.-</b>

**B. Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları****1. Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Maddi Duran Varlıklar	Dp 18, FDT, T 12	28.972.674	29.660.667	<b>-687.993</b>
<i>Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri<sup>24</sup></i>	NAT	<b>687.993</b>		

Tablo 12: Maddi Duran Varlıklara İlişkin Dipnot (PKENT)

	<u>DÖNEM İÇİ / DÖNEM İÇİ</u>			
	<u>01.01.2017</u>	<u>GİRİŞLER</u>	<u>CIKISLAR</u>	<u>31.12.2017</u>
Arazi ve Arsalar	3.051.008.-	--	--	3.051.008.-
Yer altı ve Yerüstü Düzenleri	2.066.233.-	--	--	2.066.233.-
Binalar	18.890.503.-	--	--	18.890.503.-
Tesis, Makine ve Cihazlar	7.562.561.-	--	--	7.562.651.-
Taşıtlar	647.685.-	127.932.-	--	775.617.-
Demirbaşlar	19.412.078.-	813.486.-	--	20.225.564.-
Birikmiş Amortismanlar (-)	(32.855.849.-)	(1.763.979.-)	--	(34.619.828.-)
Yapılmakta olan yatırımlar	10.886.358.-	134.570.-	--	11.020.928.-
	<b>29.660.667.-</b>			<b>28.972.674.-</b>

**C. Finansman Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları****1. Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Finansal Borçlar	Dp 8, FDT	19.555.298	21.950.477	<b>-2.395.179</b>
<i>Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları</i>	NAT	<b>-2.395.179</b>		

**Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş.**'ye ait hesaplama yapılacak nakit akış tablosunu oluşturan veriler,

şirketin 1 Ocak – 31 Aralık 2017 hesap dönemine ait finansal tablolarında detaylı olarak açıklanmıştır<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> **Tablo 12**'de 18 numaralı dipnot verilmiştir. İlgili dipnot incelendiğinde maddi duran varlıklarda herhangi bir çıkış söz konusu değildir. Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri tutarı, maddi duran varlıkların dönem başı ve dönem sonu arasındaki fark baz alınarak nakit akışı oluşturmeyen amortismanlar da dâhil edilerek yanlış hesaplanmış bir tutardır. Yine nakit akış tablosunda; Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları sıfır olarak verilmiş fakat 18 numaralı dipnot incelendiğinde 1.075.988 TL'lik maddi duran varlıklarda artış söz konusudur.

<sup>25</sup> Nakit akış tablosunu oluşturan diğer detaylı bilgiler için bk. (YAYLA, 2017).

**Tablo 13**'te brüt yöntemle göre düzenlenmiş finansal durum tablosu, **Tablo 15**'te gelir nakit akış tablosu, **Tablo 14**'te nakit akış tablosu yer almaktadır. tablosunun düzenlenmesinde kullanılan

Tablo 13: Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş. Nakit Akış Tablosu

01 Ocak – 31 Aralık 2017 Dönemine Ait Nakit Akış Tablosu  
(Tüm tutarlar TL olarak gösterilmiştir)

	31.12.2017	31.12.2016
<b>A. İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>1.749.491</b>	<b>1.264.072</b>
<b>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit girişi sınıfları</b>	<b>25.357.403</b>	<b>17.948.630</b>
Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri	24.413.159	17.254.318
Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer gelirlerden nakit girişleri	944.244	694.312
<b>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit çıkışı sınıfları</b>	<b>-28.234.172</b>	<b>-25.679.274</b>
Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler	-17.944.761	-20.509.990
Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer giderlerden nakit çıkışları	-9.285.793	-4.560.531
İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları	-1.003.618	-608.753
<b>Faaliyetlerden kaynaklanan net nakit akışları</b>	<b>-2.876.769</b>	<b>-7.730.644</b>
Vergi ödemeleri (iadeler)	-487.173	-281.593
Diğer nakit girişleri (çıkışları)	5.113.433	9.276.309
<b>B. Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>347.952</b>	<b>-249.441</b>
İştirakler ve/veya İş Ortaklıkları Pay Alımı veya Sermaye Artırımı		
Sebebiyle Oluşan Nakit Çıkışları	0	-51.000
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri	1.966.542	552.752
Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları	-1.618.590	-751.193
<b>C. Finansman Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları</b>	<b>-2.798.467</b>	<b>-347.367</b>
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	2.146.702	2.040.197
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	-4.503.393	-2.064.913
Finansal kiralama sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	-441.776	-322.651
<b>Yabancı Para Çevirim Farklarının Etkisinden Önce Nakit ve Nakit Benzerlerindeki Net Artış (Azalış) (A+B+C)</b>	<b>-701.024</b>	<b>667.264</b>
<b>D. Yabancı Para Çevirim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi</b>		
<b>Nakit ve Nakit Benzerlerindeki Net Artış (Azalış) (A+B+C+D)</b>	<b>-701.024</b>	<b>667.264</b>
<b>E. Dönem Başı Nakit ve Nakit Benzerleri</b>	<b>1.152.778</b>	<b>485.514</b>
<b>Dönem Sonu Nakit ve Nakit Benzerleri (A+B+C+D+E)</b>	<b>451.754</b>	<b>1.152.778</b>

Tablo 14: Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş. Finansal Durum Tablosu

	31.12.2017	31.12.2016
<b>VARLIKLAR</b>		
<b>Dönen Varlıklar</b>		
- Nakit ve Nakit Benzerleri	451.754	1.152.778
- Ticari Alacaklar	7.470.554	9.526.050
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	48.473	38.561
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	7.422.081	9.487.489
- Diğer Alacaklar	1.546.292	178.758
- Stoklar	356.287	577.900
- Peşin Ödenmiş Giderler	552.027	729.625
- Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	1.384.408	897.235
- Diğer Dönen Varlıklar	2.170.329	1.446.803
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>13.931.651</b>	<b>14.509.149</b>
- Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar		
<b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>	<b>13.931.651</b>	<b>14.509.149</b>
<b>Duran Varlıklar</b>		
- Diğer Alacaklar	857.936	2.310.890
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	779.044	961.478
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	78.892	1.349.412
- Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	2.690.706	679.165
- Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	18.505.000	20.430.000

	31.12.2017	31.12.2016
- Maddi Duran Varlıklar	49.581.860	50.114.955
- Arazi ve Arsalar	10.411.474	10.411.474
- Binalar	31.649.926	31.479.248
- Tesis, Makine ve Cihazlar	2.006.474	2.368.580
- Taşıtlar	1.136.561	1.251.785
- Mobilya ve Demirbaşlar	2.680.461	2.906.904
- Yapılmakta Olan Yatırımlar	1.696.964	1.696.964
<b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>	<b>71.635.502</b>	<b>73.535.010</b>
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>	<b>85.567.153</b>	<b>88.044.159</b>
<b>KAYNAKLAR</b>		
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>		
- Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	15.316.894	13.075.786
- Banka Kredileri	14.866.378	12.656.698
- Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	450.516	419.088
- Ticari Borçlar	6.658.063	3.036.595
- İlişkili Taraflara Ticari Borçlar	0	44.870
- İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar	6.658.063	2.991.725
- Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	378.669	285.208
- Diğer Borçlar	104.184	1.991.110
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	76.084	1.522.884
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	28.100	468.226
- Ertelenmiş Gelirler	190.719	206.499
- Kısa Vadeli Karşılıklar	117.587	0
- Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	538.056	391.724
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>23.304.172</b>	<b>18.986.922</b>
<b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	<b>23.304.172</b>	<b>18.986.922</b>
<b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>		
- Uzun Vadeli Borçlanmalar	16.336.373	21.312.970
- Banka Kredileri	16.295.114	20.798.507
- Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	41.259	514.463
- Diğer Borçlar	17.307.553	9.000.000
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	14.508.396	9.000.000
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	2.799.157	0
- Uzun Vadeli Karşılıklar	174.181	113.331
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	174.181	113.331
- Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	953.467	650.033
<b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	<b>34.771.574</b>	<b>31.076.334</b>
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>		
- Ödenmiş Sermaye	9.975.000	9.975.000
- Paylara İlişkin Primler	11.903.411	11.903.411
- Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler	13.641.892	14.687.642
- Kârdan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	250.287	250.287
- Geçmiş Yıllar Kârları/Zararları	1.168.983	3.882.132
- Dönem Net Kârı/Zararı	-9.448.166	-2.717.569
<b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>	<b>27.491.407</b>	<b>37.980.903</b>
<b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>	<b>85.567.153</b>	<b>88.044.159</b>

Tablo 15: Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş. Kâr veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

	31.12.2017	31.12.2016
Hasılat	22.377.660	20.786.207
Satışların Maliyeti (-)	-25.020.197	-21.195.603
<b>Brüt Kâr/Zarar</b>	<b>-2.642.537</b>	<b>-409.396</b>
Genel Yönetim Giderleri (-)	-1.003.618	-608.753
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	490.566	2.735.686
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	-6.357.860	-1.152.664
<b>Esas Faaliyet Kârı/Zararı</b>	<b>-9.513.449</b>	<b>564.873</b>
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından (Zararlarından) Paylar	2.011.541	182.617



	31.12.2017	31.12.2016
<b>FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KÂRI/ZARARI</b>	<b>-7.501.908</b>	<b>747.490</b>
Finansman Gelirleri	542.823	345.311
Finansman Giderleri (-)	-3.222.301	-3.474.915
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KÂRI/ZARARI</b>	<b>-10.181.386</b>	<b>-2.382.114</b>
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri/Geliri	733.220	-335.455
- Ertelenmiş Vergi Gideri/Geliri	733.220	-335.455
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>	<b>-9.448.166</b>	<b>-2.717.569</b>
<b>DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI/ZARARI</b>	<b>-9.448.166</b>	<b>-2.717.569</b>

Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş.'nin nakit akış tablosunu oluşturan unsurlar şirkete ait finansal tablolar ve dipnotlar kullanılarak hazırlanmıştır. Nakit akış tablosunun hazırlanabilmesi için finansal tablolar ve

dipnotlara ilave olarak birtakım ek bilgilere ihtiyaç vardır. Nakit akış tablosunu oluşturan unsurlara ilişkin hesaplamalarda ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan farklar ilgili hesaplama bölümünde dipnotlarda açıklanmıştır.

#### A. İşletme Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları

##### 1. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit girişi sınıfları

###### i. Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Hakedişe bağlanmış sözleşme gelirleri	Dp 23, <sup>26</sup>	<b>19.297.742</b>	18.228.881	
Konut satışları	T 16	<b>396.162</b>	1.079.208	
Turizm işletme gelirleri		<b>2.683.756</b>	1.478.291	
Otel gelir tahakkukları	Dp 11, T 17	<b>19.997</b>	0	
Ticari Alacaklar	Dp 6, FDT	7.470.554	9.526.050	<b>-2.055.496</b>
<i>Satılan mallardan ve hizmetlerden elde edilen nakit girişleri<sup>27</sup></i>	NAT	<b>19.297.742</b> <b>396.162</b> <b>2.683.756</b> <b>19.997</b> <b>2.055.496</b> <b>24.413.159</b>		

Tablo 16: Satışlar ve Satışların Maliyetine İlişkin Dipnot (YAYLA)

23. SATIŞLAR VE SATIŞLARIN MALİYETİ	01.01.2017	01.01.2016
	31.12.2017	31.12.2016
Hakedişe bağlanmış sözleşme gelirleri	19.297.742	18.228.881
Hakedişe bağlanmış sözleşme maliyetleri	-20.148.381	-16.600.497
Konut satışları	396.162	1.079.208
Konut satışları maliyeti	-267.327	-801.980
Turizm işletme gelirleri	2.683.756	1.478.291
Turizm işletme gelirleri maliyeti	-4.604.489	-3.793.299
<b>Brüt kar</b>	<b>-2.642.537</b>	<b>-409.396</b>

<sup>26</sup> Nakit akış tablosunda 24 numaralı dipnota referans verilmiştir fakat satışlara ilişkin açıklamalar 23 numaralı dipnotta verilmiştir.

<sup>27</sup> Hakedişe bağlanmış sözleşme gelirleri + Konut satışları + Turizm işletme gelirleri - Otel gelir tahakkukları - Ticari Alacaklardaki Azalış

Tablo 17: Diğer Dönen Varlıklara İlişkin Dipnot (YAYLA)

11. DİĞER DÖNEN VARLIKLAR VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER		
	31.12.2017	31.12.2016
Diğer Dönen Varlıklar		
Devreden kdv	986.180	1.429.103
İş avansları	1.141.402	0
Personele verilen avanslar	22.750	17.700
Otel gelir tahakkukları	19.997	0
<b>Toplam</b>	<b>2.170.329</b>	<b>1.446.803</b>

ii. Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer gelirlerden nakit girişleri

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Finansal gelirler	Dp 26, KZT	542.823	345.311
Ertelenen vergi geliri	Dp 27, T 18	733.220	-335.455
<i>Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer gelirlerden nakit girişleri<sup>28</sup></i>	NAT	542.823 733.220 <u>-331.799</u> 944.244	
Fark <sup>29</sup>		-331.799	

Tablo 18: Vergi Geliri / Giderine İlişkin Dipnot (YAYLA)

27. VERGİ GELİRİ / GİDERİ		
	01.01.2017	01.01.2016
	31.12.2017	31.12.2016
Cari dönem vergi karşılığı	0	0
Ertelenen vergi geliri (gideri)	733.220	-335.455
<i>Dönem başı ertelenen vergi</i>	650.033	314.933
<i>Dönem sonu ertelenen vergi</i>	-953.467	-650.033
<i>Diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen ertelenen vergi</i>	1.036.654	-355
<b>Toplam</b>	<b>733.220</b>	<b>-335.455</b>

2. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit çıkışı sınıfları

i. Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Satışların Maliyeti	Dp 23 <sup>30</sup> , KZT	-25.020.197	-21.195.603	
Stoklar	Dp 8, FDT, T 19	356.287	577.900	-221.613
Ticari Borçlar	Dp 6, FDT, T 20	6.658.063	3.036.595	3.621.468
<i>Mal ve hizmetler için tedarikçilere yapılan ödemeler<sup>31</sup></i>	NAT	-25.020.197 221.613 3.621.468 <u>3.232.355</u> <u>-17.944.761</u>		
Fark <sup>32</sup>		3.232.355		

<sup>28</sup> Finansal gelirler + Ertelenen vergi geliri + Fark

<sup>29</sup> Ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan mutabakat farkı.

<sup>30</sup> Nakit akış tablosunda 24 numaralı dipnota referans verilmiştir fakat satışların maliyetine ilişkin açıklamalar 23 numaralı dipnotta verilmiştir.

<sup>31</sup> Satışların Maliyeti – Stoklardaki Azalış + Ticari Borçlardaki Artış + Fark

<sup>32</sup> Ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan mutabakat farkı.

Tablo 19: Stoklara İlişkin Dipnot (YAYLA)

8. STOKLAR		
	31.12.2017	31.12.2016
Villa stokları	33.898	301.225
Kayseri otel malzemeleri	322.389	276.675
<b>Toplam</b>	<b>356.287</b>	<b>577.900</b>

Tablo 20: Ticari Borçlara İlişkin Dipnot (YAYLA)

	31.12.2017	31.12.2016
Ticari Borçlar	1.332.476	1.107.781
Satıcılar	5.215.611	1.951.579
Borç senetleri	-76.524	-22.765
Ertelenmiş faiz giderleri	6.471.563	3.036.595
<b>Toplam</b>	<b>6.471.563</b>	<b>3.036.595</b>

**ii. Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer giderlerden nakit çıkışları**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Diğer Giderler	Dp 25, T 21	<b>-6.357.860</b>	-1.152.664
Finansal Giderler	Dp 26, KZT	<b>-3.222.301</b>	-3.474.915
<i>Faiz, ücret, prim, komisyon ve diğer giderlerden nakit çıkışları</i> <sup>33</sup>	NAT	<b>-6.357.860</b> <b>-3.222.301</b> <b>294.368</b>	
Fark <sup>34</sup>		<b>294.368</b>	
		<b>-9.285.793</b>	

Tablo 21: Diğer Giderlere İlişkin Dipnot (YAYLA)

25. DİĞER GELİRLER / DİĞER GİDERLER		
	01.01.2017	01.01.2016
Diğer Giderler	31.12.2017	31.12.2016
İnşaat sözleşmelerinin maliyeti aşan kısmı	-6.123.355	-727.424
Dava karşılık giderleri	-117.587	0
Yatırım amaçlı gayrimenkuller tadilat giderleri	0	-170.757
Yatırım amaçlı gayrimenkul satış zararı	-73.148	0
Duran varlık satış zararları	-10.988	-22.732
Feshedilen iş ortaklıkları zararı	0	-150.919
Muhtelif giderler	-32.782	-80.832
<b>Toplam</b>	<b>-6.357.860</b>	<b>-1.152.664</b>

**iii. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları**

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Genel Yönetim Giderleri	Dp 24, KZT	<b>-1.003.618</b>	-608.753
<i>İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan diğer nakit çıkışları</i>	NAT	<b>-1.003.618</b>	

<sup>33</sup> Diğer Giderler + Finansal Giderler + Fark

<sup>34</sup> Ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan mutabakat farkı.

### 3. Faaliyetlerden kaynaklanan net nakit akışları

#### i. Vergi ödemeleri (iadeler)

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	Dp 10 <sup>35</sup> T 22	1.384.408	897.235	<b>487.173</b>
<i>Vergi Ödemeleri</i>	NAT	<b>-487.173</b>		

Tablo 22: Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklara İlişkin Dipnot (YAYLA)

10. CARİ DÖNEM VERGİSİYLE İLGİLİ VARLIKLAR			
	31.12.2017	31.12.2016	
Banka stopaj kesintileri	1.652	125	
İnşaat işlerinden stopaj kesintileri	1.382.756	897.110	
<b>Toplam</b>	<b>1.384.408</b>	<b>897.235</b>	

#### ii. Diğer nakit girişleri (çıkışları)

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
<i>Diğer Nakit Girişleri (Çıkışları)</i> <sup>36</sup>	NAT	<b>5.113.433</b>	9.276.309

### B. Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları

#### 1. Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Maddi Duran Varlıklar – Çıkışlar	Dp 13, T 23	<b>-145.020</b>	
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller -Çıkışlar	Dp 12, T 24	<b>-1.925.000</b>	
<i>Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri</i> <sup>37</sup>	NAT	<b>145.020</b> <b>1.925.000</b> <b>-103.478</b> <b>1.966.542</b>	
Fark <sup>38</sup>		<b>-103.478</b>	

Tablo 23: Maddi Duran Varlıklara İlişkin Dipnot (YAYLA)

13. MADDİ DURAN VARLIKLAR				
Şirketin duran varlıklarında yıllar itibariyle gözlenen hareket aşağıdaki gibidir;				
Duran Varlıklar	01.01.2017	Girişler	Çıkışlar	31.12.2017
Arsa ve araziler	10.411.474	0	0	10.411.474
Binalar	32.509.561	822.355	0	33.331.916
Makine tesis ve cihazlar	3.216.620	26.560	-93.220	3.149.960
Taşıtlar	1.873.619	219.784	-51.800	2.041.603
Demirbaşlar	4.524.495	549.891	0	5.074.386
Yapılmakta olan yatırımlar	1.696.964	799.325	-799.325	1.696.964
<b>Toplam</b>	<b>54.232.733</b>	<b>2.417.915</b>	<b>-944.345</b>	<b>55.706.303</b>

<sup>35</sup> Nakit akış tablosunda 9 numaralı dipnota referans verilmiştir fakat cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar 10 numaralı dipnotta verilmiştir. Bk. **Tablo 22**.

<sup>36</sup> İlgili tutara ilişkin olarak nakit akış tablosunda herhangi bir açıklama ve dipnot referansı bulunmamaktadır. Ek bilgiye ihtiyaç vardır.

<sup>37</sup> - Maddi Duran Varlıklardaki Çıkışlar - Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerdeki Çıkışlar + *Fark*

<sup>38</sup> Ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan mutabakat farkı.

Tablo 24: Yatırım Amaçlı Gayrimenkullere İlişkin Dipnot (YAYLA)

12. YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER					
Duran Varlıklar	01.01.2017	Girişler	Çıkışlar	Değerleme	31.12.2017
Arsa ve araziler	16.445.000	0	-1.925.000	0	14.520.000
Binalar	3.985.000	0	0	0	3.985.000
<b>Toplam</b>	<b>20.430.000</b>	<b>0</b>	<b>-1.925.000</b>	<b>0</b>	<b>18.505.000</b>

### 2. Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem
Maddi Duran Varlıklar - Girişler		<b>2.417.915</b>	
Maddi Duran Varlıklar - Yapılmakta Olan Yatırımlar	Dp 13, T 23	<b>-467.079</b>	
<i>Maddi ve maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları</i> <sup>39</sup>	NAT	<b>-2.417.915</b> <b>467.079</b> <b>-1.618.590</b>	

### C. Finansman Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları

#### 1. Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Banka Kredileri Kısa Vadeli	Dp 5, FDT	14.866.378	12.656.698	<b>2.209.680</b>
<i>Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri</i>	NAT	<b>2.209.680</b> <b>-62.978</b> <b>2.146.702</b>		
Fark <sup>40</sup>		<b>-62.978</b>		

#### 2. Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Banka Kredileri Uzun Vadeli	Dp 5, FDT	16.295.114	20.798.507	<b>-4.503.393</b>
<i>Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları</i>	NAT	<b>-4.503.393</b>		

#### 3. Finansal kiralama sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları

	Kaynak	Cari Dönem	Önceki Dönem	Değişim
Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar -Kısa Vadeli		450.516	419.088	<b>31.428</b>
Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar -Uzun Vadeli	Dp 5, FDT	41.259	514.463	<b>-473.204</b>
<i>Finansal kiralama sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları</i>	NAT	<b>31.428</b> <b>-473.204</b> <b>-441776</b>		

#### 4.3. Araştırma Bulguları

Brüt yönteme göre nakit akış tablolarını düzenleyen reel sektör işletmelerinin nakit akışlarına dair raporları incelendiğinde elde edilen bulgular aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir;

- İşletmelerin %50'sinin nakit akış tablolarında yer alan tüm nakit akışları unsurlarına ilişkin dipnot referansı bulunmamaktadır<sup>41</sup>.
- Diğer işletmelerin nakit akış tablolarında yer alan bazı nakit akışı tutarlarına ilişkin herhangi bir açıklama ve dipnot referansı bulunmamaktadır<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> - Maddi Duran Varlıklardaki Girişler - Yapılmakta Olan Yatırımlar

<sup>40</sup> Ek bilgi ihtiyacından kaynaklanan mutabakat farkı.

<sup>41</sup> Bk. GEDZA, (2017); GSDHO, (2017); KRTEK, (2017); UMPAS, (2017).

<sup>42</sup> Bk. 36 numaralı dipnot.

- Nakit akış tablosunda yanlış dipnota referans veren işletmeler tespit edilmiştir<sup>43</sup>.
- Nakit akış tablosunda sunulan bilgi ile dipnotlarda açıklanan veriler arasında uyumsuzluk olan ve nakit akış tablosunda yanlış bilginin sunulduğu tespit edilmiştir<sup>44</sup>.
- Tüm bu hususlara ek olarak finansal tablo kullanıcılarının nakit akış tablosunda yer alan verileri finansal tablolardan ve dipnotlardan yararlanılarak teyit edebilmesinin tam olarak mümkün olmadığı tespit edilmiştir<sup>45</sup>. Bu bakımdan bazı hususlarda ek bilgi gereksinimleri söz konusudur.
- Nakit akış tablosunda yer alan unsurlara ilişkin hesaplamaların tutturulamamasının nedenlerinden biri gelir tablosunun özet olması ve dolayısıyla gelir ve giderlerin detaylarının görülememesidir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’de nakit akışlarının sunumunda yöntem tercihlerinin analizi sonucunda şirketlerin %80’inden fazlası net yönteme göre nakit akış tablosunu raporladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Brüt yönteme göre raporlama yapan şirketlerin de büyük çoğunluğu yasal zorunluluklardan dolayı bu yöntemi kullanmaktadır. Brüt yöntemin finansal tablo kullanıcılarına sağladığı faydalar ve net yönteme göre üstünlükleri Brüt ve Net Yöntem Karşılaştır-ması bölümünde ele alınmıştır. Net yöntem, finansal tablo kullanıcılarına işletme

faaliyetlerinden sağlanan nakit akışları hakkında detaylı bilgi verememektedir. Nakit akış tablosunun amacına uygun raporlama biçimi brüt yöntemdir ve bu yönetime göre raporlamanın yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında brüt yönteme göre düzenlenmiş nakit akış tablolarında sunulan bilgilerin finansal tablo kullanıcıları için yeterliliği ele alınmıştır. Nakit akışlarının raporlanmasında karşılaşılan eksiklikler değerlendirilmiştir. Bu eksikliklerin temel nedenleri arasında finansal tablo kullanıcılarının nakit akış tablosunda yer alan verileri finansal tablolardan ve dipnotlardan yararlanılarak teyit edebilmesinin tam olarak mümkün olmamasıdır. Nakit akış tablosunda yer alan unsurlara ilişkin hesaplamaların tutturulamamasının nedenlerinden bir diğeri de gelir tablosunun özet olması ve dolayısıyla gelir ve giderlerin detaylarının görülememesidir. Söz konusu eksikliklerin giderilmesiyle nakit akışlarına ilişkin raporlamaların niteliği artırılmış olacaktır. Finansal tabloları düzenlemekle sorumlu olanların nakit akış tablosunda sunulan bilgileri daha detaylı hale getirmeleri gerekmektedir. Özellikle nakit akış tablosunun hazırlanmasında yapılan hesaplamaların dipnotlarda gösterilmesi finansal tablo kullanıcıları için bir gerekliliktir. Böylelikle, finansal tablo kullanıcılarının; finansal tablolardan ve dipnotlardan yararlanarak nakit akış tablosunda yer alan unsurlara dair teyit edici hesaplamalar yapmalarına olanak sağlanmış olacaktır.

<sup>43</sup> Bk. 30 ve 35 numaralı dipnotlar ve Tablo:22.

<sup>44</sup> Bk. 23 numaralı Dipnot ve Tablo:12.

<sup>45</sup> Bk. 23, 29, 32, 34, 38, 40 numaralı dipnotlar.

## KAYNAKÇA

1. AKDOĞAN, N. ve Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
2. ALDERMAN, C. W. ve Minyard, D. H. (1991). Preparing and Presenting Statements of Cash Flows. *Journal of Accountancy*, 171(1), 112-118.
3. AROLA, A. (2015). *The Cash Flow Statement Under Scrutiny: Six problem areas that make it less useful than it could be*. (Yayımlanmamış phd thesis). University of Tampere, Tampere.
4. BAHNSON, P. R., Miller, P. B. W. ve Budge, B. P. (1996). Nonarticulation in Cash Flow Statements and Implications for Education, Research and Practice. *Accounting Horizons*, 10(4), 1-15.
5. BAYRAKCIOĞLU, S. (2019). *Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminde Dönemiçi Nakit Akışlarından Nakit Akış Tablosunun Hazırlanabilirliği Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
6. BAYRI, O. (2007). Nakit Akışlarının Raporlanmasının Standardizasyonu ve Nakit Akış Muhasebesi Organizasyonu. *Dayanışma Dergisi*, (97), 22-32.
7. BDDK. (2018). Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu - Kuruluşlar. 27 Aralık 2018 tarihinde <http://www.bddk.org.tr/Kuruluslar> adresinden erişildi.
8. BİST Pay Endeksleri Temel Kuralları. (2016). 11 Mayıs 2018 tarihinde <http://www.borsaisistanbul.com/docs/default-source/endeksler/bist-pay-endeksleri-temel-kurallari.pdf?sfvrsn=4> adresinden erişildi.
9. BOBİ FRİS. (2017). *Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı*. Ankara: Kamu Gözetimi Kurumu.
10. BOYD, T. ve Cortese-Danile, T. M. (2000). Using the Cash Flow Statement to Improve Credit Analysis Credit Analysis. *Commercial Lending Review*, 16, 55-59.
11. BRADBURY, M. (2011). Direct or Indirect Cash Flow Statements? *Australian Accounting Review*, 21(2), 124-130.
12. CANBAŞ, S. ve Doğukanlı, H. (2007). *Finansal Pazarlar: Finansal Kurumlar ve Sermaye Pazarı Analizleri* (4. Baskı.). Adana: Karahan Kitabevi.
13. CHENG, C. ve Hollie, D. (2008). Do core and non-core cash flows from operations persist differentially in predicting future cash flows? *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 31(1), 29-53. doi:10.1007/s11156-007-0062-7
14. ÇİFTÇİ, Y. ve Sarıoğlu, L. (2007). Nakit Akış Tablosu İle İlgili Türkiye'deki Düzenlemeler ve Uluslararası Uygulamalarla Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 10(1-2), 181-200.
15. DUBOISÉE de Ricquebourg, A. J. (2013). *The Usefulness of Direct Cash Flow Statements Under IFRS*. (Yayımlanmamış phd thesis). University of Leeds, Leeds.
16. FARSHADFAR, S. ve Monem, R. (2013). Further Evidence on the Usefulness of Direct Method Cash Flow Components for Forecasting Future Cash Flows. *The international journal of accounting*, 48(1), 111-133.
17. FRIDSON, M. S. ve Alvarez, F. (2002). *Financial Statement Analysis : A Practitioner's Guide*. Wiley finance (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
18. GEDZA. (2017). Gediz Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 31 Aralık 2018 tarihinde

- <https://www.kap.org.tr/tr/ek-indir/4028328c61c473770161fb3f60c93d59> adresinden erişildi.
19. GITMAN, L. J. ve Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Boston: Prentice Hall.
  20. GSDHO. (2017). GSD Holding A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 31 Aralık 2018 tarihinde <http://www.gsdholding.com.tr/images/pdf/5-YATIRIMCI%20%C4%B0L%20%C4%B0C5%9EK%20%C4%B0LER%20%C4%B0/18-Mali%20Tablolar%20ve%20Ba%20C4%9F%20C4%B1ms%20C4%B1z%20Denetim%20Raporlar%20C4%B1/2017/gsdho-konsolide%20finansal%20tablo%20raporu-31.12.17.pdf> adresinden erişildi.
  21. GUERARD, J. B. ve Schwartz, E. (2007). *Quantitative Corporate Finance*. New York: Springer.
  22. GÜCENME, Ü. ve Arsoy, A. P. (2006). Muhasebe Standartlarındaki Sınıflandırılmış Nakit Akım Tablosu Formatı ile Finansal Performansın Ölçülmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (30), 66-74.
  23. HABER, J. ve Wallace, K. (2017). Preparing the Statement of Cash Flows Using the Direct Method: Illustrating a Simpler Approach. *CPA Journal*, 87(4), 52-55.
  24. JEPPSON, N. H., Ruddy, J. A. ve Salerno, D. F. (2016). The Statement of Cash Flows and the Direct Method of Presentation. *Management Accounting Quarterly*, 17(3), 1-9.
  25. JOHNSON, B. E. (1994). The Ascent of the Cash Flow Statement. *Journal of Accounting Education*, 12(4), 375-383.
  26. KAP. (2018). Sektörler. 20 Aralık 2018 tarihinde <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> adresinden erişildi.
  27. KARAPINAR, A. ve Zaif, F. A. (2013). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz*. Ankara: Gazi Kitabevi.
  28. KARĞIN, M. ve Aktaş, R. (2011). Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Raporlanmış Nakit Akış Tablosu ve Analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (52), 1-24.
  29. KEPÇE, N. (2017). *Nakit Akış Tablosu Alternatif Bir Yaklaşım*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
  30. KISAKÜREK, M. M. ve Ayarlıoğlu, M. A. (2014). Endirekt Yönteme Göre Nakit Akım Tablosunun Hazırlanması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 193-213.
  31. KIESO, D. E., Weygandt, J. J. ve Warfield, T. D. (2013). *Intermediate Accounting* (IFRS edition, 2nd edition.). Hoboken, NJ: Wiley.
  32. KLAMMER, T. (2017). *Statement of Cash Flows: Preparation, Presentation, and Use*. New York, NY: American Institute of Certified Public Accountants, Inc. doi:10.1002/9781119509042
  33. KRISHNAN, G. V. ve Largay, J. A. (2000). The Predictive Ability of Direct Method Cash Flow Information. *Journal of Business Finance & Accounting*, 27(1-2), 215-245. doi:10.1111/1468-5957.00311
  34. KRTEK. (2017). Karsu Tekstil Sanayii ve Ticaret A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 31 Aralık 2018 tarihinde <https://karsu.com.tr/wp-content/uploads/31122017Dipnotlar.pdf> adresinden erişildi.
  35. MULFORD, C. W. ve Comiskey, E. E. (2005). *Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance*. Hoboken, N.J: J. Wiley.
  36. ORHAN, A. ve Başar, A. B. (2015). İşletmelerde Nakit Akış Profilleri ve Analizi: Bist 100 İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 8(2), 107-121.



37. ORPURT, S. F. ve Zang, Y. (2009). Do Direct Cash Flow Disclosures Help Predict Future Operating Cash Flows and Earnings? *The Accounting Review*, 84(3), 893-935.
38. ÖNCE, S. (Ed.). (2013a). *Finansal Tablolar Analizi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2996.
39. ÖNCE, S. (Ed.). (2013b). *Mali Analiz*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3013.
40. ÖZBİRECİKLİ, M., Kıymetli Şen, İ. ve Tüm, K. (2017). *Uygulamaya Dönük Örnekli Açıklamalarla Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı BOBİ FRS*. Ankara: Detay Yayıncılık.
41. ÖZDEMİR, S. (2014). Nakit Akış Tablosunun Hazırlanmasında Yöntem Tartışmaları ve TMS 7 Standardı Şartlarına Uygun Brüt (Dolaysız) Yönteme Göre Örnek Bir Uygulama. *Mali Çözüm Dergisi*, (25(125)), 57-76.
42. PEKDEMİR, R. ve Yönet, N. K. (2010). Exploratory Evidence for the Adoption of the IAS 7 in Turkey. *Accounting and Management Information Systems*, 9(4), 524-538.
43. PKENT. (2017). Petrokent Turizm A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 19 Ekim 2018 tarihinde <http://www.petrokent.com.tr/files/finansaltablolar/2017-4.pdf> adresinden erişildi.
44. RAO, M. E. T. (2006). *Accounting and Financial Management for BCA & MCA*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
45. RUE, J. C. ve Kirk, F. (1996). Settling the Cash Flow Statement Dispute. *The National Public Accountant*, 41(6), 17-24.
46. SAYILGAN, G. (2011). *Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı* (5. Baskı.). Ankara: Turhan Kitabevi.
47. SAYILGAN, G. (2017). *Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı* (7. Baskı.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
48. SPK. Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ Seri: XI, No: 25 (2003).
49. TMS 7. (2005). *Nakit Akış Tabloları*. Ankara: Kamu Gözetimi Kurumu.
50. TROUT, R. K., Tanner, M. M. ve Nicholas, L. (1993). On Track with Direct Cash Flow. *Management Accounting (USA)*, 75(1), 23-27.
51. UMPAS. (2017). Umpaş Holding A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 31 Aralık 2018 tarihinde [http://www.umpas.com.tr/uploads/bdr\\_2.pdf](http://www.umpas.com.tr/uploads/bdr_2.pdf) adresinden erişildi.
52. WEYGANDT, J. J. (Ed.). (2009). *Hospitality Financial Accounting* (2nd ed., New ed.). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, Inc.
53. WEYGANDT, J. J., Kieso, D. E. ve Kimmel, P. D. (2014). *Financial Accounting* (Ninth edition.). Hoboken, NJ: Wiley.
54. YAYLA. (2017). Yayla Enerji Üretim Turizm ve İnşaat Ticaret A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2017 Hesap Dönemine Ait Finansal Tabloları. 31 Aralık 2018 tarihinde [http://www.yayla.tc/dosyalar/site\\_resim/yatirimci/Yayla%20\\_BDR\\_%20122017.pdf](http://www.yayla.tc/dosyalar/site_resim/yatirimci/Yayla%20_BDR_%20122017.pdf) adresinden erişildi.
55. YÜCEL, A. G. (2017). *Finansal Raporlama, Nakit Akış Tablosu ve Fon Akışı Tablosu*. Bursa Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası. <https://www.youtube.com/watch?v=d4VOBTaB4Hc> adresinden erişildi.
56. ZHAO, L. (2013). Does the Presentation Format of the Statement of Cash Flows Affect Analysts' Cash Flow Forecast. *The Journal of International Management Studies*, 8(2), 49-53.

## TÜRKİYE’DE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET TABANLI MALİYETLEME YÖNTEMLERİNİN KULLANILMASINA YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI<sup>1</sup>

### THE LITERATURE REVIEW IN ORDER TO USE ACTIVITY BASED COSTING METHODS IN TURKISH HEALTH SECTOR

Selim Yüksel PAZARÇEVİREN\*, Tolga ALA\*\*

\* Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ve Denetim Bölümü, spazarceviren@ticaret.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8198-4424>

\*\* Öğr. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, tala@erzincan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5879-9201>

#### ÖZ

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişim ve gelişimin en çarpıcı izlendiği sektörlerin başında sağlık sektörü gelmektedir. Günümüz rekabet koşullarında sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için maliyetlerini iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de maliyet ve yönetim muhasebesi alanında yapılmış lisansüstü tez çalışmaları ile araştırma makaleleri içerisinde sağlık sektöründe faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımını tercih eden çalışmalar ele alınmıştır. Bu kapsamda 2003- 2018 yılları itibarıyla Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yer alan kullanıma açık (izinli) lisansüstü tezler ile dergilerde araştırma makaleleri incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda genellikle örnek olay yönteminin tercih edildiği gözlemlenmiştir. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin sağlık sektöründeki maliyetleme araştırmalarda daha doğru sonuçlar verdiği anlaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Sağlık Sektörü, Sağlık Hizmetleri, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Faaliyet Tabanlı Yönetim.

**Jel Kodları:** M41

#### ABSTRACT

The health sector has been primary sector which dramatically affected by change and development with the help of the globalization. Businesses in the health sector need to manage their cost very effectively in order to survive in today's competitive conditions. The purpose of this study discusses published articles and graduated thesis about cost accounting and management accounting preferred in health sector activity based costing in Turkey. In this context, open-use (permission) postgraduate theses and research articles in the journals are focused on the database between 2003 and 2018 of the National Dissertation Center of the Council of Higher Education. In this observation, conducted studies have preferred of the case study method. It is accepted that Activity Based Costing gives more accurate results in costing researches in health sector.

**Keywords:** Health Sector, Health Services, Activity Based Costing, Activity Based Management.

**Jel Codes:** M41

<sup>1</sup> Bu çalışma İcafi’18, 5. Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresi özet metin bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

İnsan toplumun en küçük yapı taşıdır. Toplumun en önemli varlığı ise sağlıklı insan kaynağıdır. Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesinde toplum sağlığı ve insan sağlığı önemli ölçüm araçlarından biri olmuştur.

Sağlık faaliyetleri kavramı günümüzde hizmet sektörü içerisinde konumlandırılmaktadır. Küreselleşmenin de önemli etkisiyle sağlık sektörü artık yalnız bir hizmet sektörü olmaktan çıkarak, bünyesinde hukuk, ekonomi, eğitim, teknoloji ve mühendislik gibi pek çok alanı bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasında ayrı bir sektör olarak konumlandırılmaktadır. Günümüzde hangi başlıkların ve işlemlerin sağlık sektörüne dâhil olup olmayacağı ayrı bir tartışma konusu haline gelmiştir.

Dünya’da sağlık sektörünün küresel aktörlerine teknoloji şirketleri ile ortaklıklar kurmakta olduklarını, dijitalleşmeye önem verdiklerini gözlemliyoruz. Ülkemizdeki sağlık sektörünün ulusal aktörleri ise son yıllarda üniversiteler ile ciddi işbirliği halinde olduklarını veya kendi grupları bünyesinde sağlık hizmetleri konusunda üniversitelere yönelmektedirler. Sağlık alanında üniversitelerde yeni bölüm ve programların hızla arttığını görmekteyiz.

Çalışmamızda, 2003-2018 yılları itibarıyla Türkiye’de muhasebe alanında yayınlara yer veren dergiler ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yer alan kullanıma açık (izinli) lisansüstü tezler incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sağlık kavramı literatürde oldukça zor tanımlanan bir kavram olduğundan üzerinde anlaşılmuş ortak tanım çok az bulunmaktadır. Günümüzde en çok kabul görmüş sağlık tanımı Dünya Sağlık Örgütü’nce (WHO) “bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik hali” şeklinde yapmıştır. Sağlık hizmetlerini ise (Akdur, 1999: 5);

Sağlığın korunması, hastalıkların tedavisi ve rehabilitasyon için yapılan çalışmaların tümüne” birden sağlık hizmetleri olarak tanımlamaktadır.

Literatürde “Activity Based Costing” olarak geçen Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yaklaşımı 1980’lerde maliyetlerin daha iyi hesaplanması için ABD’de geliştirilmiş bir maliyetleme yöntemidir. Ülkemizde bu yöntem hem “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” hem de “Faaliyete Dayalı Maliyetleme” şeklinde çift kullanımı söz konusudur.

### 2.1. Sağlık ve Sağlık Sektörü

Sağlık alanındaki literatür incelendiğinde 1980’li yıllar itibarıyla 1990 yılların sonuna kadar yazılan makale ve araştırmalarda sağlık ekonomisi kavramına daha sık kullanılmıştır. 2000’li yıllardan sonra ise sağlık ekonomisi kavramı yerini sağlık sektörü kavramına terk etmeye başladığını görmekteyiz. Sağlık sektörü kavramının son yıllarda daha kapsayıcı bir kullanım diliyle alanda hızla yaygınlaşmaya başladığını gözlemliyoruz.

Sağlık sektöründe, üretim maliyetleri net bir biçimde belirlenebilse bile bir piyasa fiyatından bahsetmek oldukça zordur. Bu nedenle, sağlık sektöründe piyasa analizleri yapılırken veya piyasa dengesinin nasıl olduğu araştırılırken sağlık hizmetlerinin parasal fiyatı yanında, zaman fiyatı, bekleme listeleri, fiyat dışı hizmetlerin sunumunu rasyonalize edecek sistemlerin piyasayı dengeleyici etkileri ve bu tür rasyonalizasyon sistemlerinin sağlık personeline ve sağlık hizmetlerine etkisi gibi faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. (Smith G. 1987)

Sağlık faaliyetleri kavramı günümüzde hizmet sektörü içerisinde konumlandırılmaktadır. Ancak küreselleşmenin de önemli etkisiyle sağlık sektörü yalnız bir hizmet sektörü olmaktan çıktığını bünyesinde hukuk, ekonomi, eğitim, teknoloji ve mühendislik gibi pek çok alanı kapsamaktadır.

Dünya'da sağlık sektörünün küresel aktörlerine teknoloji şirketleri ile ortaklıklar kurmakta olduklarını, dijitalleşmeye önem verdiklerini gözlemliyoruz. Ülkemizdeki sağlık sektörünün ulusal aktörleri ise son yıllarda üniversiteler ile ciddi işbirliği halinde olduklarını veya kendi grupları bünyesinde sağlık hizmetleri konusunda üniversitelere yönelmektedirler. Sektörde stratejik açıdan ciddi bir değişimin ve yeni paydaşların oluştuğunu gözlemliyoruz.

Sağlık sektörünün paydaşları:

- Kamu Hastaneleri
- Üniversite Araştırma Hastaneleri
- Özel Hastaneler
- SGK (Devlet)
- Sigorta Şirketleri
- Üniversiteler
- İlaç Sanayisi
- Tıbbi Medikal ve Cihaz Sanayisi
- Yüksek Teknoloji Üreten Firmalar
- Finans/Kredi Kurumları
- Toplum

Sürekli gelişen ve ilerleyen bir sektör olarak sağlık sektörüne bir tanım getirmekte yarar bulunmaktadır. Sağlık sektörü; sağlık tüketicilerinin ihtiyaçlarına hizmet esası çözümler üreten stratejik işbirliğine sahip paydaş endüstrilerin oluşturduğu organizeli yapılardır.

## 2.2 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı

1980'lerde rekabet ortamında meydana gelen değişimler var olan geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim-kontrol sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur (Kaplan, 1990:390).

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemini ilk defa ortaya atan ve gelişmesini sağlayan Cooper ve Kaplan bu maliyetleme yönteminin geleneksel bir muhasebe formalitelerinden daha çok stratejik temelli bir araç olarak tanımlamışlardır. (Cooper ve Kaplan, 1988:97, Pazarçeviren ve Şahin, 2013:250)

Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi, işletmenin faaliyetlerinden doğan maliyetlerin doğrudan üretilen ürünlerle ilişkilendirilebildiği bir sistem olarak ortaya çıkmıştır (Cooper ve Kaplan, 1992: 1).

Kennedy ise; bu sistemi stratejik amaçlarla kullanılan bir mamulün maliyetini hesaplama süreci olarak tanımlamıştır(Kennedy, 1996, 22-24).

Reeve ise faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini bir organizasyon içinde bir metodolojinin gelişimi, bir maliyet sistemi ve bir yönetim sistemi olarak tanımlamıştır (Reeve, 1996, 5-17).

İlk aşamada işletmenin en önemli faaliyetlerinin tespit edilmesi gerekmektedir (Brimson, 1991).

Bu süreç, işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de genelde beş adımdan oluşmaktadır. Bu adımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Popesko, 2003):

- Faaliyetlerin belirlenmesi,
- Faaliyetlerin gruplandırılması,
- Faaliyetlerin maliyet yapılarının analizi,
- Maliyet etkenlerinin seçimi
- Maliyetlerin mamullere / hizmetlere yüklenmesi

## 3. METODOLOJİ

Çalışmamız stratejik maliyetleme yöntemlerinden sayılan Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Faaliyete Dayalı Maliyetleme) yöntemini esas alarak sağlık sektöründe yürütülen araştırma makalelerini ve lisansüstü çalışmaları kapsamaktadır.

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Sağlık sektörü ciddi bir ekonomik büyüklüğü temsil ettiğinden dolayı yönetsel alanda kaynakların verimli ve etkin kullanılması için uzmanlık gerektiren ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu alanlardan biri de yönetim muhasebesi alanıdır. Sektörde stratejik açıdan yaşanan

değişimlerin ilk yansımasının ve ihtiyacının bu alanda olacağı kanaatindeyiz.

Çalışmamızın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi; ülkemizde sağlık sektörü kapsamında yürütülmüş faaliyet tabanlı maliyetleme araştırmalarının bir panoramasını çıkarmak ve bu alandaki çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerini kapsayacak bir bütünsel sentez ortaya koymaktır. İkincisi ise sağlık sektörüne dikkat çekerek, muhasebe ve finansman bilim çevresinin ilgisine yönelik bir farkındalık oluşturmaktır. Gelecek yıllarda yapılacak bilimsel çalışmalara katkı ve yarar sağlamaktır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni

2003-2018 yılları arasında yayınlanan lisansüstü çalışmalar içerisinde YÖK-TEZ<sup>†</sup> veri tabanından 270 tez belirlenmiştir. Konu ile ilişkili tezlerin saptanmasında Şekil 1’de gösterilen Yök-Tez tarama ekranından “Sağlık, Sağlık Sektörü, Hastane, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Faaliyet Dayalı Maliyetleme” konu başlıkları tırnak içerisinde ayrı ayrı taranarak ve incelenmiştir. Bu çalışmaların içerisinde 24 tez çalışmasının araştırmamızın konu aralığı ile ilgili olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalardan 3 tanesi veri tabanında izinli olmadığı için çalışmanın tam metnine ulaşmayı denemiş olmamıza rağmen sadece tezin künye ve önsözüne erişilebildik. Geri kalan 21 lisansüstü tez ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

2003-2018 yılları arasında Türkiye’de ulusal ve uluslararası şekilde yayınlanan, muhasebe ve sağlık alanında akademik içeriğe sahip SSCI, SCI-Exp, AHCI, ESCI dışındaki alan endekslerinde taranan dergilerde 67 adet makale konu başlıkları incelenmiştir. Bu dergi grupları içerisinde 486 adet makalenin içerik yönünden incelenmiştir. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme konusunu başlığında taşıyan makaleler öncelikle sınıflandırılmış daha sonra içeriğinde “sağlık sektörü, sağlık hizmeti, hastane, hastane işletmesi, medikal, muayene” kavramları konusunda detaylı bir

şekilde içerik yönünden incelenmiştir. Örtüşen makaleler içerik analizine tabi tutularak incelenmesi sonucunda 19 adet makaleye rastlanmıştır.

### 3.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Çalışmamızın amaçlarına daha rasyonel bir yönden ulaştırabileceği yönüyle araştırmamızda literatür taraması yöntemi seçilmiştir. Gash literatür tarama sürecini, belirli bir konuda yayınlanmış olabildiğince çok eserin derinlemesine ve sistematik olarak araştırılması ve belirlenmesi olarak tanımlamıştır. (Gash, 1999)

Sürelili yayınların incelenmesi literatürümüzde yeni uygulanmaya başlayan ve az rastlanan bir yöntemdir. Bu tür süreli yayın incelemeleri özgünlük arayışında olan akademisyenlere ve ilgili alanda çalışma yapan araştırmacılara yönelik süreli yayınlar ile lisansüstü çalışmalar hakkında veri setleri sağlamaktadır.

Çalışmamızda içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma materyali olarak belirlenen lisansüstü tezler YÖK-TEZ veri tabanından kategorisel açıdan ayırt edilerek indirilmiştir. Aynı şekilde süreli yayınlarda da aynı yöntem uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü biçimde literatürde anlam taşıyan kavramlar anahtar kelime olarak aratılmıştır. Daha sonra kaynak havuzunda yıl, çalışma alanı, yöntem gibi kategorisel bir nitelikte sınıflandırılmıştır.

<sup>†</sup> <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Şekil 1.

Çalışma alanı tıp alanını da ilgilendirdiği için süreli yayınlarda araştırma kapsamı geniş tutulmuştur. Tıp fakültesi ve sağlık bilimleri enstitü dergileri de araştırmaya dâhil edilmiştir. Derleme, tartışma, makale çevirisi düzeyindeki makaleler incelemeye dâhil edilmemiştir.

Stratejik maliyetleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilen Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yaklaşımı literatürde kullanım tekniği açısından farklı uygulama tarzları bulunmaktadır. Bunlar; Geleneksel Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin yanı sıra: Faaliyet Tabanlı Direkt Maliyetleme, Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme'dir. Çalışmamızın evreni Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemleridir.

#### 4. LİTERATÜR TARAMASI

Muhasebe alanında daha önce yapılmış literatür araştırmaları incelendiğinde çok az olduğu gözlemlenmiştir. 2013 yılından önce yapılan literatür taramalarının konu itibarı ile daha çok geneli kapsayıcı nitelikte

olduğu gözlemlenmektedir. 2013 yılından sonra ise yapılan taramaların biraz daha özellikli konulara yoğunlaştıklarını görmekteyiz. Çalışmalar ağırlıklı olarak makale formatında sunulmuş ve literatür tarama yöntemlerinden içerik analiz yönteminin daha sık tercih edildiği görülmüştür.

#### 4.1. Bulgular

Aşağıda kapsadığı yılları konu, yazar ve kullanılan yöntemleri itibarı muhasebe literatür araştırmalarını bir tablo halinde yer almaktadır. Tablo incelendiğinde daha çok içerik analizi araştırmacılar tarafından tercih edilmiş olup, ikinci olarak da Bibliyometrik yöntem takip etmektedir. Tablo 1'de literatür araştırmalarının son dönemlerde artış gösterdiğine dair bulguları görmek mümkündür. Bu son yıllarda muhasebe alanında araştırma yapma ihtiyacının arttığını dair bilgiler vermektedir. Son yıllarda muhasebe alanında yapılan araştırmalarda artışlar göz önünde bulundurduğumuzda araştırmacıların daha çok özgün alan arayışı içerisinde bulduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 1: Muhasebe Literatür Çalışmalarının Kronolojik Tablosu

Yıl	Yazarlar	Konu Ana Başlık	Yayın	Literatür Aralığı	Yöntem
2007	Selimoğlu ve Uzay	Bağımsız Denetim	Makale, Bildiri	1995-2006	İçerik Analizi
2008	Sakin	Muhasebe ve Finansman	Makale	1972-2007	İnceleme
2008	Uysal	Muhasebe Araştırmaları	Makale	2004-2006	Atif Analizi
2009	Demirel Utku	Muhasebe Araştırmaları	Makale	2004-2008	İçerik Analizi
2009	Dinç ve Çankaya	Muhasebe Eğitimi	Tam M. Bildiri	1998-2008	İçerik Analizi
2010	Önce ve Başar	Muhasebe	Makale	2000-2008	İçerik Analizi
2013	Akçakanat ve Diğerleri	Türkiye Muhasebe Standartları	Makale	2004-2011	İçerik Analizi
2014	Hotamışlı ve Erem	Muhasebe ve Finansman Dergisi	Makale	2005-2013	Bibliyometrik
2014	Apak,Duman ve Yücenurşen	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı	Makale	2000-2013	İçerik Analizi
2015	Şentürk ve Findık	Çevre Muhasebesi	Makale	2006-2014	İçerik Analizi
2015	Yücel ve Diğerleri	Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları	Makale, Lisansüstü Tez	2007-2014	İnceleme
2016	Demirel ve Aracı	Muhasebe Dergileri	Makale	2011-2015	İçerik Analizi
2016	Apak ve Diğerleri	Muhasebe ve Finans Araştırma Dergileri	Makale	2011-2016	Bibliyometrik
2016	Tosunoğlu ve Çam	Maliyetleme	Lisansüstü Tez	2000-2014	İçerik Analizi
2017	Kıymetli Şen, Hatunoğlu ve Terzi	Muhasebe Eğitimi	Makale	2009-2015	Bibliyometrik
2018	Temelli ve Karcioğlu	Muhasebe ve Vergi	Makale	2010-2017	Bibliyometrik
2018	Gündüz	Muhasebe	Makale	2014-2016	Bibliyometrik

Literatür çalışmamızın bir farklı yönü de makale taraması ile lisansüstü çalışmalarının eş zamanlı incelenmiş olmasıdır. Bunu tercih nedenimiz lisansüstü tez çalışmaları ile makale çalışmalarının içerik ve kapsam yönünden aralarında bir doğrusal bir ilişkinin varlığı da incelenmiştir. Yıllar itibariyle makalelerin yayımlandığı dergiler ve yazarların

kronolojik sıralamasını aşağıdaki tabloda görebiliyoruz. Genellikle yayınlanan lisansüstü tez çalışmaları en az iki yıl süre içerisinde aynı konuyla ilişkin bir makale çalışmasına dönüştüğü gözlemlenmiştir. Bu durum sağlık sektöründe FTM konusunda yapılmış çalışma sayısını fazla göstermektedir.

Tablo 2: Makalelerin yazarları ile birlikte kronolojik sıralaması

DERGİLER	Yazarlar	Yıl
SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi	M. Bibinoğlu ve E. Gündoğar	2003
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	F. Çankaya ve D. Aygün	2006
Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi	B. Yılmaz	2008
Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi	F. Karasioğlu ve A. V. Çam	2008
Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi	H. Bengü ve S. Arslan	2009
Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi	İ. Bekçi ve H. Özal	2010
Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası	Ü. Erkol ve İ. Ağırbaş	2011
Nobel Medicus	H. Uğurtay, F. Öker ve Diğ.	2013
Türk Patoloji Dergisi	Ergün, A. F., Ağırbaş, İ., Kuzu, I.	2013
İşletme Bilimi Dergisi	H. Kırlioğlu ve B. Atalay	2014
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	H. Kırlioğlu ve B. Atalay	2014

<b>DERGİLER</b>	<b>Yazarlar</b>	<b>Yıl</b>
Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi	H. Özyürek ve Y. Dinç	2014
Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi	S. Yükçü ve İ. Yüksel	2016
Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi	Çarıkçı, O., Acar, D.	2017
Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi	Can, M., Köse D. S., Can, N.K.	2017
Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi	A. Çetiner	2017
Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi	İ.Ege ve Murat Kutlar	2018
Sağlık Akademisyenleri Dergisi	E. Bozdemir	2018
Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi	M.Türk ve F.C. Ertaş	2018

Dergi türleri açısından Tablo 2'yi incelediğimizde yayınlanan makale çalışmalarının büyük bir çoğunluğunun Sosyal Bilimler ile Tıp-Sağlık alanında yayın yapan dergilerde hazırlandığını görmekteyiz. Üniversitelerin İİBF başta

olmak üzere fakülte ve enstitü dergilerinde araştırmaların yayınlanmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 3'de Faaliyet Tabanlı Maliyetleme alanındaki lisansüstü çalışmaların yıllar itibari ile genel panoramik dökümü verilmiştir.

Tablo 3: Yıllar İtibari ile Lisansüstü Çalışmalar

<b>Yıl</b>	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>Doktora</b>	<b>Toplam</b>
2005	1	0	1
2006	1	2	3
2007	1	0	1
2008	2	1	3
2009	0	0	0
2010	1	0	1
2011	1	1	2
2012	0	0	0
2013	0	0	0
2014	2	1	3
2015	1	1	2
2016	0	0	0
2017	6*	1*	7
2018	0	1	1
Toplam	16	8	24

\*2017 yılındaki yüksek lisans tezlerinin 2, doktora tezlerinin de 1 adedi izinli olmadığı için içerik ilgili tezler yönünden incelenememiştir. Sadece özet, enstitü, danışman ve üniversite bilgilerine erişilmiştir.

Sağlık sektöründe Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemi kullanılarak çalışılmış lisansüstü araştırmalara baktığımızda çalışmaların son 5 yıl içerisinde ciddi bir oranda artış gösterdiğini gözlemliyoruz. 2013-2018 yılları arasında 9 yüksek lisans, 4 doktora çalışması olmak üzere toplam 13



araştırma gerçekleşmiştir. Toplam yürütülen lisansüstü çalışmanın 24 olduğu esas alındığında son 5 yılda gerçekleşen araştırmanın yarısından fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bu alanda yürütülecek çalışmaların gelecek yıllarda da aynı artış göstereceğini ve tercih edileceğini düşünmekteyiz.

Sağlık sektörünün ekonomik açıdan yüksek maliyetler taşıması neticesinde hem kamu hastaneleri hem de özel hastanelerde doğru maliyet ölçümlmelerine yönelik bir ihtiyacın oluştuğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4: Lisansüstü Tezlerin Danışmanları Yönünden İncelenmesi

Lisansüstü	Dr.Öğr. Üyesi*	Doçent Dr.	Prof. Dr.
Yüksek Lisans	5	4	7
Doktora	—	—	8
TOPLAM	5	4	15

Tablo 4'e baktığımızda sağlık sektörü konusunda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yönteminde yürütülmüş tezlerde her unvandan akademisyenin çalıştığını söyleyebiliriz. Doktora tezlerinde 8, yüksek lisans tezlerinde 7 olmak üzere Profesör unvanına sahip akademisyenlerin

FTM/sağlık sektörü konusunda tez danışmanlığı yürütmüşlerdir. Konunun akademisyenlerin unvanı yükseldikçe da çok önemsendiğini söyleyebiliriz. Anı zamanda Tablo 4 profesör unvanı dışında hiçbir akademisyenin bu konuda doktora tezi yürütmediğini söylemektedir.

Tablo 5: Sağlık Sektöründe FTM Alanındaki Lisansüstü Çalışmaların Üniversiteler Arası Dağılımı

No	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
1	Marmara Üni.	2	1	3
2	Sakarya Üniv.	1	1	2
3	Gazi Üni.	1	1	2
4	Kocaeli Üni.	2	0	2
5	Süleyman Demirel Üni.	2	0	2
6	Anadolu Üni	0	1	1
7	Gaziosmanpaşa	0	1	1
8	Akdeniz Üni	0	1	1
9	Selçuk Üni.	0	1	1
10	Erciyes	0	1	1

Tablo 5'te lisansüstü çalışmalar FTM yaklaşımını sağlık alanında tez konusu olarak belirleyen ilk 10 üniversite listelenmiştir.† Yukarıdaki tablo incelendiğinde üniversitelerin literatüre

katkı düzeylerinin aynı olduğu söyleyebiliriz. 3 yüksek lisans tez çalışması Marmara Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi ile Muğla Sıtkı Koçman Üniversiteleri Sağlık Bilimleri ve Fen Bilimleri Enstitüleri'ne aittir.

† Listelemede doktora çalışması yapan üniversitelere öncelik verilmiştir.

Tablo 6: Veri Toplama Yöntemi Açısından Makaleler

Veri Toplama Yönt.	Sayı	Yüzde
Örnek Olay	9	42,50
Örneklem	2	9,50
Arşiv	6	26,00
Anket	2	9,50
Yüz yüze Görüşme	1	4,75
Mülakat	1	4,75
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde yürütülen çalışmaların büyük bir çoğunluğunda Örnek Olay yönteminin tercih edildiğini görmekteyiz. Bu yönteme paralel olarak arşiv yöntemi de sık başvurulan yöntemlerden biridir. Neticede maliyet verileri işletmenin geçmiş süreçlerini ilgilendirdiğinden bu yöntem ciddi bir oranda araştırmacılar tarafından tercih edilmiştir. Çalışmalarda anket yöntemi ile örneklem yöntemlerinin birlikte kullanıldığı

söyleyebiliriz. Bu yöntemlerin nispeten daha az tercih edildiğini ve daha çok hastane çalışanları ile yürütülen geniş kapsamlı araştırmalarda tercih edildiğini görmekteyiz. Sağlık çalışanlarının sayısının yetersizliği, 7/24 çalışma koşulları, zamanlarının kısıtlı ve hayati derecede önemli olması gibi nedenlerden dolayı araştırmacıların yüzyüze görüşme ve mülakat yöntemini daha az tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 7: Lisansüstü Tez Çalışmalarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemlerinin Kullanılması Açısından İncelenmesi

FTM Yöntemi	Sayı	Yüzde
FTM/ Sistemi	7	41,26
Zamana Dayalı FTM*	4	23,50
Maliyet Analizi ve FTM	2	11,75
FTM ve Müşteri Kârlılık Analizi-Fiyatlandırma ve Stratejik Maliyet	1	5,87
Muhasebesi Yöntemleri	1	5,87
Bulanık Zamana Dayalı FTM	1	5,87
<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

\*Sürece Dayalı FTM araştırmaları bu konu içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 7'da ise araştırmacıların daha çok geleneksel FTM ve sistemi üzerinde çalışmalar yaptıklarını görmekteyiz. Son yıllarda gelişen Zamana Dayalı FTM yöntemi de bu alanda yürütülen yüksek lisans çalışmalarında tercih edilen maliyetleme yöntemi olmuştur. Çalışmaların bütününde geleneksel maliyetleme yöntemi ile kıyaslanmasına gidilmiştir.

Tablo 8: Servisleri (Faaliyet Alanı) İtibari ile Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi

Faaliyet Alanı	Doktora	Yüksek Lisans	Toplam
Hastane Genel	3	3	6
Radyoloji	-	2	2
Ağız Diş Sağlığı	-	2	2
Tıbbi Malzeme (medikal)	-	1	1
Kardiyo Vasküler	1	-	1
Genel Cerrahi	1	1	2
Üroloji	1	-	1
112 Acil Servis	-	1	1
Androloji	-	1	1
Teşhis ve Tedavi Hizmetleri	1	-	1

Tablo 8’de En çok tercih edilen (ilk 10) faaliyet alanları itibari ile yürütülen tezlerin faaliyet alanlarını bize göstermektedir. Tabloya baktığımızda hastane genelini kapsayan çalışmaların 3 yüksek lisans ve 3 doktora olmak üzere daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Radyoloji ve Ağız Diş Sağlığı servislerinde iki yüksek lisans çalışması bulunmaktadır. Genel Cerrahi servislerinde birer yüksek lisans ve doktora konusu çalışılmıştır.

## 5. SONUÇ

Sağlık sektörü kavramı son yıllarda oldukça kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Uluslararası çalışmalarda “Healthcare Industry (Sector)” olarak karşılaştığımız bu kavram yerli literatürde yapılmış bir tanımına rastlamadık. Sağlık sektörü son yıllarda tüm Dünya’da yatırımcılar açısından cazip görülerek hızla gelişen bir sektör haline gelmiştir. Gün geçtikçe robotik, hassas tıp, terapi hizmetleri, ilaç üretimi gibi sürekli yenilik alanlarının geliştiği bir sektör olmuştur. Diğer sektörlerden en önemli farkı teknolojinin yoğun olarak kullanılmasına rağmen emek yoğun işletmeler oluşlarıdır.

Young ve diğerlerine göre (Young ve diğerleri, 2004:162) sağlık sektöründeki maliyetlerin temel belirleyicileri olan tedarikçiler üzerinde müşteri odaklı çalışmak yönünde artan bir baskı bulunmaktadır. Bu baskının sonucu olarak

sağlık hizmetlerinin maliyetlerini oluşturan tedarik zinciri üyeleri müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak için müşteri odaklı çalışmak durumundadır.

Hastane işletmelerinde üretim maliyetlerinin açıkça belirlenebilmesine rağmen oluşmuş bir piyasa fiyatından bahsetmek oldukça zordur. Birincil sağlık hizmetlerinde devletin fiyatlarda müdahaleci olarak önemli ölçüde rol aldığı bir sektör olması münasebetiyle ideal serbest piyasa koşulları çok etkin değildir. Sağlık hizmetlerini talep eden hastalar (müşteri) olurken hizmetin ne ölçüde hangi koşulda kullanılacağına karar ve yönetimi doktorlar, cerrahi üniteler ve kurullar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapılan çalışmaların genel olarak içerik yönünden incelendiğinde aşağıdaki ortak sonuçlara rastlanmıştır.

Lisansüstü çalışmalarda şu sonuçlara rastlanmıştır:

- Uygulama yapılan hastanelerin %23’ünde herhangi bir maliyetleme sistemi yok veya kullanmadığı belirtilmiştir,
- Uygulama yapılan hastanelerin %20’si maliyetleme sistemi olup olmadığı belirtilmemiştir,
- Uygulama yapılan hastanelerin %55’i geleneksel maliyetleme yöntemi kullandığını belirtmiştir,

- Uygulama yapılan hastanelerin %2'si geleneksel maliyetleme yöntemi kullandığını ve ERP tabanlı yazılıma sahip olduğunu belirtmiştir.

(Atalay: 2014, Özkan: 2015, Bozdemir, 2018)'a göre; Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yaklaşımı işletmenin atıl kapasitesini daha işler hale getirdiğini belirtmiştir.

Ayrıca aşağıdaki sonuçlar sağlık sektöründe yürütülen FTM araştırmalarında tüm araştırmacılar tarafından müşterek teyit edildiğinden araştırma sonuçlarının ortak paydası özelliğindedir:

- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi geleneksel maliyetleme yöntemine göre daha doğru sonuçlar vermektedir.
- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemi hastanelere uygulanabilirliği mümkün,

artık maliyet hesaplamalarında FTM sistemine geçilmesi gerekmektedir.

- İşletmeler verileri paylaşma konusunda maalesef açık değil, performans, bilgisizlik gibi endişeler taşıdıkları hem yüz yüze çalışmalarda hem de anket birçok araştırmacı tarafından önemle belirtilmiştir.
- Maliyetleme çalışmaları konusunda hastanelerde yeterli insan kaynağı mevcut olmadığı hemen hemen çalışmaların tümünde vurgulanmıştır.

Sağlık sektörü ciddi bir ekonomik büyüklüğü temsil ettiğinden dolayı yönetsel alanda kaynakların verimli ve etkin kullanılması için uzmanlık gerektiren ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu alanlardan biri de yönetim muhasebesi alanıdır. Sektörde stratejik açıdan yaşanan değişimlerin ilk yansımalarının ve ihtiyacının bu alanda olacağı kanaatindeyiz.

#### KAYNAKÇA

1. AĞYAR, E. (2006). Hastane İşletmelerinin Yönetimi Açısından Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Kalite Maliyetlemenin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
2. AKBULUT F. (2017). Hastanelerde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi ve Genel Cerrahi Biriminde Örnek Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
3. AKDUR, R. (1999). Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri İle Kıyaslanması. [http://www.recepakdur.com/upload/ab\\_turkiye\\_kiyaslama.pdf](http://www.recepakdur.com/upload/ab_turkiye_kiyaslama.pdf) E.T. 09.11.2018.
4. ARSLAN, S. (2008). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane İşletmesi Üzerinde Uygulama. Niğde Halis Demirel SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi
5. ATALAY, B. (2014). Sağlık İşletmelerinde Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane Uygulaması. Sakarya Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
6. AYDIN, A. (2011). Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi İle Hizmet Karlılık Analizi: Diş Hekimliği Fakültesinde Uygulama. Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
7. AYVAZ, E. (2014). Sağlık Kurumlarında Faaliyet Tabanlı Maliyet (Bir Kamu Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
8. BAŞARAN, İ. M. (2011). Sağlık Hizmetlerinde Faaliyet Tabanlı Performans Yönetimi: Ankara İli Eğitim Ve Araştırma Hastanelerinde Uzman Hekim Algıları. Anadolu Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
9. BENGÜ H., Arslan, S. (2009). Hastane İşletmesinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 11/2, 55-78.

10. BEKÇİ, İ., Özal, H. (2010). Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt 2 Sayı 3,78-97.
11. BİBİNOĞLU, M., Gündoğar, E. (2003). İlaç Endüstrisinde Bir Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi. SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Cilt 7/Sayı 3, 88-93.
12. BOZDEMİR, E. (2018). Bir Kamu Hastanesi Radyoloji Ünitesinin Zaman Esaslı Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemine Göre Maliyet Ve Karlılık Analizi. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt 5/1, 13-24.
13. BRIMSON, J. A. (1991). Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach. Vol. 14. Wiley.
14. CAN, M. (2017). Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Üremeye Yardımcı
15. Tedavi (Üyte) Uygulamalarının Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi İle Analizi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
16. CAN, M., Köse D. S., Can, N.K. (2017). Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Üremeye Yardımcı Tedavi (Üyte) Uygulamalarının Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi İle Analizi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 56. 241-266.
17. COOPER, R. and Kaplan, R.S. (1988). Measure Cost Right: Make The Right Decisions. Harvard Business Review. September-October, Vol:66, No:5, 96-103.
18. COOPER, R. ve Kaplan, R. (1992). Activity-based systems: Measuring the cost of resource usage. Accounting Horizons, Eylül, 1-14.
19. ÇANKAYA F., Aygün D. (2006). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Kamu Hastanesi Uygulaması. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, cilt.17, 93-119.
20. ÇARIKÇI, O., Acar, D. (2017). Hastane Yöneticilerinin İleri Maliyet Yönetimi Yaklaşımlarına ve Hastane Maliyetlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20(3): 275-298.
21. ÇETİNER A. (2017). Kamu Hastanelerinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 12, 46-67.
22. DİNÇ Engin, Çankaya F., Kaya U. (2009) “Türkiye Muhasebe Eğitimi Literatürünün İncelenmesi (1998-2008)”, XXVIII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, s. 201-229.
23. EGE, İ., Kutlar, M. (2018). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane İşletmesinde Uygulama. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, 679-704.
24. ERGÜN, A. F., Ağırbaş, İ., Kuzu, I., (2013). Patoloji Tetkiklerinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Hesaplaması Ve Güncel Fiyatlandırma Sistemi İle Karşılaştırılması. Türk Patoloji Dergisi, Sayı:29, 1-14.
25. ERKOL, Ü., Ağırbaş, İ. (2011). Hastanelerde Maliyet Analizi ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Dayalı Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası 64 (2). 87-95.
26. ESMERAY, A. (2006). Hastanelerde Maliyetleme ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemeye İlişkin Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
27. GASH, S. (1999). Effective Literature Searching for Research (2nd edn). Aldershot: Gower Publishing Ltd.
28. PAZARÇEVİREN, S. Y. ve Şahin N. K., (2013). Rekabetçi Fiyat Belirlemede Faaliyet Tabanlı Direkt Maliyetleme. Balıkesir Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 16 - Sayı: 29, Haziran
29. KAPLAN, R. S. (1990). The Evolution of Management Accounting. The Accounting Review, Cilt: LIX(3), 390.
30. KARASİOĞLU, F., Çam, A. V. (2008). Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi: Karaman Devlet Hastanesinde Birim Muayene Maliyetlerinin Hesaplanması. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt:1, Sayı: 1, 15-24.
31. KENNEDY, A. (1996) 'ABC Basics', Management Accounting (UK), June, p.p. 22-24
32. KIRLIOĞLU H., Atalay B. (2014). Hastane İşletmelerinin Maliyet Sorununa Tıbbi Müdahale Gerektirmeyen Çözüm Önerisi: Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeli. İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 65-90.
33. KIRLIOĞLU H., Atalay B. (2014). Hastane İşletmelerinde Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modellemesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 41. 141-161.
34. ÖZKAN, Ö. (2015). Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane Uygulaması. Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
35. ÖZYÜREK, H. ve Dinç, Y. (2014). Son Yıllarda Maliyet Dağıtımında Kullanılan Yöntemler Ve Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Olay Çalışması. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15 Sayı 1, 345-364.
36. POPESKO, B. (2013). Specifics of the Activity-Based Costing applications in Hospital Management, International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health, Vol. 5, No. 3, pp. 179-186.
37. REEVE, N. James; "Projects. Model And Systems...Where is ABM Headed?"; Journal of Cost Management, Issue:2, Summer-1996
38. SMITH, George T.; (1987). Health Economics: Prospects for the Future, Croom Helm, London.
39. TÜRK, M. (2018). Bulanık Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Kamu Hastanesi Uygulaması. Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
40. TÜRK, M., Ertaş, F.C. (2018). Bulanık Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi: Bir Hastane Uygulaması. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Nisan Özel Sayısı, 272-297.
41. UĞURTAY, H., Öker, F., Sur, H., Bakır İ., Döğücü, M.Ş., (2013). Bir Kamu Hastanesinde Anjiyografi Birimi Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi İle Analizi. Nobel Medicus, Cilt:9, Sayı:1, 10-16.
42. YILMAZ, B. (2008). Hastane İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Yönteminin Rolü Ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.
43. YILMAZ, B. (2008). Hastane İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Yönteminin Rolü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 15, 301-318
44. YOUNG, T., Brailsford, S., Connely, C. Davies, R., Harper, P. ve Klein, J., H. (2004). Using Industrial Processes to Improve Patient Care. British Medical Journal, 328 (12), 162-164.
45. YÜKÇÜ, S., Yüksel İ. (2016). Hastane İşletmelerinde Müşteri Karlılığının Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemi İle Analiz Edilmesi ve Örnek Bir Uygulama. Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı 49 Eylül, 1-18.

## KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK GÖNÜLLÜ RAPORLAMANIN TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: FORTUNE 500 ÖRNEĞİ\*

### VOLUNTARY REPORTING AS A CORPORATE GOVERNANCE TOOL FOR THE EVALUATION OF THE TOURISM SECTOR: THE CASE OF FORTUNE 500

Pınar YALÇINKAYA\* , Tuğba UÇMA UYSAL\*\*

\* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, y.pinar23@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2863-8949>

\*\* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, ucmatugba@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3652-7221>

#### ÖZ

Küreselleşme ile birlikte dünya çapında etkili olan finansal krizler ve muhasebe skandalları gerek akademik açıdan gerekse uygulama açısından kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik konularını daha görünür hale getirmiştir. Bilindiği gibi işletmelerde etkili ve verimli kurumsal yönetimin sağlanabilmesi adil, şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve güvenilir piyasa ortamlarının oluşturulması ile mümkündür. Küresel ekonomik sistem içerisinde önemli bir yere sahip olan turizm sektörü açısından da durum benzer nitelikte ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı Fortune 500 Türkiye listesindeki 16 turizm işletmesinin gönüllü raporlama uygulamalarının kurumsal yönetim aracı olarak nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmaktır. Temel amaca ulaşmak için araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmış, işletme yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır ve bulguları desteklemek için işletmelerin 2013 – 2017 yılları arasında yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, çevre raporları, yönetici özetleri/mesajlar ve yıllık faaliyet raporlarına ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda gönüllü raporlamada turizm işletmelerinde çevresel ve sosyal konular gibi finansal olmayan bilgilerin tüm paydaşlara sunulduğu ve paydaş talepleri doğrultusunda kurumsal yönetimin gerekliliği olan hesap verebilirlik ilkesi temelinde gönüllü raporlama uygulamalarının yürütüldüğü belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması, Sürdürülebilirlik Raporlaması, Gönüllü Raporlama

**Jel Kodları:** M41, M49, L83, Q56

#### ABSTRACT

Global crises and accounting scandals, which are effective worldwide, have made corporate governance and accountability matters more academically and in terms of implementation. As is well known, effective and efficient corporate governance can be achieved through the creation of fair, transparent, accountable, responsible and reliable market environments. The situation is similar in terms of tourism sector which has an important place in the global economic system. In this context the aim of the study Turkey Fortune 500 list of 16 tourism businesses in the voluntary reporting of enterprise management tool to uncover how the application is evaluated. In line with this aim, semi-structured interviewing method was adopted from the qualitative research methods and interviews with the management level employees of these enterprises were conducted. Besides content analysis was conducted for sustainability reports, corporate social responsibility reports, environmental reports,

\* Bu çalışma, Pınar Yalçinkaya tarafından Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Doç. Dr. Tuğba Uçma Uysal'ın danışmanlığında yürütülen "Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Gönüllü Raporlamanın Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi: Fortune 500 Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*executive summaries / messages and annual activity reports published by enterprises between 2013-2017. According to the findings, it is seen that voluntary reporting has been made more on non-financial social responsibility and environmental issues and reporting on accountability principle, which is the necessity of corporate governance in the direction of stakeholder demands. In addition, information on the sustainability of the business is given, and the result is that the business reputation is enhanced and the competitiveness is ensured.*

**Keywords:** *Corporate Governance, Corporate Social Responsibility Reporting, Sustainability Reporting, Voluntary Reporting.*

**Jel Codes:** *M41, M49, L83, Q56*

## 1. GİRİŞ: KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI

Kurumsal yönetim içerisinde hem yönetimi hem de kontrolü barındıran bir sistemdir (Clarke, 2007). En genel ifade ile işletmelerde iç ve dış denetim sağlanarak dengeli bir sistemin oluşturulması, bunun yanında işletmelerin tüm paydaşlarına karşı hesap verebilirlik anlayışı temelinde ticari faaliyetlerinin tüm alanlarında sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlayan bir sistem olarak ifade edilmektedir (Solomon ve Solomon, 2004: 14). Kavramın özü ise Cadbury Raporu'nda (1992: 15) işletmelerin sorumluluklarını yerine getirme faaliyetleriyle birlikte rekabet edilebilirliği sağlamak ve böylelikle işletmeleri etkili hesap verebilirlik ve şeffaflık çerçevesinde daha ileri götürerek sürdürülebilirliği etkin hale getirmek ayrıca işletmenin rekabet gücünü ve karlılığını/verimliliğini artırarak ülke ekonomisine katkı sağlamak şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda küresel rekabet ortamında işletmeler tarafından etkili ve verimli bir kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu piyasaların yaratılmasının yanında, işletme yönetimi ile işletmenin iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkilerin hesap verme sorumluluğu temelinde açıklanması gerekmektedir. Belirtilen ortamın sağlanması halinde işletmeler geleneksel yönetim düşüncesinden ayrılarak, küresel rekabet ortamının gerektirdiği hesap verebilir ve tüm paydaşlar açısından şeffaf olan yönetim felsefesine ulaşabileceklerdir.

Yukarıdaki ifadelerin ışığında işletmelerin sürdürülebilirliğinde ve karlılığının sağlanmasında iyi bir kurumsal yönetim

mantığının yattığını söylemek mümkündür (Siljanovska ve Matovska, 2017: 447). Bu anlamda etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak görülen gönüllü raporlamalar da işletmelerle paydaşları arasında bir nevi köprü görevi görmekte ve işletmenin başarısına doğrudan katkı yapmaktadır. İşletmeler açısından bir taraftan tüm paydaşlar için gereken güven ortamının oluşturulması ile mevcut ya da olası riskleri, fırsatları ve işletme performansları hakkında açıklamalarda bulunulması diğer taraftan da eş anlı olarak şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının işletilmesi gerekmektedir. Bu noktada işletmelerle paydaşları arasında var olan etkileşimin ve iletişimin sağlanması ve paydaşlara karşı güven ortamının oluşturulması adına gönüllü raporlamalar kritik rol oynamaktadır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda turizm işletmelerinde kurumsal yönetim aracı olarak ifade edilebilecek gönüllü raporlama uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmada, öncelikle işletmelerin gönüllü raporlama uygulamaları ve süreçleri üzerinde durulmakta, ardından da gönüllü raporlama aracılığı ile paylaşılan ya da sunulan bilgilerin kurumsal yönetim aracı olarak nasıl kabul edilebileceğine ilişkin turizm sektörü açısından elde edilen araştırma bulgularına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Bu kapsamda ekonomik sistem içerisinde faaliyette bulunan tüm işletmeler açısından geçerli olan gönüllü raporlama uygulamalarının sağladığı bütüncül faydaların, turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından da benzer bir şekilde gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle ekonomik sistem içerisinde kritik rol üstlenen turizm



işletmeleri tarafından etkili ve verimli bir kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu piyasa ortamlarının yaratılması ile mevcut kaynakların etkin bir şekilde dağıtımının teşvik edilmesini sağlayan bir nevi paydaşlar ile iletişimde köprü görevi gören gönüllü raporlama uygulamalarının ayrılmaz etkileşimi araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

## 2. KURUMSAL YÖNETİM ARACI OLARAK GÖNÜLLÜ RAPORLAMA VE TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmeler açısından raporlama ve bilginin sunumu denildiğinde akla ilk gelen finansal bilginin sunumu ve raporlamasıdır. Ancak günümüzde bilgi teknolojileri ve küreselleşme olgusu temelinde raporlama işletme açısından bir kurumsal faaliyet alanını kodlamak, açıklamak ve anlamak için yürütülen girişimlerin tamamını kapsamaktadır (Gray vd. 2001: 328). Bu bağlamda kurumsal bir yapı içerisinde hareket eden işletmelerde sosyal, çevresel ve ekonomik performansları ile bilgilerin sunumu paydaşların taleplerine cevap vermeyi sağlayan birer araç haline dönüşmektedir (Jose ve Lee, 2007: 307). İşletmeler bir taraftan finansal faaliyetlerine ilişkin bilgilerini finansal raporlar ile kamuoyuna sunarken, diğer taraftan kurumsal yönetim anlayışıyla birlikte faaliyetlerine ilişkin finansal olmayan bilgilerini kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması, sürdürülebilirlik raporlaması, çevresel raporlama, İşletme Yönetici Mesajları/Özetleri/Konuşmaları vb. gibi açıklamalarla paydaşlarına sunmaktadır. Böylece gönüllü raporlama tüm bu raporlama şekillerini kapsayan finansal ve finansal olmayan kaynakların verilerinin de birlikte üretildiği raporlama çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Uçma Uysal ve Yazıcı, 2016: 123). Bu raporlar genellikle kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması ve sürdürülebilirlik raporlaması olarak da adlandırılmaktadır (Kolk, 2008: 3).

Literatürde gönüllü raporlamalar işletmelerin faaliyetleri, istekleri, çevresi, toplum, çalışan ve tüketici konuları, kamuoyu imajı ile ilgili bilgiler gibi finansal olmayan bilgilere ilişkin açıklamaları (Gray vd., 2001: 329) kapsamakta olup, işletmeler tarafından hazırlanması ve sunumu gönüllülük temeline dayanan raporlama çeşidini ifade etmektedir (Kolk, 2004: 54). Bu bağlamda gönüllü raporlamalar bir işletmenin çevre, toplum ve ekonomi alanında meydana getirdiği (olumlu veya olumsuz) değişimlere/faaliyetlere ilişkin bildirimler sunan raporlama çeşidi olarak tanımlanmaktadır (www.globalreporting.org). Tanımlardan görülebileceği gibi, gönüllü raporlamalar işletmelerde tüm paydaşların işletme ile ilgili sürdürülebilirlik konusu başta olmak üzere birçok konuda bilgi almalarını sağlayan ve geniş tabanlı bir toplumsal diyalogu kolaylaştırarak işletmenin politika üretmesine imkân tanıyan bir raporlama çeşidi olarak kullanılmaktadır (Brown vd. 2009: 573).

Günümüzde işletmelerin kurumsal performansının toplumsal beklentiler ile önemli ölçüde gelişim gösterdiği temelinde durum değerlendirildiğinde ise, işletmelerin kurumsal imaj yaratmak için sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, politika ve prosedürlerini gönüllü raporlamalar üzerinden kamuya sunduğu (Jose ve Lee, 2007: 307) ve bu raporlar aracılığı ile işletme hakkındaki daha soyut temaları daha somut hale dönüştürerek işletmenin faaliyetleri, stratejik planları ve programları üzerindeki etkilerinin anlaşılabilir bir duruma gelmesine ve yönlendirilmesine fayda sağlayan bir mekanizmayı işlettiği görülmektedir (www.globalreporting.org). Bu bağlamda gönüllü raporlamalar işletme performansının daha az görünen noktalarını ortaya çıkararak ya da sunan (Healy ve Palepu, 2001: 405) ve işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl oluştuğunu açıklayan kritik rolleri - topluma karşı etik davranışlar sergilemek, hayırseverlik konularında hassasiyet, paydaşların menfaatlerini gözetmek vb. gibi (Kolk, 2008: 3) - üstlenmektedir. Bu durum gönüllü

raporlamaların bir anlamda işletme faaliyetleri ile temel etiksel davranışlar/değerler arasındaki dengenin gözetilmesine de imkân tanıdığı anlamak açısından önem taşımaktadır (Adams, 2004: 732).

Sonuç olarak kurumsal yönetimin işletme paydaşlarının hak ve özgürlüklerinin korunması ve manfaatlerinin sürdürülmesi bakımından büyük önem taşıyan bir yönetim sistemi olduğu bilindiğine göre, işletmenin tüm paydaşlarının işletmelerle ilgili alacakları kararlarda değerlendirebilecekleri ve başvurabilecekleri faydalı bilginin (finansal ve finansal olmayan) temel referans kaynakları içerisinde gönüllü raporların da yer aldığı söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerde meydana gelebilecek herhangi bir değişiklikte ihtiyaçlara uygun, gerçeği yansıtan, doğruluğu kabul edilmiş, karşılaştırma imkânı veren ve zamanında sunulan finansal bilgiler ile işletmenin faaliyetleri ile ilgili ve orta ya da uzun vadede önemli ölçüde karlılık ve etkinlik sağlayacak olan finansal olmayan bilgilerin işletmelerin tüm paydaşlarına sunumu ve paydaşların bu bilgileri belirtilen şekilde elde etme hakkını güvence altına alan en etkili sistem kurumsal yönetimidir (Kargın vd. 2015: 515). Bu anlamda etkin bir kurumsal yönetim ve bunun bir aracı olarak gönüllü raporlama uygulamaları işletmeler tarafından paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılan tamamlayıcı mekanizmalar olarak görülmektedir (Michelon ve Parbonetti, 2012: 478). Bu bağlamda ekonomik sistem içerisinde kritik bir rol üstlenen turizm işletmelerinde etkin bir kurumsal yönetim sistemi oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkeleri temelinde hazırlanan gönüllülük raporlarını kurumsal yönetimin bir aracı olarak sunmaları diğer tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler kadar önem taşımaktadır. Küresel rekabet ortamında gerçekleştirdikleri faaliyetleri tüm paydaşlar ile gönüllülük mekanizması çerçevesinde açıklamak turizm işletmelerinin sunduğu hizmetin kalitesine doğrudan katkı sağladığı için işletmenin sürdürülebilirliğine de doğrudan etki etmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gönüllü raporlamalar işletmeler tarafından sunulan tüm finansal olmayan raporlama şekillerini kapsayan bir raporlama çeşidi olup, turizm işletmeleri açısından küresel rekabet ortamında şeffaflığı artırıcı bir rol oynamaktadır ve büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda Fortune 500 Türkiye listesindeki turizm işletmelerinin gönüllü raporlama uygulamalarını işletmelerin kurumsal yönetim aracı olarak nasıl değerlendirebileceğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmanın temel araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

*Araştırma sorusu 1: Turizm işletmelerinin gönüllü raporlama yapma düzeyi nasıldır ve nasıl bir süreç izlenmektedir?*

*Araştırma sorusu 2: Turizm işletmelerinde gönüllü raporlamalar ne amaçla yapılmaktadır?*

*Araştırma sorusu 3: Turizm işletmeleri tarafından yapılan gönüllü raporlamalarda hangi finansal olmayan bilgi türüne yer verilmektedir?*

Belirlenen araştırma soruları bağlamında araştırmanın evrenini Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan 50 turizm işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma bu listede yer alan tüm işletmeleri kapsamakta olup, araştırmanın adımları aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılarak açıklanmaktadır.

#### 3.1. Görüşme Sorularının Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi benimsenerek bu işletmelerin yönetim seviyesindeki çalışanlar ile görüşme yapılması sağlanmış ve işletmelerdeki gönüllü raporlama uygulamaları ile ilgili görüşlerini içeren birincil veriler elde edilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin 2013-2017 tarihleri arasındaki yayınlamış oldukları gönüllülük raporlarının (sürdürülebilirlik raporlarının) içerik analizi ile incelenmesi sağlanmış ve araştırmadaki ikincil veriler elde edilmiştir. Böylelikle yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen

sonuçların içerik analizi ile detaylandırılarak kategorileştirilmesi, sunumu ve analiz edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanmasında Shimko (2016), Tschopp (2009) ve Coty'nin (2015) çalışmalarında yararlandığı görüşme soruları üzerinden hareket edilerek yeni bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yedi bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde işletme yetkililerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bilgilerin açığa çıkarılması adına sorular yer almaktadır. İkinci bölümde gönüllü raporlamaların hazırlanması ve sunulması aşamasındaki süreçleri ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde gönüllü raporlamaların yapılış amaçlarını ve raporların hazırlanmasında destek alınan standartları belirlemek amacıyla yönlendirilen sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde raporların hazırlanmasında ve sunulmasında paydaşların etkisini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Beşinci bölümde gönüllü raporlamaların sürdürülebilirlik ile ilgili ilişkisini ortaya çıkarmak, altıncı bölümde gönüllü raporlamaların avantajlarını belirlemeye yönelik sorular ve yedinci bölümde de gönüllü raporlama uygulamalarının işletmelerde maliyetlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. 2013 – 2017 yılları arasındaki gönüllü raporlama uygulamalarına ilişkin içerik analizi de yukarıda ifade edilen şekilde bölümlendirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara cevap verecek nitelikte yürütülmüştür.

İşletme yetkilileriyle görüşme sürecinde işletmelerin farklı şehirlerde konumlanması nedeniyle öncelikle internet siteleri ziyaret edilerek kurumsal telefon numaralarına ulaşılmıştır. Telefonla işletmeler aranarak gönüllü raporlamaların hazırlanması ve sunumunda yetkili olan 50 işletme yetkilisine ulaşılmıştır. 24 işletme yetkilisi işletmenin gizlilik politikası sebebiyle araştırma sürecine katılmak istememiştir. 10 işletme yetkilisi hiçbir şekilde gönüllü

raporlama yapmadıklarını dile getirerek görüşme sorularını yanıtlamamıştır. Geriye kalan 16 işletme yetkilisinden 3'ü randevu saati ve günü belirleyerek, telefonda ses kaydı alınmasına da izin vererek araştırmaya katılmış, 13 işletme yetkilisi ise görüşme formunu e-posta yoluyla yanıtlamışlardır.

Veri toplama sürecinde ayrıca içerik analizi ile yarı yapılandırılmış görüşme bulgularını analiz etmek ve desteklemek amacıyla 16 işletmenin internet sayfaları üzerinden 2013-2017 yıllarını kapsayan gönüllü raporlama uygulamalarına ilişkin raporlara ulaşılmıştır. Böylelikle görüşme bulgularının internet sitesinden elde edilen gönüllü raporlar aracılığı ile yorumlanmasına imkân tanıyan veriler elde edilmiş ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Girişimi, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü, ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Entegre Raporlaması gibi uluslararası standartlardan ve rehberlerden yararlanılarak verilerin analiz sürecine geçilmiştir.

### 3.2. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında turizm işletmelerindeki gönüllü raporlama uygulamalarından elde edilen verilerin kodlanmasında ve temalara yukarıda ifade edilen uluslararası standartlar ve rehberler başta olmak üzere literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak başlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ve içerik analizi sonuçları ile raporlardan elde edilen standart uygulamalar arasında bağlantılar kurulmuş ve analitik kategoriler veya kodlar halinde verilerin özetlenmesi sağlanmıştır. Daha sonra kodlamalar üzerinden temalar belirlenmiş ve ham verilerin ayrıntılardan arındırılarak, elde edilen veriler üzerinde daha detaylı analiz yapılması sağlanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Fortune 500 Türkiye listesindeki turizm işletmelerinin gönüllü raporlama uygulamalarını işletmelerin kurumsal yönetim aracı olarak nasıl

değerlendirildiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, 16 turizm işletmesinin işletme yetkilisi ile yapılan görüşme bulgularını ve işletmelerin gönüllü raporlama uygulamalarına ilişkin yayınladıkları raporlara ve açıklamalara ilişkin içerik analizi bulguları birleştirilerek sunulmaktadır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular araştırma soruları ve araştırmanın alt amaçları ile ilişkilendirilerek aşağıdaki başlıklar altında bütüncül bir şekilde sınıflandırılmakta ve detaylı olarak açıklanmaktadır:

#### • *Tanımlayıcı Bilgiler*

Araştırmaya katılan işletmelerin 3'ü konaklama, 3'ü yiyecek - içecek, 3'ü seyahat acentesi, 6'sı ulaştırma ve 1'i havaalanı işletmeciliği alanlarında hizmet veren işletmelerden oluşmaktadır. Görüşmeye katılan işletme yetkililerinin 12'si erkek, 4'ü kadındır. Katılımcıların % 90'ı orta yaş grubundadır. Yetkililerin eğitim durumlarına bakıldığında ise 10'u lisans, 5'i yüksek lisans ve 1'i lise mezunudur. Yetkililerin turizm sektöründe çalışma süreleri ise en az 5 yıl, en fazla 30 yıl olarak ifade edilmiştir. Yetkililerin mevcut işletmedeki görev alma süresi 4 ile 23 yıl arasında değişmektedir.

#### • *İşletmelerin Gönüllü Raporlama Süreçleri ile İlgili Bulgular*

Brammer ve Pavel'e (2004) göre, işletmelerin gönüllü raporlama uygulama süreçlerine özellikle paydaşların katılımlarının sağlanması gerek işletmenin finansal başarısına gerekse de işletmenin kurumsal imajına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara işletmelerin gönüllü raporlama süreçlerinde paydaşların rolü ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Alman yanıtlara göre, öncelikle tüm işletmeler paydaşlarını göz önüne alarak bilgilendirme yaptıklarını ve paydaşların değişen bilgi ihtiyaçlarına göre raporlama sürecinde açıklanan bilgilerin de değişebildiğini ifade etmişlerdir. 1., 2., 4. ve 5. görüşmelerde özellikle işletmenin iç ve dış paydaşlarının raporlama sürecine çok önemli etkiler yarattığı ifade edilirken, 7. 8.

9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. görüşmelerde özellikle işletmenin iç paydaşlarının süreçte önemli rol oynadıkları üzerinde durulmuştur. Araştırma kapsamında işletme yetkilileri tarafından işletmelerin gönüllü raporlama süreçlerinde en çok katkı sağlayan paydaşlar olarak çalışanlar, yöneticiler ve kamu kurum ve kuruluşları sayılmıştır. Bunlara ek olarak işletme yetkilileri tarafından gönüllü raporlar hazırlanırken önemli bilgilerin tüm birimler tarafından gözden geçirilip yönetime sunulması şeklinde bir süreç olduğu üzerinde durulmuştur. Ancak genel anlamda sunulacak olan raporların hazırlık sürecinde işletmelerin yönetim kurulu ve genel müdür tarafından son haline ulaştırıldığı belirtilmiş sadece 2 işletmede kurumsal iletişim departmanı tarafından raporların hazırlanıp yönetim kuruluna sunulduğu son şeklinin verildiği ifade edilmiştir. Son olarak gönüllü raporların her yıl düzenli olarak ve dönemsel ihtiyaçlara bağlı olarak aylık, 3 aylık, 6 aylık, yıllık olarak yapıldığı ifade edilmiştir. İçerik analizi ile elde bulgulara göre ise, işletmelerin tamamının gönüllü raporları yıllık olarak yayınladıkları tespit edilmiştir.

#### • *Gönüllü Raporlama Hazırlanırken Uyulan Standartlar*

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara işletmelerinde gönüllü raporlama uygulamaları sırasında esas aldıkları ya da yararlandıkları standartlar veya rehberlerin neler olduğu sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların yanıtları ise şu şekilde olmuştur: 1., 2., 5., ve 6. görüşmede işletme yetkilileri tarafından daha çok raporların kendi bünyelerinde belirledikleri standartların olduğu ve onlara göre hazırlandığı vurgulanmıştır. 3., 4., 8., 10., 11., ve 15. görüşmede işletmelerin benimsedikleri standartlar ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ilkeleri olduğu ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak araştırmaya katılan işletme yetkililerinin 12 tanesi işletme içerisinde gönüllü raporların hazırlanması sırasında esas aldıkları standartların işletmelerinin sosyal ve ekonomik performansına doğrudan fayda sağladığı için özellikle benimsendiği noktasında

açıklamalarda buldukları da görülmektedir. Ayrıca içerik analizi yardımı ile işletmelerin kullandıkları standartların hazırladıkları raporlara ne şekilde yansıtıldığı belirlenmeye çalışılmış ve sadece iki işletmede standartların belirlediği içeriğe ilişkin tüm detayların sunulduğu tespit edilmiştir.

#### • Gönüllü Raporlamalarda Kurumsal Performansın Yansıtılması

Araştırma kapsamında katılımcılara işletme bünyesinde hazırlanan gönüllü raporların işletmenin kurumsal performansının yansıtılıp yansıtılmadığı ile ilgili soru yöneltilmiş ve 1., 4., 5., 7., 13., 14., ve 16., görüşmede işletme yetkililerinin raporlarda verdikleri bilgilerin tamamen kurumsal performanslarını yansıttığı, hatta bu bilgilerin güvenilir ve eksiksiz bir şekilde finansal veriler gibi sunulduğu ifade edilmiştir. İçerik analizi ile bu bulguların raporlardaki yansımaları incelendiğinde ise,

belirtilen 6 işletmede hazırlanan raporlarda kurumsal performansa ilişkin tüm bilgilerin detaylandırılarak sunulduğu tespit edilmiştir.

#### • Gönüllü Raporlamaların Sunum Şekilleri ve Yayınlandığı Yerler

Craven ve Marston (1999) tarafından işletmelerin büyüklüğü ile işletmelerin internet siteleri üzerinden yapılan açıklamaların kapsamı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işletme büyüklüğü arttıkça dış paydaşlara sunulan bilgilerin kapsamının da genişlediği ampirik olarak kanıtlanmıştır. Bu bağlamda hem yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara işletmelerindeki gönüllü raporlamaların sunuş şekilleri ve raporların yayınlandığı yerler ile ilgili soru yöneltilmiş hem de yürütülen içerik analizinde raporlama yeri ve sunuş şekli ile ilgili veriler toplanmıştır ve tüm bulgular sonucunda aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 1: Gönüllü Raporlamaların Sunum Şekilleri ve Yayınlandığı Yer

Görüşme	Gönüllü Raporlamaların Sunum Şekilleri	Gönüllü Raporlamaların Yayınlandığı Yer
1.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
2.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi/ Basılı Yayınlar
3.	Yıllık Faaliyet Raporu/Yönetici Mesajları/Konuşmaları/ Özetleri	İşletme İnternet sitesi
4.	Yıllık Faaliyet Raporu/ Yönetici Mesajları/Konuşmaları/Özetleri	İşletme İnternet sitesi
5.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
6.	Yönetici Mesajları/Konuşmaları/Özetleri	İşletme İnternet sitesi/ İşletme İçi İnternet Uygulaması
7.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
8.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi/ Kurum İçi İnternet Uygulaması
9.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
10.	Yıllık Faaliyet Raporu/ Sürdürülebilirlik Raporu/ Yönetici Mesajları/ Konuşmaları/Özetleri	İşletme İnternet sitesi/ Kurum İçi İnternet Uygulaması
11.	Yıllık Faaliyet Raporu/Sürdürülebilirlik Raporu	İşletme İnternet sitesi
12.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi/ Basılı Dergiler
13.	Yönetici Mesajları/Konuşmaları/ Özetleri	İşletme İnternet sitesi
14.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
15.	Yıllık Faaliyet Raporu	İşletme İnternet sitesi
16.	Yıllık Faaliyet Raporu/ Sürdürülebilirlik Raporu	İşletme İnternet sitesi

Tablodan da görüldüğü gibi 14 işletme tarafından yıllık faaliyet raporu yayınlanırken, 2 işletme tarafından sadece yönetici mesajları/konuşmaları/özetleri şeklinde raporlama yapılmaktadır. Ayrıca 3 işletme yıllık faaliyet raporu yayınlarken aynı zamanda sürdürülebilirlik raporu yayınladığını da belirtmiştir. Yine 3 işletme hem yıllık faaliyet raporu hem de yönetici mesajları/ konuşmaları/ özetleri yayınladığını belirtmiştir. 2 işletmenin hem internet sitesi üzerinden hem de basılı olarak gönüllü raporlama yaptığı tespit edilirken, 3 işletmenin hem internet sitesi üzerinden hem de kurum içi intranet uygulaması üzerinden raporlama yaptığı belirlenmiştir. Yayınlanan gönüllü raporların sunum şekillerinde ise çoğunlukla yıllık faaliyet raporlaması kullanıldığı saptanırken, aynı zamanda işletmelerin internet sayfaları üzerinden raporların sunulduğu saptanmıştır.

#### • ***İşletmelerin Gönüllü Raporlama Yapma Amaçları***

Araştırma kapsamında katılımcılara gönüllü raporlama uygulamalarını işletmelerinde benimsemeleri altında yatan temel nedenlerin neler olduğu sorulmuştur. 16 işletme yetkilisi tarafından paydaşların bilgi ihtiyaçlarının karşılanması en önemli neden olarak gösterilmiştir. 1., 2., 3., 7., 11., ve 13. görüşmelerde işletme yetkilileri tarafından gönüllü raporlamaların kurumsal yönetimin gerekliliği olduğu için yapıldığı ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak işletme yetkilileri çalışan personelin işletme hakkında bilgi ihtiyaçlarını karşılamak, daha bilinçli ve eğitilmiş çalışanlar meydana getirmek, yatırımların sürdürülebilirliğine katkı sağlamak, itibarı arttırmak, mevcut durumun kontrolü, risk yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve şeffaflık gibi nedenlerin işletmedeki gönüllü raporlama uygulamaları açısından temel amaçlar arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Son olarak 3., 12., 14., ve 16. görüşmelerde işletme yetkilileri tarafından işletme körlüğünün önüne geçmek ve işletmedeki mevcut uygulamalara ilişkin kontrolleri sağlamak amacıyla gönüllü raporlamaların yapıldığı ifade edilmiştir. Yapılan içerik analizi ile görüşme bulguları desteklenmiş

ve işletmelerin yayınladıkları gönüllü raporlar ya da yönetici özetleri/açıklamalar üzerinden benzer şekillerde gönüllü raporlama yapma amaçlarını sundukları ya da belirttikleri tespit edilmiştir.

#### • ***Gönüllü Raporlama Uygulamalarından Sağlanan Faydalar***

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formunda işletmelerin gönüllü raporlama uygulamalarından sağladıkları faydaların neler olduğuna ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu bağlamda işletme yetkililerinin neredeyse tamamı paydaşların güvenini kazanma, marka bilinirliği ve itibarın artması, paydaşlardan geri bildirimleri ile rekabet avantajının sağlanması, verimliliğin artması olduğunu ifade etmiştir. Yalnızca 15. görüşmedeki işletme yetkilisi tarafından kurumsal yapının güçlenmesine ve etkin bir kurumsal yönetim anlayışının varlığına ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapıldığında ise, araştırmaya katılan tüm işletme yetkilileri gönüllü raporlamaların işletmenin sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sağladığını ifade ettikleri görülmektedir. Özellikle işletmenin faaliyetlerine ilişkin eksikliklerin tespiti, alınacak yeni işletme kararlarına yol gösterici olması ve mevcut durumu değerlendirirken risklerin erken tespitine imkan tanınması açısından da gönüllü raporlamaların önemli rol oynadığı sıklıkla ifade edilmiştir. Yapılan içerik analizi ile görüşme bulguları desteklenmiş ve işletmelerin yayınladıkları gönüllü raporlar ya da yönetici özetleri/açıklamalar üzerinden benzer şekillerde gönüllü raporlama uygulamalarından fayda sağladıkları görülmüştür.

#### • ***Gönüllü Raporlamaların Maliyeti İle İlgili Değerlendirmeler***

Araştırmada katılımcıların işletmelerindeki gönüllü raporlama uygulamalarının fayda – maliyet dengesi gözetilerek benimsendiğini ortaya çıkarmak adına bu raporlama türüne ilişkin maliyetleri değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların tamamı işletmede gönüllü raporlama uygulamalarının zaman, kalifiye personel, ek çalışma koşulları ve

danışmanlık hizmeti alınması gibi maliyetleri beraberinde getiren uygulamalar olduğu, ancak işletmenin üst yönetiminin orta ve uzun vadede bu raporlama türünün sağladığı yararları göz önüne alarak kısa vadede ortaya çıkardığı maliyetleri dikkate almadığını ve bu tür raporlama uygulamalarının dönemselsel olarak yerine getirildiği ifade edilmiştir. İçerik analizi yapıldığında gönüllü raporlama uygulamalarının maliyetlerine ilişkin değerlendirmelerin yapılan açıklamalarda yer almadığı da tespit edilmiştir.

#### • **Gönüllü Raporlarda Bulunan Bilgilerin Kapsamı**

Araştırmada gönüllü raporlarda işletmelerin açıkladıkları bilgilerin kapsamına ilişkin soru yöneltilmiş ve alınan yanıtlara göre öncelikle tüm işletmeler tarafından gönüllü raporlarda kurumsal yönetim aracı olarak paydaşları bilgilendirme, şeffaflık ve hesap verebilirlik noktasında önemli buldukları bilgileri açıkladıkları ifade edilmiştir. Bununla birlikte 1., 2., 4., 6., 7., 8., 10., 11., 12., 13., 14. ve 16. görüşmede işletme yetkilileri tarafından gönüllü raporlarında işletme ile ilgili gelişmeler, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durum, işletmenin performansı, hizmetleri, çevresel faaliyetleri, sürdürülebilirlik konuları, çalışan ve istihdam ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, kurumsal sosyal sorumluluk, yolsuzlukla mücadele ve kurumsal yönetimle ilgili konulara ağırlıklı olarak yer verdikleri ifade edilmiştir. Benzer nitelikte 1., 2., 3., 6., 10., 11., 14., 15. ve 16. görüşmede işletme yetkilileri çalışanların memnuniyetine dair çalışan memnuniyet anketlerinin belli aralıklarla yapılarak görüşlerinin alındığı, çalışanların gelişimleri için eğitim programlarının düzenlendiği, çalışanlara sağlanan hakların iyileştirilmesine dair yapılan çalışmalara, çalışanların hobi ve ilgi alanlarına bağlı olarak sosyal konularda gerçekleştirilen proje ve uygulamalara ilişkin bilgilerin gönüllü raporlarda detaylı bir şekilde açıklandığı ifade edilmiştir.

İşletme yetkililerinden alınan yanıtlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında

ise, paydaş ilişkilerinde güven unsurunun yaratılmasına imkan tanıyan finansal nitelikte olmayan daha çok toplumun ve paydaşların refahı ve gelişimi, doğanın ve çevrenin korunması, atık yönetimi ve geri dönüşüm ile ilgili çalışmaları ağırlıklı olarak sunarak raporları hazırladıklarını söylemek mümkündür. Özellikle çalışan ve istihdam politikalarına yönelik yapılan açıklamalar ile işletme içerisindeki kurumsal yönetim uygulamalarının da işletme içi paydaşlar ile güvence altına alındığı sıklıkla ifade edilmektedir. Ayrıca yapılan içerik analizi bulguları ile sunulan raporlardaki açıklamaların kapsamlarının benzer nitelik taşıdığı da tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Fortune 500 Türkiye listesindeki turizm işletmelerinin gönüllü raporlama uygulamalarını işletmelerin kurumsal yönetim aracı olarak nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, 16 turizm işletmesinin işletme yetkilisi ile yapılan görüşme bulgularını ve işletmelerin gönüllü raporlama uygulamalarına ilişkin yayınladıkları raporlara ve açıklamalara ilişkin içerik analizi bulguları birleştirilerek sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre turizm işletmeleri açısından paydaşlara sunulan gönüllü raporların sunumunun finansal raporlar kadar önem taşıdığı görülmektedir. İşletmelerin gönüllü raporlama uygulamalarını belirli bir plan dahilinde gerçekleştirdikleri ve üst yönetimin onayı ile raporların ya da açıklamaların sunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin birçoğunda özellikle gönüllü raporlama süreçlerine ilişkin prosedürlerin belirlendiği, çalışan memnuniyeti anketinin uygulandığı ve geri bildirimlerin sağlandığı, teknik ve maddi açıdan raporlama ihtiyaçlarının belirlendiği tespit edilmiş ancak hala bu konularda eksikliklerin bulunduğu da araştırma bulgularından elde edilmiştir.

Çalışmada özellikle işletme paydaşlarının raporlama süreçlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yöneltilen sorularda

işletmelerin üst yönetimi, ortakları, yöneticileri ve çalışanları gibi işletme içi paydaşların işletme dışı paydaşlar açısından raporlama ortamının güvencesi olarak süreçte yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin gönüllü raporlama süreçlerinde paydaşlara ilişkin geribildirimlerin işletmenin faaliyetleri ile ilgili bütüncül bir bakış açısı elde etmelerine imkân tanıdığı ortaya çıkmıştır. Turizm işletmelerindeki raporlama süreçlerine en çok etki eden paydaş grupları olarak ise yöneticiler, çalışanlar, pay sahipleri, kamu kurum ve kuruluşları gösterilmiştir.

Bu bağlamda işletme ile ilgili önemli sayılabilecek tüm gelişmeleri paydaşların talepleri doğrultusunda hazırlayarak sunan turizm işletmelerinde, raporlama süreçlerine rehberlik eden standartlar olarak GRI, Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001, ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi gösterilmiş ve belirtilen standartların işletmenin sosyal ve ekonomik performansına büyük faydalar yarattığı ifade edilmiştir. Uluslararası standartlar doğrultusunda işletmelerde hazırlanan gönüllü raporlarda yer alan açıklamaların işletmelerin mevcut durumu, performans ve hizmetleri, çevresel faaliyetleri, çalışan ve istihdam ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, kurumsal sosyal sorumluluk, yolsuzlukla mücadele ve sürdürülebilirlik ile ilgili konuları kapsadığı belirlenmiştir. Genellikle yıllık olarak ve işletmelerin internet sayfaları üzerinden yayınlanan

gönüllü raporlar, işletmelerde kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi, işletme körlüğünün azaltılması, etkin risk yönetiminin sağlanması, çevresel ve sosyal konulara olan duyarlılığın sunumu, bunların doğal sonucu olarak işletme imajının, karlılığın ve sürdürülebilirliğin artması gibi temel amaçlara hizmet ettiği belirtilmiştir. Çalışmada turizm işletmelerinde gönüllü raporlama uygulamalarının örgütün tüm paydaşlarına karşı hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışı temelinde bilgi sunumunu sağlayan bir araç olarak kullanıldığı bu nedenle de bu tür uygulamaların etkin bir kurumsal yönetimin gerekliliği olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak küresel rekabet ortamında turizm işletmeleri açısından gönüllü raporlama uygulamaları kamuyu aydınlatma ve hesap verebilirlik üzerine temellenen, işletmedeki kurumsal yapının gelişmesine imkan tanıyan, şeffaf yönetim anlayışı ile işletme ile tüm paydaşlar arasında bilgi alışverişini sağlayan bir köprü görevi gördüğü çalışmanın en önemli bulguları arasında yer almaktadır. Çalışmanın temel amaçları ile ilişkilendirilerek sonuç ifade edildiğinde, turizm işletmelerinde gönüllü raporlama uygulamaları maliyetli bir raporlama sisteminin kurulmasına neden olsa da, işletmenin orta ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasını sağlayan kurumsal yönetimin önemli bir aracı olarak benimsenmekte ve uygulanmaktadır.

## KAYNAKÇA

1. ADAMS, C. A. (2004). The Ethical, Social And Environmental Reporting-Performance Portrayal Gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757.
2. BRAMMER, S., And Pavelin, S. (2004). Voluntary Social Disclosures By Large Uk Companies. *Business Ethics: A European Review*, 13(2- 3), 86-99.
3. BROWN, H. S., De Jong, M., And Levy, D. L. (2009). Building Institutions Based On Information Disclosure: Lessons From GRI's Sustainability Reporting. *Journal Of Cleaner Production*, 17(6), 571-580.
4. CADBURY, A. (1992). *Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance* (Vol. 1). Gee.



5. CLARKE, T. (2007). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge.
6. COTY, M. E. (2015). *Sustainability Reporting: An Analysis Of Programs And Metrics Reported By Top Manufacturers In New England*. (Yüksek Lisans Tezi). Tufts University. Abd.
7. CRAVEN, B. M., And Marston, C. L. (1999). Financial Reporting On The Internet By Leading Uk Companies. *European Accounting Review*, 8(2), 321-333.
8. GRAY, R., Javad, M., Power, D. M., And Sinclair, C. D. (2001). Social And Environmental Disclosure And Corporate Characteristics: A Research Note And Extension. *Journal Of Business Finance And Accounting*, 28(3- 4), 327-356.
9. HEALY, P. M., And Palepu, K. G. (2001). Information Asymmetry, Corporate Disclosure, And The Capital Markets: A Review Of The Empirical Disclosure Literature. *Journal Of Accounting And Economics*, 31(1), 405-440.
10. JOSE, A., And Lee, S. M. (2007). Environmental Reporting Of Global Corporations: A Content Analysis Based On Website Disclosures. *Journal Of Business Ethics*, 72(4), 307-321.
11. KARĞIN, M., Aktaş, R., Ve Arici, N. D. (2015). Kurumsal Yönetimin Finansal Raporlama Kalitesindeki Rolü: Borsa İstanbul Üzerine Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 501-519.
12. KOLK, A. (2004). A Decade Of Sustainability Reporting: Developments And Significance. *International Journal Of Environment And Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
13. KOLK, A. (2008). Sustainability, Accountability And Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices. *Business Strategy And The Environment*, 17(1), 1-15.
14. MICHELON, G., And Parbonetti, A. (2012). The Effect Of Corporate Governance On Sustainability Disclosure. *Journal Of Management And Governance*, 16(3), 477-509.
15. SHIMKO, J. (2016). *Integration Of Sustainability Reporting At An Academic Institution*. (Doktora Tezi). Walden University. Abd, Washington.
16. SILJANOVSKA, Z. And Matovska, M. (2017). Placing An Universal International Standards For Good Corporate Governance On International Level. *Vizione*, (28).
17. SOLOMON, J. And Solomon, A. (2004). *Corporate Governance And Accountability*. England.
18. TSCHOPP, J. D. (2009). *I Assessing The Viability Of Corporate Social Responsibility Reporting As A Governance Mechanism For Future Trade Agreements*. (Doktora Tezi). State University Of Newyork. Albany
19. UYSAL, T. U. Ve Yazıcı, N. (2016). Bir Rekabet Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Raporlaması Ve Dış Güvence Gerekliliği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 121-126.
20. <https://www.globalreporting.org>  
Erişim Tarihi: 05.05.2017

**BANKACILIK SEKTÖRÜ AÇISINDAN TÜRKİYE VE AVRUPA  
BİRLİĞİNE ÜYE ÜLKELERİN KARŞILAŞTIRMASI<sup>1</sup>**  
**IN TERMS OF BANKING SECTOR COMPARISON OF THE EUROPEAN  
UNION MEMBER STATES AND TURKEY**

**Hasan Hüseyin YILDIRIM \***, **Şakir SAKARYA \*\***

\* Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi, BUBYO, Bankacılık ve Finans Bölümü, hhyildirim@balikesir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5840-8418>

\*\* Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sakarya@balikesir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2510-7384>

**ÖZ**

*Son yüzyılda meydana gelen küreselleşme faaliyetleri sonucunda ülkelerin birbiriyle olan etkileşimi artmış ve ülkeler arasında yoğun rekabet başlamıştır. Türkiye, 1980 sonrasında uyguladığı serbestleşme politikaları ile bir yandan kapalı ekonomik politikalarından kurtulmaya çalışarak küresel rekabet yarışından pay almayı amaçlamış diğer yandan da Avrupa Birliği (AB) ile tam üyelik için önemli mesafeler kat etmiştir. Türkiye'nin AB üyelik sürecinde tamamlaması gereken yeterliliklerinin başında sağlıklı bir ekonomik düzen gelmektedir. Sağlıklı ekonomik düzenin işleyebilmesinin en önemli sağlayıcılarından biri sağlam bir finansal sistemin varlığıdır. Günümüzde ülkelerin finansal sisteminin temelini ise bankacılık sistemi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, bankacılık sektörüne ait 8 temel gösterge yardımı ile Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi olan 28 ülkenin bankacılık sektörü 2014-2016 yılları için VIKOR yöntemi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yıllar itibarıyla ilk 4 ülkenin sıralaması benzerlik göstermektedir. Türkiye ise 2016 yılı bankacılık sektörü sıralamasında ilk beşte yer almaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Türk Bankacılık Sektörü, EU Bankacılık Sektörü, Banka Performans Karşılaştırması, VIKOR Analizi

**Jel Kodları:** G20, L25, P51.

**ABSTRACT**

*As a result of globalization activities in the last century, the interactions between countries have increased. In addition, intense competition have started between countries. Turkey, on the one hand with liberalization policies imposed after the 1980 off trying to get rid of economic policy has aimed to take a share of global competition, on the other hand, it has made significant progress for full membership with the European Union (EU). At the beginning of the qualifications required to complete Turkey's EU membership process has come to have a healthy economic order. One of the most important providers of a healthy economic order is the existence of a sound financial system. Today, the banking system constitutes the basic of the financial system of countries. In this study, Turkey and 28 countries that are members of the European Unions were compared using the VIKOR method with 8 basic banking indicators help for the years 2014 to 2016. According to the results of the analysis, the ranking of the first 4 countries is similar in years. Turkey in the ranking of the banking sector in 2016, is located in the top five.*

**Keywords:** Turkish Banking Sector, EU Banking Sector, Bank Performance Comparison, VIKOR Analysis

**Jel Codes:** G20, P51, L25.

<sup>1</sup> Bu çalışma 4-5 Mayıs 2018 tarihinde Ankara'da gerçekleştirilen 1. Uluslararası Bankacılık Kongresinde genişletilmiş özet olarak sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

## 1. GİRİŞ

Avrupa Birliği II. Dünya savaşı sonrasında ilk olarak 6 ülkeden oluşan Avrupa Kömür Çelik Topluluğu olarak oluşum göstermeye başlamış ve üye ülkeler kömür ve çeliğin yanı sıra diğer sektörlerde de ekonomik birliklik kurmak amacıyla 1957 yılında Roma Antlaşması imzalayarak Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)'yi kurmuşlardır. 1986 yılında Tek Senet ile iç pazarın bütünleşmesini sağlamış, 1993 yılında Maastricht Antlaşmasıyla parasal birliği amaçlamış ve 2002 yılında da gerçekleştirmiştir. AB'deki bu gelişmelere kayıtsız kalmayan Türkiye, birlik içerisinde yer almak istediğini 1950'lerin sonunda başvuru yaparak göstermiştir. AET ile Türkiye arasında 1963 yılında imzalanan Ankara Antlaşması ile hedeflenen gümrük birliği uygulamasına 1 Ocak 1996 yılında başlamıştır. Aralık 2004 Zirvesinde alınan karar doğrultusunda 3 Ekim 2005 tarihinde Türkiye'nin AB'ye tam üyelik müzakereleri başlamıştır.

Türkiye'nin AB'ye tam üyelikte yerine getirmesi gereken bazı yeterlilikleri bulunmaktadır. Bu yeterliliklerinin arasında 1 Kasım 1993 yılında yürürlüğe giren Maastricht Antlaşmasında yer alan ekonomik yeterliliklerdir. Türkiye'nin AB'ye üyeliğinde istenen ekonomik kriterleri yerine getirebilmesi için sağlam ve istikrarlı bir ekonomiye sahip olması bir gerekliliktir. Ekonomik faaliyetlerin ihtiyaç duyulan sermayenin en uygun risk, vade ve miktar uyumu çerçevesinde temin edilmesi ve yatırımların sürdürülebilir ve istikrarı için sağlam bir bankacılık sistemine sahip olunması bir zorunluluktur. Güvenilir, sağlam ve istikrarlı bir bankacılık sisteminin mevcudiyeti, güçlü bir finansal sistemin oluşumunu sağlayarak ekonomide üretim faktörlerinden biri olan sermayenin kesintisiz ve istenilen koşullarda temin edilmesini kolaylaştırır. Bu açıdan Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde sağlam bir bankacılık alt yapısına sahip olması gerekmektedir.

Finansal sistemler piyasa temelli ve banka temelli olmak üzere iki grupta

incelenmektedir (Onur, 2012:131). Finansal sistemi piyasa temeline dayanan ülkelerde emeklilik ve yatırım fonları sistemin temelini oluşturmaktadır. Bankacılık temeline dayanan finansal sistemlerde ise sistemin merkezinde bankalar yer almaktadır (Altıntaş ve Ayriçay, 2010:72). Banka temelli bir finansal sisteme sahip olan ülkelerde finansal istikrarın sağlanabilmesi güçlü ve dayanıklı bankaların olmasına bağlıdır. Bankacılık sektörünün ülke ekonomisindeki payı ve fonksiyonu dikkate alındığında Türkiye'nin finansal sisteminin banka temelli bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Kartal, 2018:6). 2017 yılı sonu itibarıyla Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı 1.05 olarak gerçekleşmiş olması bankacılık temelli bir ekonomiye sahip olduğunu göstermektedir (BDDK, 2018).

Dünya ekonomisinde yaşanan son gelişmeler ışığında bankacılık sektörüne bakıldığında önemli yapısal değişimlerin ve dönüşümün yaşandığı söylenebilir. 2008 yılında yaşanan Global Kriz sonrasında gelişmiş ülkelerde borç sorunları, bütçe açıkları, ekonomideki negatif büyüme ve resesyon durumu oluşmuşken gelişmekte olan ülkelerde ise cari açık artmış ve enflasyonist bir süreç yaşanmıştır. Kriz sonrasında başta ABD ve AB olmak üzere genişletici para politikaları uygulayarak parasal genişleme sürecine girilmiştir. Bu durum gelişmekte olan ülke ekonomilerini olumlu yönde etkilemiştir. 2015 yılı itibarıyla Amerikan Merkez Bankası FED'in faiz artırımına gitmesi ve tahvil alımını sonlandırması ile parasal genişleme süreci sonlanmıştır. Ancak Avrupa'da devam eden gevşek para politikası uygulamaları sürmüş ve faiz oranları düşük seviyelerde kalmıştır (Arıcan ve Yücememiş, 2017:45).

Tablo 1'de bankacılık sektörünün göstergelerinden olan banka sermayesinin aktiflere oranı gösterilmektedir. Tablodan da görülebileceği gibi 2010 yılından 2017 yılına kadar Dünya genelinde banka sermayesinin aktiflere oranında bir artışın

olduğu görülmektedir. Dünya genelindeki bu gelişmeye benzer şekilde AB ve OECD ülkelerinin genelinde de banka

sermayesinin aktiflere oranında bir artışın olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Banka Sermayesinin Aktiflere Oranı (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dünya	9.7	9.9	10.0	10.0	10.3	10.1	10.4	10.7
Avrupa Birliği	6.1	6.1	6.6	7.2	7.3	7.7	7.5	8.2
OECD Üyeleri	6.2	6.3	6.6	7.1	7.2	7.4	7.3	7.6

**Kaynak:** Dünya Bankası İstatistiklerden yararlanarak yazarlar tarafından düzenlenmiştir.

Dünya bankacılık sektörünün 2017 yılındaki aktif yaklaşık olarak 123.7 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmıştır. Yine dünya bankacılık sektörünün 2017 yılındaki aktif karlılığı yaklaşık olarak % 0.9 seviyelerindedir (Deloitte, 2019: 1).

2008 Global Krizinden sonra ülkeler risk yönetimi, sermaye yeterliliği, likidite gözetim ve denetimi konularını ele alarak finansal kurumların denetlenmesinde etkinliği arttırmayı amaçlamışlardır. Ayrıca bankaların işlevlerini arttıracak ve mali yapılarını güçlendirecek önlemler alınarak bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Türkiye'nin bankacılık sektörüne bakıldığında ise 2001 yılından günümüze kadar önemli değişimlerin olduğu görülmektedir. 2001 yılında yaşanan bankacılık krizinin ardından güçlü ekonomiye geçiş politikaları ile birlikte Türk bankacılık sektörünün rehabilitasyonuna yönelik olarak gerekli çalışmaların yapılmasını içeren "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı" devreye alınmıştır. Bankacılık alanında yürürlüğe alınan bu program ile mali sistemin istikrarı ve kamu maliyesine getirdikleri yükün azaltılması bakımından TMSF bünyesindeki bankaların sorunlarını en kısa sürede çözüme kavuşturmak ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen bazı özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşmalarının sağlanması amaçlanmıştır (Parasız, 2007:180). Finansal piyasalardaki denetim ve gözetim sisteminin etkinliğinin artırılması ve

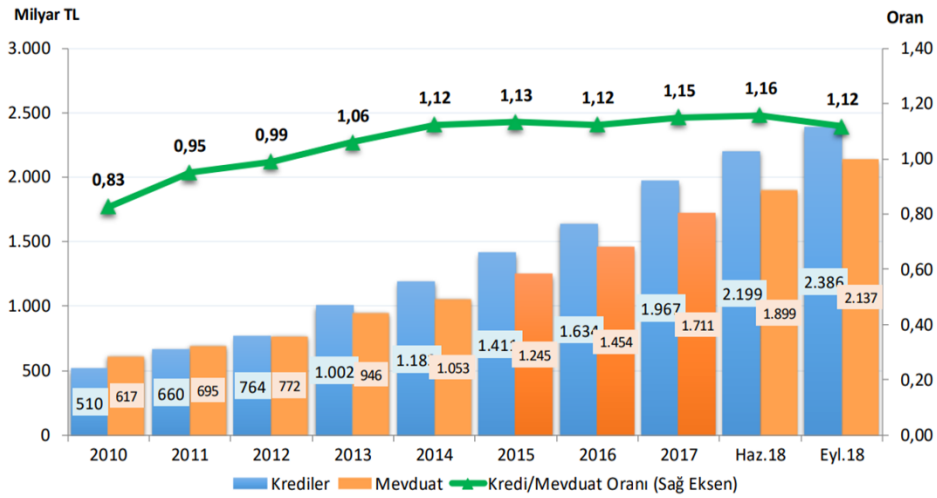
bağımsız karar mekanizmalarına kavuşturulması yönündeki politikalar uyarınca, 23.06.1999 tarihli ve 23734 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan mülga 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip bir otorite olarak kurulmuş olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) 2001 krizinin ve 2008 Global Krizin tahribatının azaltılmasında büyük bir öneme sahiptir. 01.11.2005 tarihli ve 25983 sayılı mükerrer Resmi Gazetede yayımlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile BDDK bağımsızlık, etkinlik ve kapasite açısından güçlendirilmiştir.

BDDK'nın düzenleyici ve denetleyici katkısının yanında BASEL kriterleri de Türkiye'nin bankacılık sisteminin genel yapısının güçlenmesinde önemli rol oynamıştır. Günümüze kadar BASEL kriterleri BASEL I, BASEL II ve BASEL III olarak yenilikler yapılarak geliştirilmiştir. Her bir güncelleme bir öncesindeki kriterlere yenilikler ekleme ve sermaye yeterliliğini daha doğru ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur (Hazar vd., 2018:136). BASEL kriterleri ile bankalar sektörde yaşanacak olası krizler ile riskleri yönetme noktasında kredi riski, piyasa riski, operasyonel risk ve sermaye yeterliliği konularında bir takım ölçütler geliştirmişlerdir.

Türk bankacılık sektöründe Eylül 2018 itibarıyla 13 kalkınma ve yatırım, 34 mevduat ve 5 katılım bankası olmak üzere toplamda 52 banka faaliyet göstermektedir; 11.594 adet toplam şubeden 3.904 adedi

kamu bankalarına, 4.002 adedi yerli özel bankalara ve 3.688 adedi yabancı bankalara aittir; 208.629 personelden 66.114'ü kamu bankalarında, 74.053'ü yerli özel bankalarda ve 68.462'ü de yabancı bankalarda çalışmaktadır. Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğü Eylül 2018 döneminde 4.211 milyar TL ile bir önceki çeyreğe göre %14,7 artış göstermiştir (BDDK, 2018).

Şekil 1'de 2010 yılından 2018 Eylül ayına kadar Türk Bankacılık Sektöründeki toplam mevduat, toplam kredi ve toplam mevduatın krediye dönüşüm oranı gösterilmiştir. 2010 yılından 2018 Eylülüne kadar hem mevduatta hem de kredilerde artış olduğu görülmektedir. 2010 yılında mevduatın krediye dönüşümü 0.83 iken bu oran artış göstererek devam etmiş ve 2018 Eylül ayında 1.12 olmuştur (BDDK, 2018).



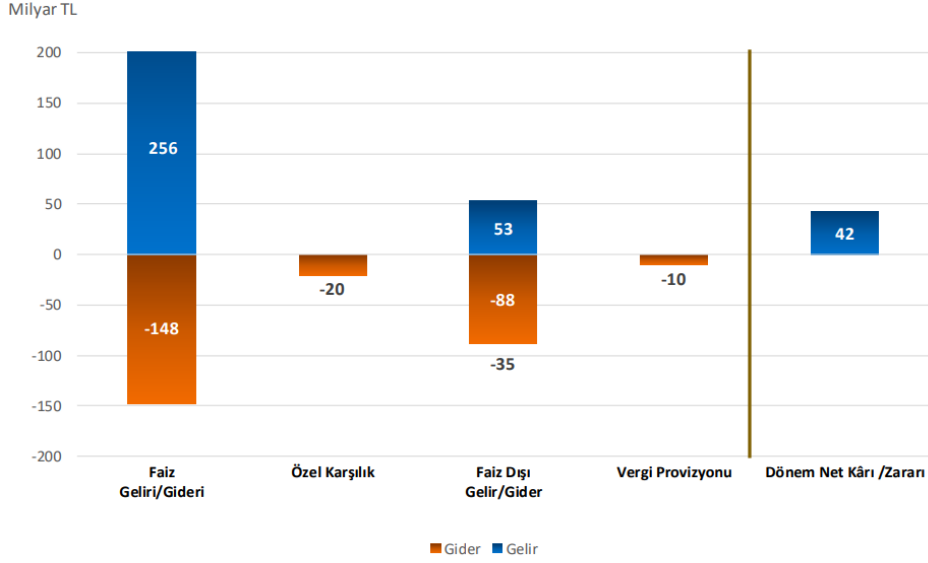
Şekil 1: Mevduat, Kredi ve Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı

**Kaynak:** BDDK (2018)

Şekil 2'de 2018 yılının Eylül ayına kadar olan gelir tablosu değerlerinin bir kısmı yer almaktadır. İlgili dönem aralığında bankacılık sektörünün toplam faiz geliri

256 milyar TL iken, toplam faiz gideri 148 milyar TL dir. 2018'in ilk dokuz ayında elde edilen dönem net karı 42 milyar TL dir (BDDK, 2018).

C.24, S.3 Bankacılık Sektörü Açısından Türkiye ve Avrupa Birliğine Üye Ülkelerin Karşılaştırması

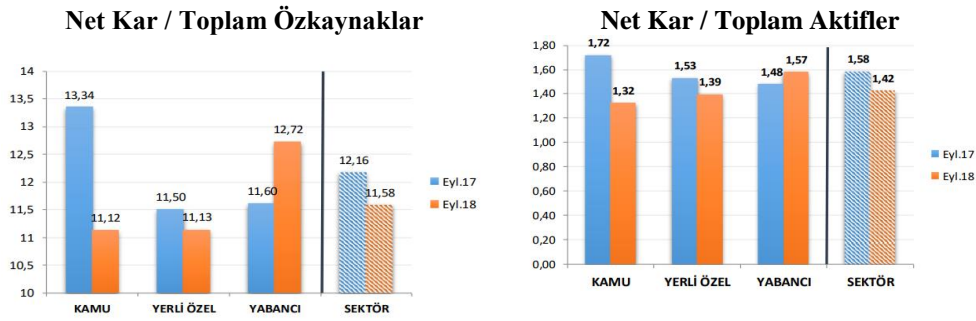


Şekil 2: Gelir Tablosu Kalemlerinin Bir Kısmı (2018)

**Kaynak:** BDDK (2018)

Şekil 3'te 2018 yılının ilk dokuz ayı ile 2017 yılının ilk dokuz ayının karlılık değerleri gösterilmektedir. Bankacılık sektörünün özkaynak karlılığı geçen yılın aynı dönemine göre yabancı banka grubunda artış gösterirken, kamu ve yerli özel banka gruplarında düşüş göstermiştir.

Bankacılık sektörünün Eylül 2018 dönemi aktif karlılığı özsermaye karlılığında olduğu gibi geçen yılın aynı dönemine göre yabancı banka grubunda artış gösterirken, kamu ve yerli özel banka gruplarında düşüş göstermiştir (BDDK, 2018).



Şekil 3: Özkaynak ve Aktif Karlılığı

**Kaynak:** BDDK (2018)

Bu çalışmada da finansal sistem içinde oldukça önemli olan bankacılık sektörünün 8 temel göstergesinden yararlanılarak 2014, 2015 ve 2016 yılları için Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi olan 28 ülkenin bankacılık sektörü çok kriterli karar verme

yöntemlerinden biri olan VIKOR analizi kullanılarak karşılaştırılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Türk bankacılık sektörünün AB üyesi ülkelerin bankacılık sektörü ile karşılaştırılmasının yapıldığı çalışmaların bir kısmına aşağıda yer verilmiştir. Türkiye'nin bankacılık sektörünün AB bankacılık sektörü ile karşılaştırmasına yönelik yapılan çalışmaların bir kısmı Türkiye'nin AB uyum sürecine yönelik bankacılık sektörü açısından yeterliliği olup olmadığını tespit etmiştir.

LaGro (2001) çalışmasında Avrupa Birliği'nde bankacılık sektörüne yönelik rekabet politikası uygulamalarının Türkiye'deki gelişmeleri ne yönde etkileyeceğine yönelik tespitlerde bulunmuştur. AB'de bankacılık sektörüne dair oluşmuş olan birikimden yararlanılabilmesi ve düzenlemelerin bu tecrübelerin göz önüne alınarak yapılmasının daha uygun olacağını ifade etmiştir.

Kesbiç ve Şimşek (2001) yaptıkları çalışmada Türkiye'nin AB uyum sürecinde Türkiye'nin bankalar kanunu ile AB'nin bankalar hakkında istediği yeterlilik ve uygulamaları karşılaştırılarak yapılan son düzenlemelere yer verilmiştir. BASEL kriterli dikkate alındığında Türk bankacılık sektörünün konsolide denetim ve gözetim eksikliği, kamu bankalarının sistemde hakim rol oynaması, enflasyon muhasebesinin uygulanması gibi bir takım eksikliklerin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu eksikliklerin giderilmesinde "Bağımsız Ekonomi Denetçiliği" kurulması, kredi maliyetlerinin düşürülmesi ve vadeli kambiyo işlemleri yönetmeliğinin hazırlanıp uygulamaya konulması gibi bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Ersoy (2003) çalışmasında risk yönetim konusunda geliştirilen düzenlemeler ile AB uyum sürecinde gerekli görülen uyumlaştırmaların Türk bankacılık sisteminin yaşayacağı olası krizlere karşı ne ölçüde koruyabileceğini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmasında Türkiye ile AB ülkelerinin bankacılık sektöründe krize yol açan faktörlerin tespiti yapılmıştır. BASEL düzenlemelerin gelişmiş ülkeler için

kapsayıcı olduğu Türkiye'nin BASEL kriterlerinde yer alan düzenlemeleri olduğu gibi almak yerine kendisine uyarlaması gerektiğini ifade etmiştir.

Steinherr vd. (2004) yapmış oldukları araştırmada Türkiye'nin AB'ne dahil edilme sürecinde bankacılık sektörü olarak hazır olup olmadığını incelemiştir. Analizleri kapsamında Türkiye'nin bankacılık genel görünümü, AB'nin yeni üyesi olan ülkelerin bankacılık genel görünümü ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda Türkiye'nin durumunun iyi olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2007) çalışmasında Türk bankacılık sektörü ve AB ülkelerinin bankacılık sektöründe etkinlik, konsantrasyon, rekabet ve piyasa yapısı incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. AB ülkelerinin bir kısmında oligopolistik bir rekabet ortamının olduğu tespit edilmiştir. AB ülkelerinde bu rekabet yapısının satın almaları ve birleşmeleri beraberinde getirdiği tespit edilmiştir. Türk bankacılık sektörünün de konsolidasyon etkisi altında olduğunu ifade etmiştir. Etkinlik olarak AB ülkeleri ile Türkiye'nin karşılaştırıldığı analiz sonuçlarına göre AB ülkelerinde artan rekabetin etkinliği arttırdığı Türk bankacılık sektöründe de liberalizasyon sonrasında etkinliğin arttığı tespit edilmiştir.

Kar (2008) çalışmasında Türkiye ve Avrupa Birliği bankacılık sektörünü göstergelerini karşılaştırmıştır. Sonuç olarak AB ve Türk bankacılık sisteminin monopolcü rekabet yapısına sahip olduğunu ifade etmiştir.

Demirbaş ve Sezgin (2010) çalışmalarında 2006-2010 yılları için Türkiye, ABD ve AB ülkelerine ait bankaların aracılık ve üretim yaklaşımına göre etkinlik analizleri veri zarflama analizi ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 2006 yılı için Türk bankalarının ABD ve AB bankaları yanında etkin olmama oranının daha yüksek olduğu, fakat 2007 yılı ve sonrasında durumun tam ters bir hal alarak, Türk bankalarının ABD ve AB bankalarına göre etkin olma oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tatlı (2010) çalışmasında AB'nin Türk bankacılık sistemine yönelik etkisi üzerine yaptığı araştırmasında, AB uyum sürecinde finansal bütünleşmenin de sağlanabilmesi için Türkiye tarafından yerine getirilen bir takım kriterlerin Türk bankacılık sektörüne etkisini ortaya koymuştur. Aşama aşama yerine getirilen BASEL kriterleri ile risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması sonucu çağdaş risk yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Türk bankacılık sektörünün çeşitli kriz senaryolarına dayanıklılığının kriz yönetimine verdikleri önemle artacağını açıklamıştır.

Mermod ve Ceran (2011) yaptıkları çalışmada Türkiye, Avrupa ve ABD'nin bankacılık sektörünü kıyaslamışlardır. Çalışmalarında bankacılık sektörünün maruz kaldığı riskleri BASEL kriterlerindeki yeterlilikler ile ele almışlardır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda Türk bankacılık sektörünün sağlam bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Topal (2012) yaptığı çalışmada SWOT ve AHP modeli kullanarak BASEL II uygulamasının Türk bankacılık sektörü üzerine etkisi incelemişlerdir. Ayrıca BASEL II uygulamasının AB bankacılık sektörü üzerindeki etkisi de karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak BASEL II uygulamasının Türkiye'nin bankacılık sektörü üzerinde en güçlü etkisi olarak sermaye yeterliliği düzenlemelerinin bankacılık krizlerinin sıklığını ve şiddetini azaltmakta etkili olması olarak tespit edilirken AB bankacılık sektörü açısından ise risk pozisyonlarının şeffaflaşması olarak tespit edilmiştir.

Akın (2013) çalışmasında Türk bankacılık sistemi ile AB bankacılık sisteminin karşılaştırmasını banka sayısı, şube sayısı, çalışan sayısı, aktif toplamları, verilen toplam krediler, alınan toplam mevduat, bankaların ekonomi içerisindeki payı (derinliği) ve bankaların yoğunlaşması gibi ölçütler ile yapmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucu Türk bankacılık sektörünün büyük bir potansiyele sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Türk

bankacılık sektörü rekabet yapısı olarak yapılan Herfindahl Endeksine göre oligopolistik bir yapıda olduğu, AB üyesi olan gelişmiş ülkelerden daha yüksek, AB üyesi olup gelişmekte olan ülkelere ise daha düşük bir piyasa yoğunlaşması olduğunu tespit etmiştir.

Sevinç (2014) çalışmasında Türk bankacılık sistemi ile Avrupa Birliği bankacılık sistemini karşılaştırmıştır. Türkiye'nin AB ülkelerine oranla karlılığının düşük olduğunu tespit etmiştir. Ancak 2008 küresel mortgage krizi sonrası karlılığı pozitif tutabilen Türkiye'nin birçok AB üyesi ülkeye göre oldukça başarılı bir performansa sahip olduğunu tespit etmiştir.

Sümer (2016) çalışmasında Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimini ve AB bankacılık sektörü ile karşılaştırmasını yapmıştır. AB ülkeleri ile kıyaslandığında Türk bankacılık sektörünün büyüme potansiyelinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### 3. VERİLER VE YÖNTEM

Politika yürütücüler ve karar alıcılar karar almada birden fazla farklı kriterlere sahip olunan durumlarda çok kriterli karar verme yöntemlerinden yararlanarak en iyi seçimi, sınıflamayı ve sıralamayı yapabilmektedir.

Çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri, alternatifler arasından birden fazla sayıda ve aynı anda uygulanabilen kriterlere bağlı olarak en iyi tercihin seçilmesine imkan sağlayan araçlardır. Her problemin çeşidinde karar vericinin amacı farklıdır. Seçme problemlerinde karar vericinin amacı en iyi alternatifi bulmak iken sıralama probleminde, karar vericinin amacı bütün alternatifleri en iyiden en kötüye sıralamaktır. Sınıflandırma probleminde ise karar verici, amaç doğrultusunda alternatifleri sınıflara ayırmaktadır (Kuzu, 2018:117).

Bankacılık sektöründe bankaların seçimi, sıralaması ve sınıflandırılmasında çok kriterli karar verme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Dinçer ve Görener



(2011), Yıldırım ve Demirci (2017), Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2009), Çalışkan ve Eren (2016), Taşabat vd. (2015), Kandemir ve Karataş (2016), Çağıl (2011), Güneysu vd. (2015) ve Tezergil (2016) çalışmaları bankacılık alanında çok kriterli karar verme tekniklerinden yararlanılarak yapılan çalışmalardan bir kısmıdır.

VIKOR yöntemi de son dönemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir. VIKOR yöntemi 1998 yılında Opricovic tarafından geliştirilmiştir (Çelikkbilek, 2018:155). Yöntem, en uygun karar seçeneklerini belirlemek için seçeneklerden performansı en iyi olanın seçilmesi ya da karar seçeneklerinin performanslarına göre sıralanmasına dayanmaktadır (Opricovic ve Tzeng, 2004). Yöntemin amacı, karar seçeneklerinin sıralanmasında ideal çözüme en yakın olan uzlaşık çözüme ulaşmaktır (Özbek, 2017:217).

VIKOR yönteminde karar verme süreci, karar probleminin tanımlanması ile başlamaktadır. Karar probleminde değerlendirmeye tabi tutulacak alternatifler ve alternatiflerin karşılaştırılmasına imkan sağlayacak olan kriterler belirlenir. Kriterler karar problemine göre farklılıklar gösterebilir. Belirlenen kriterler fayda ve maliyet özelliklerine göre alternatiflerin skorları belirlenmektedir. Fayda kriterlerinde alternatif skorlar içerisinde büyük olan, maliyet kriterlerinde ise alternatif skorlar içerisinde küçük olanın tercih edilmesi amaca daha çok katkı sağlayacaktır. Özelliklerine göre kriterler belirlendikten sonra kriterlerin önem derecelerine göre ağırlıklarının belirlenmesi gerekmektedir. VIKOR yönteminde kriterlerin ağırlıkları oran olarak ifade edilmekte ve toplamı 1'e eşit olmaktadır.

Karar problemine ait alternatifler, kriterler ve kriterlere göre alternatiflerin skorları belirlendikten sonra skorlar bir karar matrisine dönüştürülür.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Karar matrisinin satırları ( $i=1,2,3,\dots,m$ ) alternatifleri, sütunları ( $j=1,2,3,\dots, n$ ) ise kriterleri göstermek üzere VIKOR'un uzlaşık sıralama algoritması aşağıda yer alan 6 adımdan oluşmaktadır (Kuzu, 2018:120).

**Adım 1:** En iyi ve en kötü kriter değerlerinin belirlenmesidir. Karar matrisi oluşturulduktan sonra her bir kriter ( $j=1,2,3,\dots, n$ ) için en iyi  $f_j^*$  ve en kötü  $f_j^-$  değerleri belirlenir. Eğer  $j$ . kriteri bir fayda özelliğine sahipse  $f_j^*$  ve  $f_j^-$  değerleri  $f_j^* = \max_i x_{ij}$  ve  $f_j^- = \min_i x_{ij}$  eşitliği ile hesaplanır.  $j$ . kriteri bir maliyet özelliğini ifade ediyorsa  $f_j^*$  ve  $f_j^-$  değerleri  $f_j^* = \min_i x_{ij}$  ve  $f_j^- = \max_i x_{ij}$  eşitliği yardımıyla hesaplanır.

**Adım 2:** Normalizasyon işlemi ve normalizasyon matrisinin oluşturulması. Karar matrisine lineer normalizasyon işlemi uygulanarak  $m \times n$  boyutlarında  $R$  normalizasyon matrisine dönüştürülür.  $R$  matrisinin elemanları,  $r_{ij} = \frac{f_j^* - x_{ij}}{f_j^* - f_j^-}$  eşitliği ile hesaplanır.

**Adım 3:** Normalize karar matrisinin ağırlıklandırılması.  $W_j$  kriter ağırlıklarını göstermek üzere, normalize karar matrisinin sütunlarında yer alan kriterlerin ağırlıklar ile çarpılması sonucu  $V$  ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi elde edilir. Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi elemanları elemanları  $v_{ij} = r_{ij} \cdot w_j$  eşitliği ile hesaplanır.

**Adım 4:**  $S_i$  ve  $R_i$  değerlerinin hesaplanması.  $S_i = \sum_{j=1}^n v_{ij}$  ve  $R_i = \max_j v_{ij}$  olarak  $i$ . alternatif için ortalama ve en kötü grup skorları hesaplanmaktadır.

**Adım 5:** Bu adımda  $S^* = \min_i S_i$ ,  $S^- = \max_i S_i$ ,  $R^* = \min_i R_i$  ve  $R^- = \max_i R_i$  parametrelerinden yararlanılarak  $Q_i$  değerlerinin hesaplanmaktadır.  $Q_i$  değerlerinin hesaplanmasında kullanılan  $q$  parametresi maksimum grup faydasını göstermektedir.

$$Q_i = \frac{q.(S_i - S^*)}{S - S^*} + \frac{(1-q).(R_i - R^*)}{R - R^*} \quad (2)$$

**Adım 6:** Alternatiflerin sıralanması ve koşulların denetlenmesi.  $S_i$ ,  $R_i$  ve  $Q_i$  değerleri küçükten büyüğe sıralanarak alternatifler arasındaki sıralamanın belirlendiği üç sıralama listesi elde edilir.

Çalışmanın uygulama kısmında VIKOR analizi kullanılarak Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi olan 28 ülkenin bankacılık sektörü 2014, 2015 ve 2016 yılları için karşılaştırılmıştır. Bankacılık faaliyetlerinin karşılaştırma ölçütü olarak ülkelerdeki banka sayısı, toplam şube sayıları, toplam istihdam edilen personel sayıları, banka aktiflerinin toplamı, banka ATM sayıları, banka tarafından verilen krediler toplamı, bankaların mevduat toplamı, bankaların sermaye ve rezerv miktarları olmak üzere 8 farklı kriter analizde kullanılmıştır.

### 3.1 Bulgular

VIKOR yöntemi ile ülkelerin bankacılık faaliyetleri ve hacimlerine ait karşılaştırmalarının değerlendirilip sıralanmasına yönelik hesaplamalar için Microsoft Excel 2010 programı kullanılmıştır. Uygulanan VIKOR analizinde değerlendirme ölçütü olarak ele alınan 8 kritere ilişkin ağırlıklar eşit olarak belirlenmiştir. VIKOR sonucu Türkiye ve AB ülkelerinin 2014, 2015 ve 2016 yıllarına ait sonuçlar Tablo 1’de gösterildiği gibi hesaplanmıştır. Tablo 1’e bakıldığında Almanya’nın üç yılda sıralamada birinci olduğu Fransa’nın 2014 ve 2015 yıllarında ikinci sırada yer alırken 2016 yılında üçüncü olduğu İngiltere’nin 2014 ve 2015 yıllarında üçüncü sırada yer alırken 2016 yılında ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. İtalya ise her üç yılda da sıralamasını korumuş ve dördüncü sırada yer almıştır.

Tablo 2: VIKOR Sonuç Tablosu

ÜLKELER	SIRALAMALAR		
	2014	2015	2016
Almanya	1	1	1
Fransa	2	2	3
İngiltere	3	3	2
İtalya	4	4	4
İspanya	5	5	6
Avusturya	6	7	7
Portekiz	7	6	8
Polonya	8	8	10
Türkiye	9	9	5
İrlanda	10	10	11
Hollanda	11	11	12
Belçika	12	12	13
Lüksemburg	13	13	9
Hırvatistan	14	14	14
Danimarka	15	17	15
Bulgaristan	16	15	16
İsveç	17	16	17
Romanya	18	18	20
Slovenya	19	19	18
Yunanistan	20	20	19
Macaristan	21	21	21
Finlandiya	22	22	24
Estonya	23	24	23
Çek Cumhuriyeti	24	23	22

ÜLKELER	SIRALAMALAR		
	2014	2015	2016
Slovakya	25	25	25
Letonya	26	26	26
Kıbrıs	27	28	27
Litvanya	28	27	29
Malta	29	29	28

Tablo 2'ye bakarak her üç yıl için ülkeler karşılaştırıldığında çoğunluğu birbirine benzemekle birlikte küçük değişiklikleri de içinde barındırmaktadır. Türkiye'nin sonuçlarına bakıldığında 2014 ve 2015 yılında 9. sıralamada yer alırken 2016 yılında sıralamada yükseliş göstererek 5. sırada yer almıştır. Özellikle 2016 yılında Türkiye'nin ilk 5'te yer alması AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında bankacılık sektörü açısından önemli büyümelerin kat edildiğini göstermektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıllar itibariyle AB bankacılık sektörü gerek küresel ekonomide meydana gelen gelişmelerden gerekse AB'nin kendi içerisinde meydana gelen dönüşümden dolayı önemli değişiklikler yaşamıştır. Bu değişimler içerisinde birliğin yasal altyapıyı sürekli olarak güncelleştirdiği ve teknolojik değişimlere karşı yenilenen entegrasyonlar bulunmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm içerisinde bankaların sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalma savaşları da her geçen gün daha da artmaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında AB ile tam üyelik sürecinde olan Türkiye'nin özellikle 2016 yılında bankacılık açısından yapılan sıralamada ilk 5'te yer alması olumlu

karşılanabilecek bir durumdur. Türkiye bankacılık sektörü açısından 2014, 2015 ve 2016 yılları için yapılan analiz sonucunda AB üyesi olan ülkeler ile karşılaştırıldığında iyileşen bir bankacılık sektörünün olduğu söylenebilir. Türkiye'nin AB ülkeleri ile bankacılık sektörü açısından karşılaştırıldığında bu olumlu tabloya sahip olmasında hiç kuşkusuz BDDK'nın payının yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle bütün dünyanın derinden etkilendiği 2008 krizinde Türkiye'nin BDDK tarafından sıkı denetime sahip olması sektöre bir istikrar kazandırmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında karşılaştırmanın daha iyi yapılabilmesi ve değişimin daha iyi ortaya konulması için çalışma zaman aralığının genişletilmesi ve analize yeni değişkenlerin dahil edilmesi ile daha iyi sonuçlar alınması hedeflenmektedir.

Türkiye ile AB üyesi ülkelerin bankacılık sektörünün karşılaştırıldığı bu çalışma sonuçları Türkiye'nin rekabet gücü kazanmaya yönelik stratejiler belirlemesi açısından da önemlidir.

#### KAYNAKÇA

- AKIN, F. (2013) Türk Bankacılık Sektörünün AB Ülkeleri Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılmalı Analizi, Bankacılık Giriş ve İlkeleri Kitabının 20. Bölümü, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ALTINTAŞ, H. ve Ayrıçay, Y. (2010). Türkiye'de Finansal Gelişme ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Sınır Testi Yaklaşımıyla Analizi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2), 71-98.

3. ARICAN, E. ve Yücememiş, B. T. (2016). Ekonomik Gelişmeler ve Seçilmiş Göstergelerle Türkiye’de Bankacılık Sektörü. İktisadi Araştırmalar Vakfı, 44-51.
4. BDDK (2018) Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Eylül 2018.
5. ÇAĞIL, G. (2011). 2008 Küresel Kriz Sürecinde Türk Bankacılık Sektörünün Finansal Performansının Electre Yöntemi İle Analizi. Maliye Finans Yazıları, 1(93).
6. ÇALIŞKAN, E. ve Eren, T. (2016). Bankaların Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemiyle Değerlendirilmesi. Ordu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 6(2), 85-107.
7. ÇELİKBİLEK, Y. ve Özdemir, M. (2018). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
8. DELOITTE (2019) Banking and Capital Markets Outlook.
9. DEMİRBAŞ, M. ve Sezgin, F. H. (2010). Likidite Krizi Sürecinde Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği’ne Üye Ülkeler ve Türkiye’deki Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Etkinlik Analizi: 2006-2010 Dönemi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 1-24.
10. DİNÇER, H. ve Görener, A. (2011). Analitik Hiyerarşi Süreci ve VIKOR Tekniği İle Dinamik Performans Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:10, Sayı:19,s.109-127.
11. ERSOY, İ. S. (2003). Harmonization of The Turkish Banking Regulation to The European Union, With Special Emphasis to Risk Management, Marmara Üniversitesi, Avrupa Topluluğu Enstitüsü Avrupa Topluluğu İktisadi Anabilim Dalı – Doktora Tezi, İstanbul.
12. ERTUĞRUL, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2009). Banka Şube Performanslarının VIKOR Yöntemi İle Değerlendirilmesi, Journal Of Industrial Engineering (Turkish Chamber Of Mechanical Engineers), 20(1). 19-28.
13. GÜNEYSU, Y., Er, B. ve Ar, İ. M. (2015). Türkiye’deki Ticari Bankaların Performanslarının AHS Ve GIA Yöntemleri İle İncelenmesi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 71-93.
14. HAZAR, A., Babuşçu, Ş., Tekindal, M. A. ve Köksal, M. O. (2018). Bankacılık Sektöründe Sermaye Yeterliliği Rasyosunu Belirleyen Risklerin Analizi. International Journal of Economic & Administrative Studies, (20). 135-149.
15. KANDEMİR, T. ve Karataş, H. (2016). Ticari Bankaların Finansal Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle İncelenmesi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama (2004-2014). İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(7), 1766-1776.
16. KAR, M. (2008). Türkiye ve Avrupa Birliği Bankacılık Sektörünün Karşılaştırılması, Bekmez, S. (Ed.), Türkiye Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
17. KARTAL, M. T. (2018). Bankaların Finans Sektöründeki Önemi, Finansal İktisat Kitabının 1. Ünitesi, Orion Kitabevi, ISBN: 978-605-9524-35-3, Ankara.
18. KESBİÇ, C. Y. ve Şimşek, H. (2013). Türk Bankacılık Sektörünün Yapısı Ve Avrupa Birliği Bankacılık Sektörüyle Uyumlaşma Süreci. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 47-60.
19. KUZU, S. (2018). Vikor, 117-132, (Ed) Yıldırım, B. F. ve Önder, E., Çok

- Kriterli Karar Verme Yöntemleri (3. Baskı), Dora Basım Yayın Dağ. Ltd. Şti.
20. LAGRO, E. (2001) Avrupa Birliği ve Türkiye Rekabet Politikası Açısından Bankacılık Sektörüne Genel Bir Bakış, Bankacılar Dergisi, Sayı:36, 50-64.
21. MERMÖD, A. Y. ve Ceran, M. (2011). Basel III Doğrultusunda Bankacılık Riskleri ve Sermaye Yeterliliği; Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi 2(4). 29-38
22. ONUR, S. (2012). Finansal Liberalizasyon ve GSMH Büyümesi Arasındaki İlişki. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 1(1), 127-152.
23. OPRICOVIC, S. ve Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. European Journal of Operational Research, 156(2), 445-455.
24. ÖZBEK, A. (2017). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
25. ÖZTÜRK, Z. (2007). Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Açısından Bankacılıkta Etkinlik: AB ve Türk Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı – Doktora Tezi, İstanbul.
26. PARASIZ, İ. (2007). Finansal Kurumlar ve Piyasalar, Ezgi Kitabevi, Bursa.
27. SEVİNÇ, V. (2014). Türk Bankacılık Sistemi'nin Avrupa Birliği Bankacılık Sistemi'ne Entegrasyon Süreci ve Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı-Finans Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
28. STEINHERR, A., Tükel, A. ve Ucer, M. (2004) The Turkish Banking Sector Challenges and Outlook in Transition to EU Membership, Economic and Financial Report 2004/2.
29. SÜMER, G. (2016). Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 485-508.
30. TAŞABAT, S. E., Cinemre, N. ve Şen, S. (2015). “Farklı Ağırlıklandırma Tekniklerinin Denendiği Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Mali Performanslarının Değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 4(2), 96-110.
31. TATLI, S. (2010). Avrupa Birliği (AB)'nin Türk Bankacılık Sistemine Muhtemel Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı – Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
32. TEZERGİL, S. A. (2016). VIKOR Yöntemi İle Türk Bankacılık Sektörünün Performans Analizi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 38, Sayı 1, ISSN: 2149-1844, ss. 357-373.
33. TOPAL, H. (2012). BASEL II Düzenlemelerinin Türk ve AB Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri, Anadolu Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı – Doktora Tezi, Eskişehir.
34. YILDIRIM, B. F. ve Demirci, E. (2017). Banka Performansının TOPSIS-M Uygulaması İle Değerlendirilmesi. Söke İşletme Fakültesi Priene Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 35-48.

## MUHASEBE DENETİMİNDE KARŞILAŞILAN HATA VE HİLELER: MESLEK MENSUPLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### ERRORS AND SCULPTURES IN THE ACCOUNTING AUDIT: A RESEARCH ON THE PROFESSIONAL MEMBERS

Merve TAYMAN\*, Ömer TEKŞEN\*\*

\* Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, mervetayman.07@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3663-1619>

\*\* Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, omerteksen@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2016-5729>

#### ÖZ

Muhasebe, geçmişten günümüze kadarki süreçte sosyal ve ekonomik hayatın en önemli unsuru olmuştur. Muhasebe meslek mensupları, işleriyle ilgili görev ve sorumluluklarından dolayı mükellefleri ve devlet arasında köprü görevi görmektedir. İşletmelerdeki bilgileri ilgili kurumlara aktarmakla birlikte, işletme içi gelir ve gider dağılımının yapılmasında önemli bir etkidir. Muhasebede yapılan hileler başlangıçta muhasebe meslek mensuplarının yararına gibi görünse de, yapılan hileler zamanla hem kişilerin kendilerine hem de çalıştıkları kuruma zarar vermektedir. Muhasebede yapılan hata ve hileleri önlemek için muhasebede denetim unsuru ortaya çıkmıştır. Muhasebedeki denetim sayesinde meslek mensupları yaptıkları hataları gün yüzüne çıkarmakta ve yapılan bu hataları düzeltmektedir. Hatalar ne kadar kısa sürede ortaya çıkartılırsa o kadar daha az zarara neden olmaktadır. Çalışmanın amacı, muhasebe denetiminde karşılaşılan muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hileleri tespit etmek ve tespit edilen hata ve hileleri önlemeye dair öneriler getirmektir. Muhasebe denetimleri sırasında ortaya çıkabilecek hata ve hileleri minimum düzeye indirmek amaçlanmıştır. Bu araştırmada muhasebe meslek mensupları ile anket çalışması yapılmış ve 402 muhasebe meslek mensubu üzerinde çalışılmıştır. Meslek mensupları ile gerek yüz yüze gerekse mail yoluyla anket dolumu sağlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların hata ve hile yapma oranı yüksektir. Kişiler bu hata ve hileleri kimi zaman müşteriyi kaybetmemek için kimi zamanda kendi menfaatleri uğruna gerçekleştirmişlerdir.

**Anahtar Kelime:** Muhasebe, Denetim, Hata, Hile

**Jel kodları:** M10, M40, M42, M49

#### ABSTRACT

Accounting has been the most important element of social and economic life from past to present. Accounting professionals act as a bridge between taxpayers and the government due to their duties and responsibilities. Although transferring the information in the enterprises to the relevant institutions, it is an important factor in making the income and expense distribution within the enterprise. Errors and tricks made by professional accountants reduce the quality of accounting information and negatively affect the users of accounting information. Inaccuracies in accounting are checked by a third review through supervision. Thus, errors and faults are seen. Thanks to the auditing in the accounting profession, the professions bring to light the mistakes they made and correct the errors. The shorter the errors, the less damage is caused. The aim of the study is to identify the mistakes and frauds of the accounting professions encountered in the accounting audit and to provide suggestions for preventing the errors and tricks that are detected. It is aimed to

<sup>1</sup> Bu çalışma “Muhasebe Denetiminde Karşılaşılan Hata ve Hileler: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*minimize the errors and tricks that may occur during the accounting audits. In this study, 402 professional accountants were employed and 402 professional accountants were employed. Questionnaires were filled out by face-to-face or via e-mail. According to the findings of the research, the participants' error and cheating rate is high. People sometimes make mistakes and cheats for the sake of their own interests, sometimes in order not to lose the customer.*

**Keywords:** Accounting, Audit, Error, Frauds

**Jel kodları:** M10, M40, M42, M49

## 1.GİRİŞ

Muhasebe denetimi, işletmelerin veya meslek mensuplarının yaptıkları yanlış ve aksaklıkları inceleyen bir savunma mekanizmasıdır. Muhasebe denetimi işletmelerin iç kontrol sistemlerini ve muhasebe sistemlerini denetlemektedir. Bunun sonucunda işletmelerin eksikleri tespit edilmekte ve tespit edilen bu eksiklikler denetlenen işletmelere tavsiye mektubu ile bildirilmektedir. İşletmeler de bu tavsiye mektubu sayesinde yanlışlarını ve eksiklerini düzeltmektedir.

Muhasebe denetiminin amacı; güvenilir bilgi sağlamak, olası hata ve hileleri tespit etmek ve önlemek, işletme sahipleri ve yönetimlerine öneriler getirmek, olması gereken işlemlere olanı denetim ilke ve standartlarına göre kanıtlara dayanarak karşılaştırmaktır.

Muhasebe denetimini yapan denetçiler yasal kurallar çerçevesinde objektif olmak zorundadır. Denetçinin denetimi tam ve eksiksiz yapması için gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olması gerekmektedir. Muhasebedeki bağımsız denetimin amacı, işletmelerin mali tablolarını uluslararası muhasebe standartlarına göre denetlemektir. Bağımsız denetimde önceden belirlenmiş olan bilgiler ile elde edilen bilgiler karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen muhasebe verileri değerlendirilip işletmeye doğru bilgi şeklinde sunulur. İşletmeler sunulan bu muhasebe verileri ışığında mali tablolar ile ilgili sağlıklı tahmin ve analiz yapma imkânı bulmaktadır.

Muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hile arasındaki fark kasıt unsuru olup olmamasıdır. Hatada kasıt unsuru yoktur. Muhasebe meslek mensupları hatayı bilinçsiz ve istemeyerek yapmaktadır.

Genellikle bu bilgisizlikten veya tecrübesizlikten kaynaklanmaktadır. Muhasebede yapılan hatalar denetim sırasında ortaya çıktığında veya meslek mensubu tarafından fark edildiği durumlarda düzeltilmektedir.

Meslek mensuplarının yaptıkları bir diğer eylem ise hiledir. Hileler muhasebe meslek mensupları tarafından bilinçli ve kasıtlı şekilde yapılmaktadır. Meslek mensupları hileye kendi menfaatleri ya da işletme menfaatleri için başvurmaktadır. Genellikle daha fazla para kazanmak veya işletmenin mevcut durumunu olduğundan daha iyi göstermek için hile yapılmaktadır. Hile yapılırken sonucunda ne kadar zarar olacağı düşünülmeden yapılmaktadır. Hileyi yapan kişilerin tecrübesi arttıkça yaptıkları hilenin zararı da buna orantılı olarak artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; muhasebe denetiminde karşılaşılan muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hileleri tespit etmek ve tespit edilen hata ve hileleri önlemeye dair öneriler getirmektir. Muhasebe denetimleri sırasında ortaya çıkabilecek hata ve hileleri minimum düzeye indirmek amaçlanmıştır. Bu bilgiler ışığında, çalışmanın birinci bölümünde, muhasebe denetimi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, muhasebede yapılan muhasebe hatalarının özellikleri, nedenleri, türleri ile ilgili geniş çapta bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, muhasebe denetiminde karşılaşılan hilelerin nedenleri ve türleri ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyette bulunan muhasebe meslek mensupları üzerinde bir anket çalışması düzenlenmiş, meslek mensuplarının muhasebedeki hata ve hileler

ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Anket sonuçları istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiş, hata ve hile ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır.

## 2. MUHASEBE DENETİMİ

Denetim, yıllar öncesinde “murakabe” olarak kullanılan bir sözcüğün günümüzde kullanılan anlamıdır. Denetim başka bir anlamıyla, yasalara ve yürürlükteki kanunlara uygun şekilde uygunluk derecesini sorgulayan ve sonuçları değerleyen bir süreçtir. Denetim, diğer taraftan planlayıcıdır, sistematiktir, akılcıdır (Güçlü, 2005:1).

Muhasebe denetimi işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Örneğin bir denetim, işletmenin bütününe üçüncü bir göz olarak incelemektedir. Denetim sürecinde işletmelerin iç kontrol sistemleri ve muhasebe sistemleri incelenmektedir ve bu sırada işletmelerin aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilmektedir (Kaval, 2008:5).

### 2.1.Denetimin Amaçları

Muhasebe denetiminin amaçları, muhasebe denetiminde hedef firmayla ilgili muhasebe işlemleri hakkında bilgiye ulaşmaktır. Muhasebe denetiminin amaçları; Güvenilir bilgi sağlamak, Olası hata ve hileleri tespit etmek ve önlemek, İşletme sahipleri ve yönetimine öneriler getirileceği gibi bunu detaylandırmak, Denetimin konusu olan muhasebe verilerinin gerçekleşen ekonomik faaliyetlerin ve olayların o anki durumunun sonuçlarını belirlemek, olması gereken işlemlerle olanı denetim ilke ve standartlarına göre kanıtlara dayanarak karşılaştırmaktır (İren, 2007:68-69).

### 2.2.Denetim Türleri

Denetimin türleri kendi içerisinde dört bölüme ayrılır. Bunlar; Denetimin statülerine göre, denetimin amaçlarına göre, uygulama zamanına göre ve kapsamına göre denetim türleri şeklindedir.

### 2.2.1.Denetim Statülerine Göre Denetim Türleri

Denetim statülerine göre üç kısma ayrılır. Bunlar iç denetim, bağımsız denetim ve kamu denetimidir.

#### 2.2.1.1.İç Denetim

İç denetim, kurumların ve işletmelerin faaliyetlerinin, para ve mallarının kurum çalışanları aracılığıyla aynı kuruma bağlı olarak denetim kurumu veya denetimle uğraşan kişilerce denetlenmesidir. İç denetim kurumların ve işletmelerinin faaliyetlerini ilke edinir. İç denetimin amacı, iç kontrolün verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktır (Güçlü, 2005:5).

#### 2.2.1.2.Bağımsız Denetim

Denetim denildiğinde genel anlamda akla ilk gelen denetim türü bağımsız denetimdir. Bağımsız denetim, işletmelerinin mali tabloları olan Bilanço, Gelir Tablosu, Nakit Akış Tablosu ve Öz Kaynak Değişim Tablosunun muhasebenin standartlarına uygun olarak düzenlenip düzenlenmediğinin kontrolünü yapan bir denetim türüdür (Selimoğlu vd., 2005:17).

#### 2.2.1.3. Kamu Denetimi

Kamusal denetim, kamu kuruluşlarının kendi denetim personeline kamu düzeninin sağlanması ve kamu haklarının korunması amacıyla yaptıkları denetimlerdir (Dalak, 2000:70).

### 2.2.2. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Amaçlarına göre denetim türleri; Finansal Tablolar Denetimi, Uygunluk Denetimi ve Faaliyet Denetimidir.

#### 2.2.2.1.Finansal Tablolar Denetimi

Finansal Tablolar, işletme sahipleri ve yöneticilerinden ayrı olarak yatırımcılar, kredi verenler için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamak, gelecekteki nakit akımlarını değerlendirmeyi sağlamaktadır (Çırtlak, 2004:11).

#### 2.2.2.2.Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi, kuruluşların ve işletmelerin işletme ve kuruluş amaçlarına



uygun şekilde olup olmadığının denetimidir. Aynı zamanda işletme faaliyet ve işlemlerinin Vergi Usul Kanununa (VUK) uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin denetimidir (Güçlü, 2005:5).

### 2.2.2.3.Faaliyet Denetimi

Faaliyet denetimi, işletmelerin yaptıkları faaliyetlerinin etkin ve etken yapılabildiğini denetleyen denetim türüdür. Etkinlik, işletmelerin veya kurumların amaçlarına ulaşmalarında elde ettikleri kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığını gösteren bir yöntemdir. Etkinlik ise, bir işletmenin amaçlarının başarılı olup olmadığını ölçen bir ölçüdür (Ataman vd., 2001:20).

### 2.2.3.Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri

Uygulama zamanına göre denetim türleri üç bölüme ayrılır. Bunlar: Sürekli Denetim, Ara Denetim ve Son Denetimdir.

#### 2.2.3.1. Sürekli Denetim

Sürekli denetim, düzenli olarak her sene yapılan denetimdir ve böylece devamlılık gösteren bir süreçtir (Öztoprak, 2017:11).

#### 2.2.3.2.Ara Denetim

Ara denetim, bir yılı aşmayıp minimum bir aylık dönemi kapsayan bir denetimdir. Ara denetime örnek olarak SPK denetimleri gösterilebilir (Öztoprak, 2017:12).

#### 2.2.3.3.Son Denetim

Son denetim, bir işletmenin hesap döneminin kapatılması sonucunda yapılan denetimdir. Bu denetime tam denetim de denmektedir (Öztoprak, 2017:13).

### 2.2.4.Kapsamına Göre Denetim Türleri

Kapsamlarına göre denetim türleri, Genel Amaçlı ve Özel Amaçlı olarak iki bölüme ayrılır.

#### 2.2.4.1. Genel Amaçlı Denetim

Genel amaçlı denetim; bir işletmenin sahip olduğu her türlü belge, bilgi, kayıt ve işlemlerle ilgili muhasebe işlemlerinin tamamını içeren denetim çalışmalarıdır

(Tüm, 2010:21).

#### 2.2.4.2.Özel Amaçlı Denetim

Özel amaçlı denetim; işletme yönetimine herhangi bir konuda bilgi sağlanması amacıyla yapılan denetim çalışmalarıdır (Dalak, 2000:67).

### 3.MUHASEBE HATALARI

Hata kelimesi Türk Dil Kurumunun yayınladığı Türkçe Sözlükte; istemsiz ve bilinçsiz yapılan yanlış, yanılma, yanlışlık, kusur ve yanlışlık şeklinde ifade edilmiştir. Borçlar Kanununa göre kısaca hata; gerçekte ilgili bilinçli yapılmayan yanlışlık ya da eksik olma durumudur (Güvenç, 2009:20).

#### 3.1.Muhasebe Hatalarının Nedenleri

- Bilgisizlik ve Tecrübesizlik
- İhmal ve Dikkatsizlik

#### 3.2.Muhasebede Yapılan Hataların Çeşitleri

Muhasebede yapılan hatalar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

##### 3.2.1.Matematik Hataları

Fiş girişi sırasında ek olan belgelere ait toplamlarda, reeskont, faiz, karşılık gibi hesaplardan dolayı muhasebenin dışında yapılan matematik işlemlerindeki hatalara muhasebe hataları adı verilmektedir (Erol, 2008:231).

##### 3.2.2. Kayıt Hataları

Kayıt hataları genellikle işletmelerin muhasebe işlemlerini sisteme geçirirken rakamlarda veya hesaplarda yaptıkları hatalardır (Zeytin, 2007:89).

##### 3.2.3. Nakil Hataları

Nakil hataları genellikle bir işletmedeki finansal tablolara aktarılan hesaptaki alacak ve borç tutarlarının birbirini tutmaması ya da yevmiye defterinden defter-i kebire aktarılan tutarların yanlış aktarılması şeklinde gerçekleşen hatalardır (Erol, 2008:231).

##### 3.2.4.Unutma ve Tekrar Hataları

Unutma hataları işletmenin alım, satım ve gider işlemlerinin gerçekleştiği dönemde

kaydedilmemesi veya kayıtlara hiç geçirilmemesinden dolayı ortaya çıkan hatalardır. Unutma hataları işletme personelinin dikkatli şekilde kontrol etmesiyle zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır (Baskan, 2013:8). Tekrarlama hataları ise aynı işlemin aynı deftere birden fazla kaydedilmesi işlemidir.

### 3.2.5.Bilanço Hataları

Bilanço hataları iki kısımda incelenebilir. Bilanço hataları işletmelerin muhasebe kayıtlarındaki hesaplarının aktif ve pasiflerinde değerlendirme yapılırken, aşınma payının, karşılık ayırmanın muhasebe ilkelerine ve yasalara uygun şekilde yapılmamasından kaynaklanan hatalardır. Bu gibi hatalara değerlendirme adı da verilmektedir

(<http://www.kardenetim.com/yazdir.php?makale=20>, (06.12.2017)). Bunlar değerlendirme hataları ve hesapların birleştirilmesidir.

## 4.MUHASEBE HİLELERİ

Hile; kişiyi sözleşme yapmaya yönlendirmek amacıyla, doğruluğu bulunmayan beyanlar ve bilerek ya da kasti olarak kişide doğruluğu olmayan bir durum oluşturmak veya bu doğruluğu bulunmayan durumun devam etmesini sağlayacak biçimde hareket etmektir (Ardıç vd., 2007:71).

### 4.1.Hilenin Özellikleri

Genel anlamda hilenin özellikleri şöyle sıralanabilmektedir.

- Hile yapılırken yapan kişi veya işletmeler tarafından gizli şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Hile yapılırken bilerek ve kasıtlı şekilde yapılması zorunludur.
- Karşıdaki kişi aldatılmış ve kandırılmış olur. Hile yapıldıktan sonra karşıdaki kişi veya işletme bu durumdan olumsuz etkilenmektedir ([http://www.vergi.tc/makaleDetay/SizdenGelenler/MUHASEBEDE-HILE-VE-HILENIN-TURLERI/132c5780-6e46-4faf-](http://www.vergi.tc/makaleDetay/SizdenGelenler/MUHASEBEDE-HILE-VE-HILENIN-TURLERI/132c5780-6e46-4faf-9b99-80e3917e3f75,(07.12.2017)))

9b99-80e3917e3f75,(07.12.2017)) .

### 4.2. Muhasebe Hilelerinin Türleri

Muhasebe hileleri kasti hatalar, kayıt dışı hatalar, zamanından önce veya sonra yapılan kayıtlar, uydurma adlara hesap açma, sahte belge düzenlenmesi ve kullanılması, bilanço maskeleymesi, defter ve belgeleri yok etmek ve gizlemek, bilgisayar kayıtlarında yapılan hata ve hileler, zarar ve istisna satışı, fevkalade hâsılatı gizlemek olarak sınıflandırılabilir.

#### 4.2.1.Kasti Hatalar

Muhasebe işlemlerinde işletme çalışanları genellikle dikkatsizlik ve tecrübesizlik sonucu çeşitli hatalar yapmaktadırlar. Fakat bazı durumlarda çalışanlar kendi menfaatlerini ya da işletme çıkarları için bilerek ve kasti olarak hata yapmaktadırlar. Bu hatalar bilerek ve kasten yapıldığı takdirde hata olmaktan çıkıp hile boyutuna ulaşmaktadır (Cengiz, 2016:24-25).

#### 4.2.2.Kayıt Dışı İşlemler

Hesapların kayıtlara aktarılmamasından kaynaklanan işlemlere kayıt dışı işlemler olarak adlandırılmaktadır. Kayıt dışı işlemler genellikle satış faturası düzenlememek veya fatura almamak gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (<https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme.-istatistik/732679-muhasebede-hata-ve-hileler.html>, (08.12.2017)).

#### 4.2.3.Zamanından Önce veya Sonra Yapılan Kayıtlar

İşletmelerdeki dönem içinde yapılan faaliyetler düzenli bir şekilde ve zamanında defterlere kaydedilmek zorundadır (<http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/150IAT.pdf>, (08.12.2017)).

#### 4.2.4. Uydurma Adlara Hesap Açma

Uydurma adlara hesap açma işlemi, işletmelerin muhasebe işlemlerinde kayıt yapılmayan hesaplar için ya da belgelendirilmemiş işlemlere kılıf uydurma amacıyla ortaya çıkmış olan bir hile türüdür (Akalin, 2017:41).

#### 4.2.5. Sahte Belge Düzenlenmesi ve Kullanılması

Sahte belge düzenlemeye örnek vermek gerekirse; mal satımından itibaren 10 gün içerisinde fatura düzenlenmesi zorunludur. Bu dönem içerisinde düzenlenmeyen faturalar düzenlenmemiş sayılmaktadır. Bu süre içerisinde fatura düzenlemeyen mükellef usulsüzlük cezası almaktadır (Demirci, 1998:34).

#### 4.2.6. Bilanço Maskeleyesi

Bilanço maskeleyesi, isminden de anlaşılacağı gibi bilançonun normal şekilde düzenlenmemesidir. Bilançonun düzenlenmesi gerekenden farklı olarak kişi veya kurumların amaçlarına uygun şekilde düzenlenmesi olarak adlandırılmaktadır. Bilanço maskeleyesindeki amaç, işletmenin finansal yapısı, ekonomik durumu ve kârlılığı hakkında işletme ile ilgilenenlere farklı bir fikir vermektir (Koca, 2010:52).

#### 4.2.7. Defter ve Belgeleri Yok Etmek ve Gizlemek

Muhasebede defter ve belgelerin yanması, kaybolması ve çalınması hile olarak nitelendirilemez. Çünkü bu nedenler istem dışı olan olaylardır. Kasıt unsuru yoktur (Kaymak, 1996:118).

#### 4.2.8. Bilgisayar Kayıtlarında Yapılan Hata ve Hileler

Gelişen teknolojiler sebebiyle her geçen gün bilgisayarlar hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bilgisayarın bu derece hayata girmesi her alanda onları kullanmaya neden olmaktadır. Bilgisayarın kullanım alanlarının artması muhasebe alanında hata ve hilelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kirik, 2007:63).

#### 4.2.9. Zarar ve İstisna Satışı

Zarar ve istisna satışı; zarar hesaplanmak üzere olan bir işletmeden yüksek fiyatla mal alınarak alıcı işletmenin maliyetinin yüksek gösterilerek zararlı olan işletmenin kârının olduğundan küçük gösterilmesi işlemidir (Kirik, 2007:63-64).

#### 4.2.10. Fevkalade Hâsılatı Gizlemek

İşletmelerde vergi ödemelerini azaltmak için ortaya çıkmış olan bir başka hile çeşidi de fevkalade hasılatı gizlemektir (Kirik 2007:64).

### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hileler üzerinde elde edilen amaç doğrultusunda araştırmanın kapsamı, sınırları, araştırmada kullanılan hipotezler, araştırmadaki yöntemler ve bunların sonucunda elde edilen bulgular üzerinde durulmuştur.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, muhasebe denetiminde karşılaşılan muhasebe meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hileleri tespit etmek ve tespit edilen hata ve hileleri önlemeye dair öneriler getirmek amacıyla yapılmıştır. Muhasebe denetimleri sırasında ortaya çıkabilecek hata ve hileleri minimum düzeye indirmek amaçlanmıştır. Toplum arasında işini iyi yapan muhasebeci denildiği zaman akla ilk olarak mükellefine az vergi ödeten kişi gelir. Bu önyargılardan kurtulmak için toplum arasında yaygın olan bu düşüncenin mümkün olduğu kadar azaltılması gerekmektedir. Bu tür algıların yok olabilmesi için öncelikle yapılan hata ve hilelerin neler olduğunun tespit edilmesi, daha sonra da bu hata ve hilelerin nasıl ortadan kaldırılacağı hakkında tespitlerde bulunulması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada muhasebecilerin hangi hata ve hileleri yaptığı ve ne oranda yaptığı üzerinde durulmuş, ayrıca meslek mensuplarının yaptıkları hata ve hileler cinsiyet, unvan, yaş, eğitim ve deneyim yönünden değerlendirilmiştir.

#### 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma 2018 yılında Akdeniz Bölgesi'nde faaliyette bulunan muhasebe meslek mensupları tarafından yapılan hata ve hile ifadelerini kapsamaktadır. Kullanılan anket formu ve formun uygulandığı

örneklem araştırmanın sınırlılığdır.

### 5.3.Araştırmanın Yöntemi

Betimleyici nicel bir araştırma olan çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Evren ve örneklem ile birlikte, araştırmada kullanılan veri toplama aracıyla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı frekans analizi ile belirlenmiştir. Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ve hileler ifadelerine katılım düzeyleri 1-5 aralığında skorlandırılmıştır. Her bir madde için elde edilen skorların cinsiyet gibi iki kategorili değişkenlerin grupları arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile, unvan, yaş, mesleki deneyim ve eğitim gibi ikiden fazla seçenekli değişkenlerin kategorileri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla TUKEY testi yapılmıştır. Güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir. Analizler SPSS 20.0 programıyla %95 güven düzeyinde yapılmıştır.

### 5.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini 2018 yılında Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensupları oluşturmaktadır. Akdeniz Bölgesinde 2018 Eylül ayı itibarıyla toplam 9406 SM, SMMM ve YMM faaliyette bulunmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın imkansız olmasından dolayı örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem seçiminde basit rastgele örneklem tekniği kullanılmıştır. Kullanılan bu örneklem sayesinde 402 muhasebe meslek mensubuna ulaşılmıştır.

### 5.5.Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Bu anket çalışması Akdeniz Bölgesi'ndeki muhasebe meslek mensuplarını kapsamaktadır. Ankette Akdeniz Bölgesi'nde faaliyette bulunan 402 muhasebe meslek mensubu üzerinde çalışma

yapılmıştır. Bu meslek mensuplarının 94' ü bayan, 308' i erkektir. 372' si SMMM, 28'i SM ve 2 tanesi YMM'dir. Bu kişilerden bazıları aynı büroyu paylaşmakta, bazıları ise kendine ait büroda mesleğini sürdürmektedir.

Anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde meslek mensuplarıyla ilgili demografik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde meslek mensuplarının yaptıkları hataların yer aldığı 15 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise meslek mensupları tarafından yapılan hilelerin olduğu 15 ifadeye yer verilmiştir. Dördüncü bölümde meslek mensuplarının denetime bakışı ile ilgili 10 ifade yer almakta iken, beşinci bölümde muhasebe meslek mensuplarının denetçiye bakışları üzerine 10 ifadenin yer aldığı ankette toplamda 50 ifade yer almaktadır.

Anket toplama aşamasında bazı meslek mensuplarına sorular mail yoluyla atılmış olup, çoğunlukla anketler meslek mensuplarıyla yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Mail yoluyla beklenen geri dönüş alınmadığı için en sağlıklı dolun birebir kişilerle yapılan görüşmeler ile sağlanmıştır.

Araştırmadaki ankette yer alan ifadeler, Prof.Dr.Nejat Bozkurt'tun "İşletmelerin Kara Deliği Hile" ve Prof.Dr.Hasan Hüseyin Bayraklı'nın "Muhasebe Hata ve Hileleri" adlı kitaplarından yararlanılarak elde edilmiştir. Bazı anket ifadeleri ise meslek mensupları ile görüşmeler sonucunda oluşturulmuştur.

### 5.6.Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir. Cronbach' s Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Çalışmadaki maddeler için cronbach alfa katsayısı 0,95 olarak elde

edilmiş olup çalışmanın yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

## 5.7. Araştırma Bulguları ve Sonuçları

### 5.7.1. Katılımcıların Bilgilerinin Dağılımı

#### Demografik

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	94	23,4
	Erkek	308	76,6
	Total	402	100,0
<b>Unvan</b>	SM	28	7,0
	SMMM	372	92,5
	YMM	2	0,5
	Total	402	100,0
<b>Yaş</b>	20-30	51	12,7
	31-40	109	27,1
	41-50	156	38,8
	51-60	86	21,4
	Total	402	100,0
<b>Deneyim</b>	5-10	72	17,9
	11-15	82	20,4
	16-20	124	30,8
	21-25	40	10,0
	26 yıl ve üzeri	84	20,9
	Total	402	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	19	4,7
	Lisans	347	86,3
	Y. Lisans	32	8,0
	Doktora	4	1,0
	Total	402	100,0

Katılımcıların demografik ifadelerle göre dağılımında, deneyimlerinin 30,8 oranında çoğunlukla 16 ile 20 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum ankete katılan katılımcıların bilinçli ve işleriyle ilgili tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olması ise meslekleriyle ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Meslek mensuplarının tecrübesi ve eğitim düzeyi arttıkça anket çalışmasındaki ifadelerle verdikleri yanıtlarda gerçekliğini ve doğruluğu arttırmaktadır.

### 5.7.2. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Katılımcıların ifadelerle katılım düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız gruplarda t testi

yapılmıştır. T testi kullanılmasının nedeni, iki tane ortalamanın baz alınmasıdır.

Meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerle katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerle katılım düzeyi aynı seviyededir. Yani cinsiyete göre meslek mensupları tarafından yapılan hatalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucu çıkmaktadır.

**H<sub>1</sub>** : Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** : Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 2: Meslek Mensupları Tarafından Yapılan Hataların Katılım Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Aktifleştirilip amortismanına tabi tutulması gereken bir varlığın doğrudan gider yazılması ile amortisman ve karşılıklar yanlış ayrılmaktadır.	Kadın	94	2,8	1,2	1,131	0,259
	Erkek	308	2,7	1,2		
Yevmiye defterinde doğru olan bir hesap isim benzerliği sebebiyle defteri kebire yanlış aktarılmaktadır.	Kadın	94	2,5	1,2	1,356	0,176
	Erkek	308	2,3	1,2		
Meslek mensuplarının bilgi yetersizliği veya tecrübesizliği nedeniyle mali tablolardaki aktif ve pasif hesapları yanlış değerlendirmeleri sonucu bilanço hataları yapılmaktadır.	Kadın	94	2,8	1,3	0,419	0,675
	Erkek	308	2,8	1,3		
Meslek mensupları vadeli çekleri, alacak senetleri ve borç senetleri gibi reeskonta tabi tutmaktadır.	Kadın	94	2,6	1,2	0,323	0,747
	Erkek	308	2,6	1,2		
Meslek mensupları alacak senetlerini reeskonta tabi tutarken borç senetlerini reeskonta tabi tutmamaktadır.	Kadın	94	2,5	1,2	0,552	0,581
	Erkek	307	2,4	1,1		
Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıklar gider olarak kabul edilmektedir.	Kadın	94	2,9	1,2	1,463	0,144
	Erkek	308	2,7	1,3		
İşlemlerin vergi kanunlarına aykırı yorumlanarak farklı hesaplara kaydedilmesiyle hesap hataları oluşmaktadır.	Kadın	94	2,9	1,3	0,490	0,625
	Erkek	308	2,9	1,2		
Meslek mensupları satın alınan malların maliyetini doğrudan gider yazmaktadır.	Kadın	94	2,7	1,3	0,955	0,340
	Erkek	308	2,6	1,2		
Yatırımın aktifleştirildiği dönemin sonuna kadar oluşan kredi faizleri ve kur farkları doğrudan gider olarak kaydedilmektedir.	Kadın	94	2,9	1,3	0,323	0,747
	Erkek	308	2,9	1,3		
Meslek mensupları gelecek hesap dönemine ait peşin ödenen giderleri doğrudan gider olarak kaydetmektedir.	Kadın	94	2,6	1,3	0,091	0,927
	Erkek	308	2,6	1,2		
Meslek mensupları amortismanına tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır.	Kadın	94	2,8	1,3	0,516	0,606
	Erkek	308	2,7	1,2		
Meslek mensupları alınan vade farkları, faiz, prim gibi gelirleri KDV matrahına dahil etmektedir.	Kadın	94	2,5	1,2	-0,975	0,330
	Erkek	308	2,7	1,2		
Meslek mensupları özel işlerde kullandığı taşıtlara ait harcamaların tamamını gider yazmaktadır.	Kadın	94	2,7	1,4	-1,211	0,226
	Erkek	308	2,9	1,3		
Meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır.	Kadın	94	2,9	1,3	0,846	0,398
	Erkek	308	2,8	1,3		
Ortaklar adına alınan kredilere işleyen faizler işletmeye gider olarak kaydedilmektedir.	Kadın	94	2,5	1,3	1,151	0,250
	Erkek	308	2,3	1,1		

Bu nedenle  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelere katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin meslek mensupları tarafından yapılan hileler ile ilgili ifadelere katılım düzeyi aynı seviyededir. Böylece cinsiyete göre meslek mensuplarının yaptıkları hileler

arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Muhasebe meslek mensupları tarafından yapılan hileler erkekler ve kadınlar için aynıdır. Bunun nedeni, meslekteki çalışanların aynı işi yapmaları ve aynı koşullarda çalışıyor olmalarıdır. Çalışma ortamları aynı olduğu ve aynı şartlarda çalışıyor oldukları için cinsiyet ayrımı olmaksızın yapılan hileler aynı boyuttadır.

Tablo 3: Meslek Mensubu Tarafından Yapılan Hilelerin Katılım Düzeyinin Cinsiyete Göre Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Meslek mensupları işletme varlıklarına el koyarak veya varlıkları kuraldışı kullanarak işvereni dolandırmaktadır.	Kadın	94	2,3	1,2	0,564	0,573
	Erkek	308	2,2	1,2		
Meslek mensupları işletmeye mal ve hizmet alımı durumunda ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi göstermektedir.	Kadın	94	2,5	1,3	0,439	0,661
	Erkek	308	2,4	1,2		
Meslek mensupları fatura almamak veya satış faturası düzenlememek için kayıt dışı işlemler yapmaktadır.	Kadın	94	2,2	1,2	-0,293	0,769
	Erkek	308	2,3	1,2		
Meslek mensupları işletmenin durumunu mevcut durumdan daha iyi veya kötü göstermek için hileye başvurmaktadır.	Kadın	94	2,3	1,2	-0,354	0,723
	Erkek	308	2,4	1,2		
Meslek mensupları tarafından en yaygın yapılan hile türü sahte belge düzenlemek ve kullanmaktır.	Kadın	94	2,1	1,2	-0,147	0,883
	Erkek	308	2,1	1,2		
Meslek mensupları sahte veya üzerinde oynanmış çeklerle işletmenin fonlarına el koymaktadır.	Kadın	94	2,1	1,2	0,803	0,422
	Erkek	308	1,9	1,1		
Meslek mensuplarının yüksek tutardaki veresiye faturalarını nakit olarak ödendi şeklinde göstermesi güçlü bir hile örneğidir.	Kadın	94	2,5	1,3	1,113	0,266
	Erkek	307	2,3	1,2		
Meslek mensupları tarafından kasıtlı şekilde defterler yok edilip veya gizlenmektedir.	Kadın	94	2,0	1,1	-0,586	0,558
	Erkek	308	2,1	1,1		
Yapılan satışların kayda alınmamasından dolayı nakit alınan para veya çeklere muhasebe kayıtlarına girilmeden meslek mensupları tarafından el konulmaktadır.	Kadın	94	2,3	1,2	0,405	0,686
	Erkek	308	2,2	1,2		
Maddi varlıkların kişisel amaçlı kullanılması meslek mensuplarının stok, demirbaş ve bilgi hırsızlığı yapmasına neden olmaktadır.	Kadın	94	2,3	1,3	-0,237	0,813
	Erkek	308	2,4	1,2		
Meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailer olduğundan fazla göstermektedir.	Kadın	94	2,1	1,2	-0,987	0,324
	Erkek	307	2,2	1,2		
Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği taktirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır.	Kadın	94	2,0	1,1	-1,019	0,309
	Erkek	308	2,2	1,1		
Meslek mensupları sahte imza ya da sahte ciro ile işletme çeklerini kendi yararına kullanmaktadır.	Kadın	94	2,1	1,1	0,174	0,862
	Erkek	306	2,1	1,1		
Gider raporlarında sürekli olarak faturaların orijinallerinin yerine fotokopisinin konulması meslek mensubunun hile riskini arttırmaktadır.	Kadın	94	2,5	1,3	0,856	0,392
	Erkek	308	2,4	1,2		
Meslek mensupları satış raporlarındaki rakamları değiştirerek müşteriye olduğundan daha yüksek fiyatı yansıtmaktadır.	Kadın	94	2,4	1,3	-0,019	0,985
	Erkek	308	2,4	1,3		

**H<sub>2</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Çıkan sonuç doğrultusunda  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları ile ilgili ifadelerine katılım düzeyi cinsiyete göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 4: Meslek Mensuplarının Muhasebe Denetimine Bakışları İle İlgili Katılım Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Bir işletmede denetim faaliyeti etkin şekilde yapıldığı takdirde hatalar önenebilmektedir.	Kadın	94	4,1	0,9	1,047	0,296
	Erkek	307	4,0	1,0		
Bir işletmede denetim faaliyeti etkin şekilde yapıldığı takdirde meslek mensuplarının yaptığı hileler önenebilmektedir.	Kadın	94	4,2	0,9	1,751	0,081
	Erkek	308	4,0	1,1		
Ülkemizdeki muhasebe denetimi konusundaki düzenlemeler yeterlidir.	Kadın	94	3,6	1,4	0,796	0,427
	Erkek	308	3,5	1,3		
Denetim ne kadar sık yapılırsa yapılsın çalışanların yapacakları hileler engellenemez.	Kadın	94	3,3	1,4	-0,731	0,465
	Erkek	308	3,4	1,3		
Bağımsız denetim konusunda TÜRMOB, KGK ve Maliye Bakanlığı uyumlu olarak çalışmaktadır.	Kadın	94	3,7	1,2	0,409	0,683
	Erkek	308	3,6	1,3		
Bağımsız denetim kurumu işletmelerin hedeflerine cevap verebilmelidir.	Kadın	94	4,0	1,0	1,198	0,232
	Erkek	308	3,8	1,1		
Her bir denetim aşamasında denetim sorumlusunun ayrıntılı inceleme yapması gerekmektedir.	Kadın	94	4,1	1,0	0,668	0,505
	Erkek	308	4,0	1,0		
Bağımsız denetimin gelişmesinde meslek mensuplarının görüşlerine başvurulmalıdır.	Kadın	94	4,1	1,0	0,414	0,679
	Erkek	308	4,0	1,0		
Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır.	Kadın	94	3,8	1,1	0,794	0,428
	Erkek	308	3,6	1,1		
Denetim ile ilgili mevzuatta etik değerlere ve cezaya vurgu yapılmalıdır.	Kadın	94	3,9	0,9	0,390	0,697
	Erkek	308	3,9	1,1		

**H<sub>3</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının denetime bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

**H<sub>4</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.



Tablo 5: Meslek Mensuplarının Denetçiye Bakışlarının Cinsiyete Göre Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Denetçinin hileleri önleyebilmesi için çalışanlardan daha çok hile konusunda bilgiye sahip olması gerekmektedir.	Kadın	94	4,0	1,1	-0,417	0,677
	Erkek	308	4,1	1,0		
Denetçilerin yeterli düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmasına gerek yoktur.	Kadın	94	3,1	1,6	-0,582	0,561
	Erkek	308	3,2	1,5		
Denetçilerin hileleri denetlemedeki verimliliği, aldıkları denetim ücretine bağlıdır.	Kadın	94	3,6	1,3	-0,065	0,948
	Erkek	308	3,6	1,3		
Denetçiler işletmeleri denetlerken objektif olmak zorundadır.	Kadın	94	4,4	0,8	0,558	0,577
	Erkek	308	4,3	0,8		
Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır.	Kadın	94	4,2	0,8	0,958	0,339
	Erkek	308	4,1	0,9		
Denetçiler gerekli özeni gösterip göstermediği konusunda uzman bir denetçi tarafından denetlenmelidir.	Kadın	94	4,1	0,8	1,123	0,262
	Erkek	308	4,0	1,0		
Denetçinin temel sorumluluğu hileli finansal tabloları önlemek olmalıdır.	Kadın	94	4,1	0,9	1,102	0,271
	Erkek	308	4,0	0,9		
Bağımsız denetçinin görevi hata ve hileleri önlemek değil, makul güveni sağlamaktır.	Kadın	94	3,8	1,1	-0,017	0,986
	Erkek	308	3,8	1,1		
Bağımsız denetçi hata ve hileyle ilişkin risk olasılıklarını yöneticilerle paylaşmalıdır.	Kadın	94	4,4	0,8	0,568	0,570
	Erkek	308	4,3	0,9		
Bağımsız denetçiler hata ve hile risklerine karşı iç denetimden uygun gördüğü kişiyi sorgulamalıdır.	Kadın	93	4,2	0,9	0,134	0,893
	Erkek	304	4,2	0,9		

Meslek mensuplarının denetçiye bakışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Meslek mensubu tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerden; “Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıklar gider olarak kabul edilmektedir.” İfadesine katılım düzeyi unvana göre anlamlı seviyede farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; YMM ve SM’lerin ifadeye katılım düzeyi SMMM’lerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. SMMM’lerin büyük çoğunluğu kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıkları gider olarak kabul etmemektedirler. Bunun nedeni, kıdem tazminatlarını tahmini gider olarak görüp ileriki dönemlerde değişeceğini

düşündükleri için direk gider yazmamaktadırlar.

### 5.7.3.Unvana Göre Karşılaştırmalar

**$H_5$**  :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**$H_0$**  :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Meslek mensuplarının hata ifadelerinde yer alan “Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıklar gider olarak kabul edilmektedir.” İfadesi anlamlı seviyede farklılık göstermektedir ( $p=0,049<0,05$ ). Buna göre bu ifade için  $H_5$  hipotezi kabul edilmektedir.

**H<sub>6</sub>** : Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi unvana göre farklılık göstermediği için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir (p>0,05).

**H<sub>7</sub>** : Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının denetime bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Bu nedenle H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

**H<sub>8</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Meslek mensuplarının denetçiye bakışları unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Böylece H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

Tablo 6: Kıdem Tazminatının Gösterimi

Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıklar gider olarak kabul edilmektedir.	SM	28	3,3	1,4	3,037	<b>0,049*</b>
	SMMM	372	2,7	1,3		
	YMM	2	3,5	2,1		
	Total	402	2,7	1,3		

#### 5.7.4.Yaşa Göre Karşılaştırmalar

**H<sub>9</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerden;

Meslek mensupları amortisman tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır.

Meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır.

İfadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Bu ifadelerde H<sub>9</sub> hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelere katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 7: Amortismanın Gösterimi

Meslek mensupları amortisman tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır.	20-30	51	2,9	1,2	5,111	<b>0,002*</b>
	31-40	109	3,1	1,2		
	41-50	156	2,6	1,1		
	51-60	86	2,5	1,2		
	Total	402	2,8	1,2		
Meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır.	20-30	51	2,8	1,3	2,735	<b>0,043*</b>
	31-40	109	3,1	1,3		
	41-50	156	2,6	1,2		
	51-60	86	2,9	1,3		
	Total	402	2,8	1,3		

Anlamli farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

“Meslek mensupları amortismana tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır.” İfadesi için 31-40 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 41-50 ve 51-60 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun sebebi, 31-40 yaş aralığındaki muhasebe meslek mensuplarının 41-50 ve 51-60 yaş aralığındaki meslek mensuplarından daha tecrübesiz ve deneyimsiz olmaları olabilir. Bu yaş aralığındaki meslek mensupları iktisadi varlığa amortisman ayırması gerektiğini bilmiyor olabilir. “Meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır.” İfadesi için; 31-40 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 41-50 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı

derecede daha yüksektir. Kullanılmaya hazır iktisadi kıymeti direk gider yazmayıp amortisman ayırmak gideri düşük gösterip kârı yüksek göstermek amacıyla yapılmaktadır.

**H<sub>10</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hileler ile ilgili ifadelerden;

Meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailerini olduğundan fazla göstermektedir.

Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği takdirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır.

Tablo 8: Ücretlerde Değişimin Gösterimi

Meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailerini olduğundan fazla göstermektedir.	20-30	51	2,1	1,2	3,164	<b>0,025*</b>
	31-40	109	1,9	1,2		
	41-50	155	2,3	1,2		
	51-60	86	2,3	1,3		
	Total	401	2,2	1,2		
Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği takdirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır.	20-30	51	1,9	0,9	2,823	<b>0,039*</b>
	31-40	109	2,0	1,1		
	41-50	156	2,2	1,1		
	51-60	86	2,3	1,2		
	Total	402	2,1	1,1		

İfadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle  $H_{10}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

Anlamli farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; “Meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailerini olduğundan fazla göstermektedir.” İfadesi için; 41-50 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyi, 31-40 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Meslek

mensuplarının yaşları ilerledikçe işlerindeki tecrübe artmaktadır. Tecrübeleri arttıkça da işlerinde hile yapma oranları buna bağlı olarak artış göstermektedir. Yaşı ilerlemiş olan ve belli bir tecrübeye sahip olan kişiler çalışma saatlerini olduğundan daha fazla göstererek ek gelir elde etmeyi amaçlamaktadır.

“Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği takdirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır.” İfadesi için; 51-60 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 20-30 yaş grubu

kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

**H<sub>11</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetime bakışları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları ile ilgili ifadelerden; “Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır.” ifadesine katılım düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Böylece bu ifade için  $H_{11}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelere katılım düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

**H<sub>12</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının denetçiye bakışları ile ilgili ifadelerden;

Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır.

Bağımsız denetçinin görevi hata ve hileleri önlemek değil, makul güveni sağlamaktır.

İfadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Böylece bu ifadeler için  $H_{12}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelere katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

Tablo 9: Denetçilerin Etkisi

Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır.	20-30	51	4,2	0,7	3,248	<b>0,022*</b>
	31-40	109	4,2	0,8		
	41-50	156	4,2	0,8		
	51-60	86	3,8	1,2		
	Total	402	4,1	0,9		
Bağımsız denetçinin görevi hata ve hileleri önlemek değil, makul güveni sağlamaktır.	20-30	51	3,7	1,1	3,561	<b>0,014*</b>
	31-40	109	3,6	1,2		
	41-50	156	4,0	1,1		
	51-60	86	3,8	1,1		
	Total	402	3,8	1,1		

Anlamlı farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; “Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır.” ifadesi için; 41-50 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyi 51-60 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

#### 5.7.5. Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırmalar

**H<sub>13</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime anlamlı farklılık göstermemektedir. Meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Böylece  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

**H<sub>14</sub>** : Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: Meslek Mensuplarının Yaptıkları Hilelerin Gösterimi

Meslek mensupları işletme varlıklarına el koyarak veya varlıkları kuraldışı kullanarak işverenini dolandırmaktadır.	5-10	72	2,0	1,2	2,545	<b>0,039*</b>
	11-15	82	2,5	1,3		
	16-20	124	2,4	1,1		
	21-25	40	2,0	1,2		
	26 yıl ve üzeri	84	2,2	1,2		
	Total	402	2,2	1,2		
Meslek mensupları fatura almamak veya satış faturası düzenlememek için kayıt dışı işlemler yapmaktadır.	5-10	72	1,9	1,1	3,678	<b>0,006*</b>
	11-15	82	2,5	1,2		
	16-20	124	2,5	1,2		
	21-25	40	1,9	1,2		
	26 yıl ve üzeri	84	2,3	1,3		
	Total	402	2,3	1,2		

İfadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle  $H_{15}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelerle katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Anlamlı farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

“Meslek mensupları işletme varlıklarına el koyarak veya varlıkları kuraldışı kullanarak işverenini dolandırmaktadır.” ifadesi için; mesleki deneyimi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olanların ifadeye katılım düzeyi 5-10 yıl deneyimse sahip olanların katılım düzeyinden daha yüksektir. Çünkü mesleki deneyimi az olan meslek mensupları tecrübesiz ve bilgisiz oldukları için veya işten atılma korkusuyla işletme varlıkları üzerinde yasa dışı şekilde işlem yapmamaktadır.

“Meslek mensupları fatura almamak veya satış faturası düzenlememek için kayıt dışı işlemler yapmaktadır” ifadesi için; mesleki deneyimi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 26 yıl ve üzeri olanların ifadeye katılım düzeyleri mesleki deneyimi 5-10 yıl ve 21-25 yıl üzeri olanların ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Meslek mensupları tarafından en yaygın yapılan hile türü sahte belge düzenlemek ve kullanmaktır.” İfadesi için; mesleki

deneyimi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olanların ifadeye katılım düzeyi mesleki deneyimi 5-10 yıl ve 21-25 yıl olanların ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha büyüktür. Genel anlamda en çok bilinen ve duyulan hile türü sahte belge düzenlemek olduğu için mesleki deneyimi az olan meslek mensupları en yaygın olarak yapılan hile türünün sahte belge düzenlemek ve kullanmak olduğunu düşünüyor olabilir.

**H<sub>15</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakış açıları muhasebe deneyimine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakış açıları muhasebe deneyimine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakış açıları ile ilgili ifadelerden;

Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Denetçilerin yeterli düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmasına gerek yoktur. İfadelerine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu ifadeler için  $H_{15}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadelerle katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı seviyede farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 11: Denetim ve Denetçinin Ortaya Çıkmasının Gösterimi

Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır.	5-10	72	4,0	0,9	3,005	<b>0,018*</b>
	11-15	82	3,7	1,1		
	16-20	124	3,6	1,1		
	21-25	40	3,8	1,2		
	26 yıl ve üzeri	84	3,4	1,4		
	Total	402	3,7	1,1		
Denetçilerin yeterli düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmasına gerek yoktur.	5-10	72	2,7	1,7	4,088	<b>0,003*</b>
	11-15	82	3,4	1,4		
	16-20	124	3,5	1,4		
	21-25	40	2,8	1,6		
	26 yıl ve üzeri	84	3,0	1,6		
	Total	402	3,2	1,6		

Anlamli farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; “Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır.” ifadesi için; 5-10 yıl mesleki deneyime sahip kişilerin ifadeye katılım düzeyi 26 yıl ve üzeri süre mesleki deneyime sahip kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. 5-10 yıl deneyime sahip olan meslek mensupları bağımsız denetim kuruluşlarının yetersiz olduğunu düşünmekte ve bu sebeple bağımsız denetimin yeterli seviyede gelişmediğini düşünmektedir. 26 yıl ve üzeri deneyime sahip olan meslek mensuplarının bu ifadeye 5-10 yıl deneyime sahip olan meslek mensuplarına göre daha az katılımının sebebi, denetim kuruluşu ne kadar çok olursa olsun bağımsız denetimin tam olarak gelişemediğini düşünmeleri ve bağımsız denetimin gelişmesinde daha farklı yollar aranması gerektiğini savunuyor olmalarıdır.

**H<sub>16</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları mesleki deneyime göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları mesleki

deneyime göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının denetçiye bakışları ile ilgili ifadelerden;

Denetçilerin hileleri denetlemedeki verimliliği, aldıkları denetim ücretine bağlıdır” ifadesine katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu ifade için  $H_{16}$  hipotezi kabul edilir.

#### 5.7.6. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**H<sub>17</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hata ifadelerine katılım düzeyi eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerden;

Tablo 12: Gelir ve Giderin Gösterimi

Yatırımın aktifleştirildiği dönemin sonuna kadar oluşan kredi faizleri ve kur farkları doğrudan gider olarak kaydedilmektedir.	Lise	19	3,5	1,2	3,201	<b>0,023*</b>
	Lisans	347	2,8	1,3		
	Y. Lisans	32	3,3	1,3		
	Doktora	4	2,8	1,0		
	Total	402	2,9	1,3		
Meslek mensupları alınan vade farkları, faiz, prim gibi gelirleri KDV matrahına dahil etmektedir.	Lise	19	2,1	1,1	2,706	<b>0,045*</b>
	Lisans	347	2,7	1,2		
	Y. Lisans	32	2,3	1,1		
	Doktora	4	2,8	1,5		
	Total	402	2,6	1,2		

ifadelerine katılım düzeyi eğitime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu ifadeler için  $H_{17}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadeler katılım düzeyi eğitime göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**H<sub>18</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi eğitime göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının hile ifadelerine katılım düzeyi eğitime göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hileler ile ilgili ifadelerden;

Meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları ile ilgili ifadeler katılım düzeyi

eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu ifadeler için  $H_{19}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadeler katılım düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

ifadelerine katılım düzeyi eğitime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu ifadeler için  $H_{18}$  hipotezi kabul edilir. Diğer ifadeler katılım düzeyi eğitime göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**H<sub>19</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Meslek Mensuplarının Yaptıkları Hilelerin Gösterimi

Meslek mensupları sahte veya üzerinde oynanmış çeklerle işletmenin fonlarına el koymaktadır.	Lise	19	1,5	0,7	4,411	<b>0,005*</b>
	Lisans	347	2,0	1,1		
	Y. Lisans	32	1,4	0,7		
	Doktora	4	2,0	0,8		
	Total	402	2,0	1,1		
Meslek mensupları tarafından kasıtlı şekilde defterler yok edilip veya gizlenmektedir.	Lise	19	1,6	1,0	2,765	<b>0,042*</b>
	Lisans	347	2,1	1,1		
	Y. Lisans	32	1,7	1,1		
	Doktora	4	2,5	1,7		
	Total	402	2,1	1,1		
Yapılan satışların kayda alınmamasından dolayı nakit alınan para veya çeklere muhasebe kayıtlarına girilmeden meslek mensupları tarafından el konulmaktadır.	Lise	19	1,6	1,0	3,391	<b>0,018*</b>
	Lisans	347	2,3	1,2		
	Y. Lisans	32	1,8	1,1		
	Doktora	4	2,0	0,8		
	Total	402	2,2	1,2		
Maddi varlıkların kişisel amaçlı kullanılması meslek mensuplarının stok, demirbaş ve bilgi hırsızlığı yapmasına neden olmaktadır.	Lise	19	1,8	1,1	3,170	<b>0,024*</b>
	Lisans	347	2,4	1,3		
	Y. Lisans	32	1,9	1,1		
	Doktora	4	2,0	0,8		
	Total	402	2,3	1,2		

**H<sub>20</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>** :Muhasebecilik mesleğinde meslek mensuplarının denetçiye bakışları eğitim

durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Meslek mensuplarının denetçiye bakışları ile ilgili ifadeye katılım düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu ifadeler için H<sub>20</sub> hipotezi kabul edilir.

Tablo 14: Denetçilerin Bilgi ve Tecrübelerinin Gösterimi

Denetçilerin yeterli düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmasına gerek yoktur.	Lise	19	2,5	1,5	4,929	0,002*
	Lisans	347	3,3	1,5		
	Y. Lisans	32	2,4	1,6		
	Doktora	4	2,8	1,5		
	Total	402	3,2	1,6		

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Muhasebe mesleğinde denetim, muhasebe meslek mensupları açısından önemli bir unsurdur. Muhasebede yapılan hata ve hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesi için son derece gereklidir. Araştırmada hata ve hile ile ilgili ifadeler üzerinde durulmuş ve bunların nasıl ortaya çıkartılması ve önlenmesi için neler yapılacağı konusunda denetim ve denetçi ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. Çünkü insan yaratılışı gereği hata yapabilmektedir. Kişiler istemeyerek de olsa gerek dikkatsizlikten gerekse bilgisizlikten kaynaklı hatalar yapmaktadırlar. Bu durum insanların doğası gereği olan bir özellik olduğu için ne kadar da denetim yapılırsa yapılsın kişilerin hata yapması yüzde yüz oranında önlenememektedir. Fakat her ne kadar yapılan hatalar kaçınılmaz da olsa kişiler yaptıkları iş konusunda yeterli bilgiye, tecrübeye ve dikkate sahip olması gerekmektedir. Meslek mensupları işlerini yaparken son derece dikkatli ve titiz bir şekilde görevlerini yerine getirmelidir.

Muhasebe meslek mensuplarının hatanın dışında yaptıkları diğer bir olumsuzluk hiledir. Hatalar dikkatsizlikten, bilgisizlikten veya tecrübesizlik gibi istem dışı eylemlerden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra hile, kişinin kasten ve bilerek yaptığı bir eylemdir.

Kişiler gerek kendi menfaatleri gerek karşı tarafın menfaati için hileye başvurmaktadır. Kişilerin yaptıkları hileleri ortaya çıkarabilmek için denetim yapan kişinin hile konusunda, hile yapan kişiden daha çok bilgiye sahip olması gerekmektedir. Hileyi yapan kişiler hileyi yaparken genellikle karşı tarafın durumunu iyi yönde etkilemek için bunu yaparlar. Fakat yapılan araştırmalar bu durumun tam tersi olduğunu göstermektedir. Hile yapıldıktan bir süre sonra ortaya çıkan verilerde aslında hilenin sadece o durumda fayda sağladığı, uzun vadeli karşı tarafa daha büyük zararlar verdiği görülmüştür.

Anketteki demografik ifadelerden unvana göre meslek mensuplarının yaptıkları hatalarla ilgili on beş ifade bulunmaktadır ve bu ifadelerden on dört tanesi unvana göre farklılık göstermemektedir. Yani bu ifadeler SM, SMMM ve YMM için aynı seviyededir. Fakat bu ifadeler içerisindeki 'Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıklar gider olarak kabul edilmektedir' şeklinde yer alan soru unvana göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi unvandan kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre SMMM'lerin bu soruya katılımı YMM ve SM'lerden daha düşüktür. Bu sonuca göre SMMM'ler Kıdem tazminatı olarak ayrılan karşılıkları gider olarak kabul etmemektedirler. Diğer taraftan meslek mensuplarının yaptıkları hileler, denetime ve denetçiye bakışları unvana göre farklılık



göstermemektedir. Yani ister SM ister SMMM veya YMM olsun, muhasebede yapılan hileye bakışları aynı ölçüdedir. Bunun yanı sıra denetime ve denetçiye olan bakışları da seviye olarak aynı durumdadır.

Meslek mensuplarının yaşa göre yapılan hatalardan ‘Meslek mensupları amortismanına tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır ve meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır’ ifadeleri anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş aralığından kaynaklandığını bulmak için tukey testi sonuçları incelenmiştir. Bu test sonucunda “meslek mensupları amortismanına tabi iktisadi kıymetin maliyetine intikal ettirilmesi gereken harcamaları doğrudan gider yazmaktadır” ifadesi için 31-40 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 41-50 ve 51-60 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu hatanın genç yaşta meslek mensupları tarafından daha fazla yapılmasının nedeni tecrübesizlik ya da bilgisizlikten kaynaklı olabilmektedir. “Meslek mensupları kullanılmaya hazır iktisadi kıymetler için amortisman ayırmaktadır” ifadesi için; 31-40 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 41-50 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Meslek mensuplarının yaşa göre yaptığı veya yaptıkları hilelerden ‘meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailerini olduğundan fazla göstermektedir ve meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği taktirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır’ ifadeleri anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren ifadeler için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; “Meslek mensupları daha fazla ücret almak için mesailerini olduğundan fazla göstermektedir” ifadesi için; 41-50 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyi, 31-40 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. “Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine

geçirdiği taktirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır” ifadesi için; 51-60 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyi 20-30 yaş grubu kişilerin ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun sebebi, genç yaşta çalışanların daha tecrübeli çalışanlara göre hile konusunda fazla tecrübeye ve cesarete sahip olmamaları gösterilebilir. Çünkü yaşlı ve deneyimli çalışanlar yaptıkları işlerde daha bilgili ve tecrübeli oldukları için daha rahat hile yapabilmektedirler. Meslek mensuplarının muhasebe denetimine bakışları ile ilgili ifadelerden; “Yeterli bağımsız denetim kuruluşunun olmaması bağımsız denetimin gelişmesinde olumsuz etki yaratmaktadır” ifadesine katılım düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. 31-40 yaş aralığındaki meslek mensuplarının 51-60 yaş aralığındaki meslek mensuplarına göre katılım düzeyleri daha yüksektir. Meslek mensuplarının denetçiye bakışları ile ilgili ifadelerden ‘Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır ve bağımsız denetçinin görevi hata ve hileleri önlemek değil, makul güveni sağlamaktır’ ifadelerine katılım düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. “Hataların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında denetçiler en etkili araçtır” ifadesi için; 41-50 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyi 51-60 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. “Bağımsız denetçinin görevi hata ve hileleri önlemek değil, makul güveni sağlamaktır” ifadesi için; 41-50 yaş grubunun ifadeye katılım düzeyi 31-40 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hileler ile ilgili ifadelerden;

“Meslek mensupları işletme varlıklarına el koyarak veya varlıkları kuraldışı kullanarak işverenini dolandırmaktadır.”, “Meslek mensupları fatura almamak veya satış faturası düzenlememek için kayıt dışı işlemler yapmaktadır.”, “Meslek mensupları tarafından en yaygın yapılan hile türü sahte belge düzenlemek ve kullanmaktır.”, “Meslek mensupları sahte veya üzerinde oynanmış çeklerle işletmenin fonlarına el koymaktadır.”, “Meslek mensupları

tarafından kasıtlı şekilde defterler yok edilip veya gizlenmektedir.”, “Yapılan satışların kayda alınmamasından dolayı nakit alınan para veya çeklere muhasebe kayıtlarına girilmeden meslek mensupları tarafından el konulmaktadır.”, “Maddi varlıkların kişisel amaçlı kullanılması meslek mensuplarının stok, demirbaş ve bilgi hırsızlığı yapmasına neden olmaktadır.”, “Meslek mensubu kasadaki parayı zimmetine geçirdiği takdirde bunu gizlemek için gider kayıtlarında artış yapmaktadır.”, “Meslek mensupları sahte imza ya da sahte ciro ile işletme çeklerini kendi yararına kullanmaktadır.”, “Meslek mensupları satış raporlarındaki rakamları değiştirerek müşteriye olduğundan daha yüksek fiyatı yansıtmaktadır.”. Bu ifadelere katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Buradan çıkan sonuçlara göre genellikle 5-10 yıl tecrübeye sahip olan kişilerin 11-15 ve 16-20 yıl deneyime sahip kişilerden daha az katılım gösterdiği söylenebilir. Bu durum, tecrübe süresi az olanların hile yaptığını kabul etmek istememesinden kaynaklanıyor olabilir. Bir başka açıdan bakılırsa, tecrübesi az olan çalışanlar hile yapmaktan çekinebilir veya ortaya çıkmasından korktuğu için hile yapma oranı daha düşük olabilmektedir.

Meslek mensupları tarafından yapılan hatalar ile ilgili ifadelerden; ‘Yatırımın aktifleştirildiği dönemin sonuna kadar oluşan kredi faizleri ve kur farkları doğrudan gider olarak kaydedilmektedir’ ve ‘Meslek mensupları alınan vade farkları, faiz, prim gibi gelirleri KDV matrahına dahil etmektedir’ Bu ifadelerle katılım düzeyi mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. “Yatırımın aktifleştirildiği dönemin sonuna kadar oluşan kredi faizleri ve kur farkları doğrudan gider olarak kaydedilmektedir.” ifadesi için; lise ve yüksek lisans mezunlarının ifadeye katılım düzeyi lisans ve doktora mezunlarının ifadeye katılım düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Sonuç olarak, çalışmadaki veriler ışığında kişilerin cinsiyete göre hata ve hile yapma

oranının önemli oranda değişmediği görülmüştür. Bunun dışında meslek mensuplarının yaşları ilerledikçe hile yapma oranı tecrübeye ve bilgiye dayalı olarak artış göstermekle birlikte hata yapma oranı yılların verdiği deneyimle azalış göstermektedir. Hata yapma riskinin azalması ise kişinin işinde deneyime sahip olmasından dolayı daha dikkatli ve bilgili olduğunun bir göstergesidir. Mesleğe yeni başlayan meslek mensupları hata yapmaya daha meyillidir. Fakat hile yapma konusunda hem tecrübesiz hem de bu konuda bilgili değildir. Hile yapma oranının düşük olması işini kaybetme korkusundan da kaynaklı olabilmektedir.

Çalışmaya konu olan muhasebe meslek mensuplarının yapmış olduğu hata ve hilelerin denetim kuruluşları tarafından yapılan sıkı denetimlerin sonucunda önemli ölçüde engellenebileceği söylenebilir. İşletmelerde güçlü bir iç kontrol sistemi olduğu takdirde işletmenin varlığının korunması ve bunun yanında muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması mümkün olacaktır. İşletmelerdeki iç kontrol sisteminin tam ve eksiksiz olması doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmayı sağlayacağı için hata ve hile önemli ölçüde engellenebilir. Muhasebe meslek mensuplarını denetleyen denetçilerin meslek mensuplarından daha çok bilgiye ve deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle hile konusunda çalışanlardan daha çok bilgiye sahip olmazlar ise hileyi ortaya çıkartmakta zorlanabilirler. İşletmelerde çalışan muhasebe meslek mensuplarının gerek dikkatsizlikten gerekse bilgisizlikten kaynaklanan hataların önlenmesi için işletme içinde meslek mensuplarına işleriyle ilgili eğitim verilmesi hataların oluşmasında ve büyümesinde etkili bir rol oynayacağı öngörülebilir. Bunun yanı sıra işletme içinde hata ve hile yapanlara ağır cezalar verilmesi ya da işten atılmakla korkutma fikri çalışanlar üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir.

**KAYNAKÇA**

1. AKALIN, E. (2017). TMS8 Kapsamında Muhasebede Hata ve Hilenin Tespiti ve Şirketlerinin Bağımsız Denetim Raporlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
2. ARDIÇ, O. ve Ersol, E. (2007). Borçlar Hukuku, 5.Basım, Agon Bilgi Akademisi, Ankara.
3. ATAMAN, Ü. ve Hacırüstemoğlu, R. ve Bozkurt, N. (2001). 1.baskı Alfa Yayınları, İstanbul.
4. BASKAN, D. (2013). Muhasebe Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Etkinliği: Bir Uygulama, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
5. CENGİZ, S. (2016). Muhasebede Yapılan Hata ve Hilelerde Bağımsız Denetimin Sorumluluğunun Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
6. ÇIRTLAK, S. - Yıldız, F. - Pala, O. - Bulut, N. - Uçar, S. - Tekşen, M. - Bektaş, S. (2004). Denetim İlke ve Esasları, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, 1.cilt 3.Baskı.
7. DALAK, G. (2000). “Denetim ve Kalite Denetimi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.1.
8. DEMİRCİ, N. (1998). Muhasebede Hata ve Hile, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
9. EROL, M. (2008). İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata Ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.13, S.1, Isparta.
10. GÜÇLÜ, F. (2005). Muhasebe Denetimi, 1.baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
11. GÜVENÇ, Z. (2009). Termal Turizm İşletmelerinde Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde Belge Sisteminin Önemi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
12. <http://www.bursasmmmo.org.tr/yazarlar/makaler/150IAT.pdf>, (08.12.2017).
13. <http://www.vergi.tc/makaleDetay/Sizde nGelenlr /MUHASEBEDE-HILE-VE-HILENIN-TURLERI/132c5780-6e46-4faf-9b99-80e3917e3f75>, (07.12.2017).
14. <https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik /732679-muhasebede-hata-ve-hileler.html>, (08.12.2017).
15. İREN, G. (2007). Firma Başarısızlıklarını Önlemede Muhasebe ve Muhasebe Denetiminin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
16. KAVAL, H. (2008). Muhasebe Denetimi, 3.baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
17. KAYMAK, C. (1996). Muhasebede Yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
18. KİRİK, Z. (2007). Muhasebe Hata ve Hileleri İle Muhasebe Mesleğinde Etik: Afyonkarahisar’da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
19. KOCA, N. (2010). Muhasebe Denetiminde İç Kontrolün Hata ve Hileleri Önlemedeki Rolü ve Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi.

20. ÖZTOPRAK, Y. (2017). Denetimde Hata ve Hile, Önleme ve Tespit Yöntemleri ile Serbest Muhasebeci Mali Müşavirin Hata ve Hileler ile ilgili Bilinç ve Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
21. SELİMOĞLU, S. - Özbirecikli, M. - Uzay, Ş. - Uyar,S. (2015). Bağımsız Denetim, 1.baskı Türmob Yayınları, Ankara.
22. TÜM, K. (2010). Denetim Birimi Olarak YMM'lerin Vergi Kaybını Önlemede Etkisi: YMM'ler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
23. ZEYTİN, M. (2007). Bağımsız Muhasebe Meslek Mensuplarını Hata Ve Etik Dışı Davranışlara Yönlendiren Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

## 2008 GLOBAL KRİZİ SONRASI TÜRKİYE'DE ARACI KURUMLARDA ETKİNLİK VE ETKİNLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER: 2008-2017 DÖNEMİ

### TECHNICAL EFFICIENCY AND DETERMINANTS OF EFFICIENCY IN TURKISH BROKERAGE SECTOR AFTER 2008 GLOBALY FINANCIAL CRISES: PERIOD OF 2008-2017

İsmail Erkan ÇELİK\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,  
ismaierkancelik@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2274-0750>

#### ÖZ

Sermaye Piyasası Kurumunun kendilerine bu piyasalarda aracılık hizmeti yapma izni verdiği firmalara aracı kurum adı verilmektedir. Aracı kurumlar, sundukları aracılık faaliyetleriyle düşük maliyetle piyasadaki fon fazlasının fon ihtiyacı olan firmalara ulaşmasına aracılık etmektedirler. Aracı kurumlar, teknik açıdan etkin hizmet sunmanın düşük maliyet anlamına gelmesi nedeniyle piyasada daha uygun şekilde reel sektör fon ihtiyacının karşılanmasına katkı sunarlar. Teknik açıdan etkin aracı kurum, daha düşük maliyetle fon finansmanı sunma anlamına geldiği için bu reel sektör üretiminin de teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. İstikrarlı bir ekonomik büyümenin en önemli ayağını oluşturan reel sektör üretimini dolaylı yoldan etkileyen aracı kurumların etkin faaliyet göstermesi bu açıdan oldukça önem göstermektedir. İşte bu çalışmada Türkiye'de 2008-2017 döneminde faaliyet gösteren aracı kurumların teknik etkinliği parametrik olmayan veri zarflama analizi ile tahmin edilmiş ve bu firmaların etkinliklerini etkileyen faktörler Tobit model ile tespit edilmiştir. Aracı kurumların sektör ortalama teknik etkinliği 2014 yılından sonra piyasadaki firma sayısı ile birlikte sürekli azalırken firma piyasa payı, firma ölçeği ve firma şube sayısının aracı kurumlarda etkinliği belirleyen değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etkinlik, Türkiye'de aracı kurumlar, Veri Zarflama Analizi, Tobit model

**Jel Kodları:** G14, G24, C14, C13

#### ABSTRACT

The firms allowed by the Capital Market Board to provide intermediation are called "Brokerage firms". Brokerage firms mediate the surplus of funds to flow at a low cost to firms in need. Because providing services efficiently means low cost, brokerage firms contribute to meeting the financing needs of manufacturing sector at lower costs. Technically efficient brokerage firms indirectly help manufacturing firms to increase their output by allowing them to access low cost financing. Therefore, the efficient operating of brokerage firms is vital for the real sector firms comprising the most important element in ensuring stable economic growth. This study forecasts the technical efficiency of brokerage firms, operated in Turkey during 2008-2017, by non-parametric data envelopment analysis and also identifies the factors affecting their efficiencies by Tobit model. The findings indicate that the average technical efficiency of brokerage firms constantly decreased along with the number of firms after 2014, and that the factors affecting efficiency of firms were market share, scale and number of branch offices of brokerage firms.

**Keywords:** Efficiency, brokerage firms in Turkey, DEA, Tobit model

**Jel Codes:** G14, G24, C14, C13

## 1. GİRİŞ

Aracı kurumlar, sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunmak üzere Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kanunla kendilerine aracılık yetkisi verilmiş anonim ortaklıklardır. Finansal piyasanın önemli unsurlarından biri olan bu kurumlar, hane halkı fon fazlasının sermaye piyasalarında değerlendirilmesine aracılık ettikleri gibi, ilk defa borsada halka açılacak firmalara da aracılık hizmeti sunmaktadırlar. Önemli bir bölümü bankalarca kurulmuş olan aracı kurumlar, reel sektörün ucuz ve sürdürülebilir finansal kaynaklara ulaşmasında önemli bir vazife üstlenmektedirler. Bu kuruluşlara ait düzenlemeler ve denetimler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yerine getirilmektedir.

Aracı kurumların teknik açıdan etkin faaliyet sürdürmeleri, basit anlamda aynı finansal hizmet miktarını daha az maliyetle gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle düşük maliyet reel sektör firmalarının daha düşük aracılık hizmetinden yararlanacakları anlamına geldiği için, ucuz finansman daha çok yatırım daha çok üretim da daha çok üretim ve refah anlamına gelecektir. Bir firmanın teknik açıdan etkin olması rakiplerine göre teorik olarak aynı çıktı düzeyini daha az girdi miktarıyla üretmesi demektir. Firmaların etkinliğini sağlayan faktörlerin başında da doğru bir biçimde yönetilmeleri gelmektedir. Etkinlik kavramı verimlilikten farklı olarak üretimde yönetimin etkisini de barındırmaktadır. Ayrıca geleneksel endüstri iktisadi yaklaşımları, bir sektörde etkin firma sayısının artmasının o sektörde rekabeti de arttıracaklarını bunun da ekonomiye düşük maliyet avantajı ile olumlu yansıtacağını ileri sürmektedir.

Firmaların etkin faaliyet sürmeleri kadar, etkinliklerini belirleyen faktörlerin neler olduğu da önemli bir konudur. Literatürde özellikle bankaların etkinliklerini hangi faktörlerin belirlediğine dair çalışma çok sayıda mevcut iken, aracı kurumlar üzerine yapılmış çalışma yok denecek kadar azdır. Genel manada literatürdeki çalışmalar firma

etkinliğinin firma ölçeği, piyasa payı, çalışan sayısı, çalışan kalitesi ve karlılık gibi faktörlerden etkilendiğini işaret etmektedirler. Aracı kurumlarda teknik etkinlik ile birlikte etkinliği belirleyen faktörlerin de ortaya konulması, firmaların ileriye dönük daha net plan yapabilmelerine de olanak sunacaktır.

Bu çalışmada 2008 Global Finans Krizi sonrasında Türkiye’de faaliyet gösteren aracı kurumların teknik açıdan etkin olup olmadıklarını parametrik olmayan veri zarflama analizi kullanarak test etmek ve Tobit modeliyle de etkinlik düzeyini belirleyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda önce araştırma dönemimiz 2008-2017 aralığında Türkiye’de aracılık faaliyetlerindeki gelişmeler ele alınmış, daha sonra teori ve literatür özetlenmiş, takiben aracı kurumların etkinlik skorları verilmiş ve yorumlanmış, daha sonra aracı kurumların etkinliklerini belirlemek üzere Tobit model ve sonuçları verilmiş son olarak da sonuç bölümüyle çalışmamız tamamlanmıştır.

## 2. TÜRKİYE’DE ARACI KURUMLAR VE ARACILIK FAALİYETLERİ 2008-2017

Ülkemizde dışa açılma sürecinin başladığı 24 Ocak 1980 kararlarının ardından, aslında hazırlığı uzun yıllardır devam eden Sermaye Piyasası Kanunu 28 Temmuz 1981 yılında kabul edilerek resmi gazetede yayımlanmış, Şubat 1982’de de eksiklikleri giderilerek tam olarak yürürlüğe girmiştir. Ülkemizde aracı kurum faaliyetleri 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsasının açılmasıyla başlamış ve süregelmiştir. Sermaye Piyasası kanunu aracı kuruluşları bankalar ve aracı kurumlar olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte dışa açılma süreci sonrası 1994 yılında yaşadığımız ilk büyük finansal krizden elde edilen tecrübeler, aracı kurumların banka bünyesinden ayrılmalarını zorunlu kılmış ve bankalar Sermaye Piyasası Kurulu’nun 15.08.1996 tarihinde almış olduğu ilke

kararı doğrultusunda pay piyasası faaliyetlerini, kurmuş oldukları veya satın aldıkları bir aracı kuruma devretmişler ve bundan böyle direkt olarak borsa ve sermaye piyasası işlemleri yapamamışlardır (Yeşildağ, 2013:84).

Teknik bir ifade ile aracı kurum, menkul kıymetlerin, kıymetli evrakın, finansal değerlerin başkası nam ve hesabına veya başkası hesabına, kendi namına yahut kendisi nam ve hesabına aracılık amacıyla alım ve satımı ile uğrasan ve menkul kıymetleri halka arz edebilen bir anonim ortaklıktır (Yeşildağ, 2013:37). Türkiye'de aracı kurumların kuruluş, hizmet ve faaliyet alanları 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (seri: V No:46) ile düzenlenmiştir. Kanun gereği ülkemizde aracı kurum kuruluşuna izin alabilmek için:

- a) Anonim ortaklık şeklinde kurulmaları,
  - b) Paylarının tamamının nama yazılı olması,
  - c) Paylarının nakit karşılığı çıkarılması,
  - ç) Sermayelerinin Kurulca belirlenen miktardan az olmaması,
  - d) Esas sözleşmelerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemelerde yer alan hükümlere uygun olması,
  - e) Kurucularının bu Kanunda ve ilgili düzenlemelerde belirtilen şartları haiz olması,
  - f) Ortaklık yapısının şeffaf ve açık olması,
- gerekir. 6362 sayılı Kanun yine aracı kurum faaliyetlerini de şu şekilde düzenlemektedir:
- a) Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin alınması ve iletilmesi
  - b) Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin müşteri adına ve hesabına veya

kendi adına ve müşteri hesabına gerçekleştirilmesi

- c) Sermaye piyasası araçlarının kendi hesabından alım ve satımı
- ç) Portföy yöneticiliği
- d) Yatırım danışmanlığı
- e) Sermaye piyasası araçlarının halka arzında yüklenimde bulunularak satışa aracılık edilmesi
- f) Sermaye piyasası araçlarının halka arzında yüklenimde bulunmaksızın satışa aracılık edilmesi
- g) Çok taraflı alım satım sistemlerinin ve borsa dışı diğer teşkilatlanmış pazar yerlerinin işletilmesi
- ğ) Sermaye piyasası araçlarının müşteri namına saklanması ve yönetimi ile portföy saklanması
- h) Kurulca belirlenecek diğer hizmet ve faaliyetlerde bulunulması

Aracı kurumların asgari sermaye gereksinimleri 2018 yılı için dar yetkili olanlar\* 2.096.785 TL, kısmi yetkili olanlar† 10.483.926 TL ve geniş yetkili olanlar‡ da 26.209.815 TL olarak belirlenmiştir (6362 sayılı Kanun seri: V No. 34).

Türkiye'de aracı kurumların faaliyeti İMKB'nin kurulmasıyla başlamıştır. 1986 yılında 19 aracı kurum 28 banka ile sermaye piyasası ve borsa faaliyetleri yürütülürken bu sayı 1990'da 110 aracı kurum 55 bankaya, 2000 yılında 133 aracı kurum ve 72 bankaya yükselmiştir. 2001 yılında yaşanan finansal krizin ardından aracı kurum sayılarında gerileme yaşanmaya başlamış, 2008 yılında 104 aracı kurum ve 41 banka, 2014 yılında 97 aracı kurum ve 43 banka son olarak ta 2017 yılında 80 aracı kurum ve 45 banka ile borsa üyesi yatırım kuruluşu sayısı gerçekleşmiştir (TSPB, 2019).

\* Emir iletimine aracılık ve yatırım danışmanlığı faaliyetlerinden herhangi birini veya tamamını yürütecek olanlar “**dar yetkili aracı kurum**”

† İşlem aracılığı, en iyi gayret aracılığı, sınırlı saklama ve portföy yöneticiliği faaliyetinden herhangi birini veya

tamamını yürütecek olanlar “**kısmi yetkili aracı kurum**”,

‡ Portföy aracılığı faaliyeti, genel saklama hizmeti ve aracılık yüklenimi faaliyetinden herhangi birini veya tamamını yürütecek olanlar “**geniş yetkili aracı kurum**” dur.

Aşağıdaki tabloda aracı kurumların 2008 Global finans krizi sonrası faaliyet işlem hacimlerindeki gelişmeler sunulmuştur.

Tablo 1’de yer alan işlem hacmi değerleri 2003 yılı bazlı TÜFE endeksi kullanılarak reel değere çevrilmiştir.

Tablo 1: Aracı Kurumlar İşlem Hacmi (2008-2017)

Faaliyet Türü	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pay Senedi İşlem Hacmi	414.7	587.5	714.2	258.1	579.9	735.8	718.7	771.5	715.4	865.5
SGMK* İşlem Hacmi	792.9	720.2	677.2	438.6	702.8	637.2	625.3	703.8	604.0	502.9
Vadeli İşlemler Hacmi	238.4	356.7	421.0	150.2	344.2	335.8	351.6	429.3	407.7	517.2

**Kaynak:** TSPB verilerinden hazırlanmıştır **SGMK:** Sabit getirili menkul kıymet

Tablo 1’de görüldüğü gibi pay senedi, sabit getirili menkul kıymetler (SGMK) ve vadeli işlem hacimleri dönem boyunca dalgalı bir seyir izlemiştir. 2011 yılı aracı kurumların hisse senedi, SGMK ve vadeli işlemler piyasasında en az işlem hacmi gerçekleştirdikleri yıl olmuştur. Ancak 2015 yılında piyasa işlem hacimleri 2010 seviyesini yeniden yakalamıştır. 2017 yılında pay senedi ve vadeli işlemlerde işlem hacminde artış görülürken, SGMK hacminde 2016 yılında başlayan gerileme devam etmiştir.

Türkiye ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar, doğal olarak sermaye piyasası işlemlerine de yansımış gibi görünmektedir. Özellikle 2011 yılında Avrupa Birliğinde başlayan durgunluk ve düşük ekonomik büyüme rakamları, AB kaynaklı yabancı sermaye akımlarında azalmaya neden olmuş ve bu durum Türk ekonomisine de yansımıştır. Ayrıca yurt içi ekonomik daralmaya bağlı olarak halka açılmada yaşanan daralmanın da sermaye piyasasında işlem hacmine olumsuz yansdığı dikkati çekmektedir.

### 3. LİTERATÜR VE VERİ ZARFLAMA ANALİZİ

Veri zarflama analizi (VZA) firmaların teknik etkinliklerinin ölçülmesinde sıkça kullanılan parametrik olmayan yöntemlerden biridir. Teknik etkinlik, bir firmanın toplam çıktısında değişiklik olmadan girdilerinde azalma meydana gelmesi durumudur. Daha basit bir

tanımlama ile etkinlik, aynı çıktı düzeyini daha az girdiyle üretebilme sürecidir. Literatürde sektörel olarak firmaların etkinliklerini VZA ile ölçen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu konuda özellikle bankacılık sektörü üzerine yapılmış olan çalışmalar oldukça fazladır. Bu bölümde öncelikle kısaca teori ve literatür özetlenmiş daha sonra da VZA yönteminin detayları verilmiştir.

#### 3.1. Teori ve Literatür

Geleneksel endüstri iktisadı, Bain (1951) öncülüğünde piyasa yoğunlaşması ile piyasa rekabeti arasında negatif bir ilişki olduğunu kabul eder. Bain tarafından geliştirilen işbirliği hipotezine göre, firmalar arası işbirliği piyasada yoğunlaşma oranını arttırırken rekabetin de azalmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle piyasalarda yoğunlaşma oranı arttıkça, rekabet düzeyi azalmaktadır. Demsetz (1973), yaptığı araştırmalar sonucu Bain’in ileri sürdüğü görüşün aksine yoğunlaşmanın yüksek olduğu piyasalarda da rekabetçi yapının görülebileceğini ileri sürmüştür. Etkin yapı hipotezi olarak bilinen bu yaklaşıma göre eğer bir piyasada etkin firma sayısı yani maliyeti diğer firmalara göre daha düşük firma sayısı çoksa bu firmaların yüksek piyasa paylarına sahip olması doğaldır. Bu durumda piyasada yoğunlaşma etkin firma sayısının çokluğuna bağlıysa aslında o piyasa rekabetçi olabilmektedir. Demsetz’in bu görüşünden sonra literatürde firmaların etkinliklerinin hesaplanması üzerine yapılan çalışmalar hızla artmaya başlamıştır. Özellikle yoğunlaşma oranının yüksek yani



piyasaya az sayıda firma hakimiyetinin olduğu piyasalarda sektörel etkinlik merak edilmiş ve adı geçen her iki hipotez de yapılan araştırmalarla sınanmıştır. Ayrıca yapılan bir çok çalışmada, firmaların etkinliklerini belirleyen faktörlerin neler olduğu da merak edilmiş ve araştırılmıştır.

Literatürde VZA yöntemi kullanılarak etkinlik tahmini yapan çalışmaların daha çok bankacılık sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Aydoğan ve Çapoğlu (1989), Cingi ve Tarım (2000), Işık ve Hassan (2002), Kasman (2003), Çukur (2005), Matousek ve diğ. (2008), Çelik ve Kaplan (2010), Bayram (2016), Özel ve Diğ. (2017), Ceylan ve Tüzün (2018) bankacılıkta VZA yöntemiyle etkinlik skoru tahmini yapan çalışmalardan bazılarıdır.

Bankacılık sektöründe VZA ile etkinlik tahmini yapan çalışma sayısı çok olmakla birlikte, aracı kurumlarda VZA ile etkinlik skoru tahmini yapan çalışma sayısı sınırlıdır. Gündüz ve diğ. (2001), 1997-1998 yılları için aracı kurumlarda etkinlik hesaplamasını VZA analizi kullanarak gerçekleştirmişlerdir. Toplam aktif büyüklüğünün %60'ına sahip 11 firma için yapılan çalışmada 1997 yılında 2 ve 1998'de ise 4 tanesi teknik açıdan etkin bulunmuştur. Yine bu çalışmada etkin olan firmaların toplam aktiflere göre 1997'de %16, 1998'de ise %9 oranında piyasa paylarına sahip oldukları belirtilmiştir.

Literatürde yer alan diğer bir çalışmada Kadioğlu (2006), aracı kurumların etkinliklerini ve karlılıklarına etki eden faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır. Çalışmada 2000-2003 yılları arasında faaliyet gösteren 104 aracı kurum dikkate alınmış ve aracı kurumların ortalama etkinliğinde azalarak azalma olduğu görülmüştür. Ayrıca firma etkinliğinin karlılığa önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aktaş ve Kargın (2007), Türkiye'de faaliyet gösteren aracı kurumların etkinliklerini 2000-2005 dönemi için VZA kullanarak ölçmüşlerdir. Çalışmada sırayla 103,112,112, 113 ve 88 aracı kurum dikkate alınmıştır. Yapılan çalışmada büyük ölçekli

firmaların küçük ölçekli firmalara göre daha etkin oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çıtak (2008), 2005-2007 döneminde yatırım ortaklığı şirketlerinin VZA ile etkinliklerini ölçtüğü çalışmasında yatırım ortaklıklarındaki etkinsizliğin ölçek etkinsizliğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Firmaların ölçeklerinin büyümesi durumunda etkinliklerinin de artacağını belirttiği çalışmada dönem boyunca etkinliğin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diñer (2010), Türkiye'de aracı kurum sektörü piyasa yapısını incelediği çalışmasında, 2000-2008 yılları arasında faaliyet gösteren 63 aracı kurumun etkinlik ve verimliliklerini ölçmüştür. Diñer, söz konusu dönemde araştırmaya konu olan 63 aracı kurumun çoğunun sektörde etkinsiz bir biçimde faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bayram (2016), 2009-2013 dönemi için aracı kurumların etkinlik ve toplam faktör verimliliklerini VZA ile hesaplamıştır. Elde edilen bulgular, banka kökenli aracı firmaların diğerlerine göre daha etkin olarak çalıştığını göstermiştir. Ayrıca firma etkinliklerinin teknolojik gelişme kaynaklı olduğu da belirtilmiştir.

Taş ve Çevikcan (2017), 2010-2015 döneminde Türkiye'de faaliyet gösteren aracı kurumların etkinliklerini VZA ile tahmin ettikleri çalışmada, yabancı sermayeli aracı kurumların ve forex firmalarının etkinliklerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Fukuyama ve Weber (1999) Japonya'da 1988-1993 döneminde faaliyet gösteren 57 aracı kurumun etkinliklerini incelemiş ve büyük ölçekli aracı kurumların küçüklere göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zhang ve diğ. (2006), ABD finans piyasasında 1980-2000 döneminde faaliyet gösteren aracı kurumların etkinliğini VZA ile tahmin ettikleri çalışmada genel olarak sektör etkinliğinin düşük olduğu ve azalma eğilimi gösterdiğini belirtmişlerdir.

Konstantinos ve diğ. (2018), Yunanistan'da faaliyet gösteren 10 aracı kurumun etkinliklerini VZA ile ölçtükleri çalışmada, Yunanistan'ın ekonomik krizde olmasına rağmen aracı kurumların çoğunun etkin faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Siew ve diğ. (2018), Malezya'da 2004-2015 aralığında sürekli faaliyet gösteren ve finansal işlemler yürüten firmalar üzerine VZA kullanarak yaptıkları çalışmada 27 firmanın 13'ünün etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde aracı kurumlarda etkinliği belirleyen faktörlerin neler olduğunu araştıran çalışma neredeyse yoktur. Bununla birlikte bankacılık sektöründe etkinliği ve karlılığı belirleyen faktörlerin belirlenmesi üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Sufiana ve diğ. (2016), Önen ve Tunik (2017), Ekinci (2018) son dönem bankacılık sektöründe etkinliğin belirleyenleri konusunda yapılmış çalışmalar iken, Kadioğlu (2006) yaptığı çalışmada Türkiye'de aracı kurumlarda karlılığın belirleyenlerini araştırmıştır. Bu çalışmada düşük kar firmaların etkin olmadığı, yüksek kar ise etkin oldukları şeklinde yorumlanmış ve piyasa payı, yoğunlaşma oranı, sermayenin aktiflere oranı gibi değişkenlerin aracı kurumlarda karlılığı belirlediği ortaya konulmuştur.

### 3.2. Veri Zarflama Analizi ve Aracı Kurum Etkinlikleri

Doğrusal programlama temeline dayanan VZA'nın etkinlik ölçümüne ilk uygulaması Farrel'e (1957) dayanmaktadır. Daha sonraki yıllarda Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) ölçeğe göre sabit getiri altında firmaların etkinliklerinin bulunmasında önemli bir gelişme sağlamışlardır. Bu çalışmadan sonra literatürde VZA, firma etkinlik ölçümlerinde sıkça kullanılan parametrik olmayan bir analiz yöntemi olmuştur. Birden fazla girdi ile bir ya da yine birden fazla çıktı üreten firmalarla, hizmet sunan firmaların etkinlik ölçümünde doğrusal programlama temeline sahip bir yöntem olan VZA, üretimde kullanılan girdilerle-çıkıtlar arasında doğrusal bir ilişki kurar. Ölçeğe göre sabit getiri varsayımı

altında belli bir girdi düzeyini minimum çıktı kullanımıyla gerçekleştirmenin mümkün olduğu etkin sınır eğrisini bulan ve daha sonra homojen firmaların etkin sınıra olan göreceli uzaklıklarını dikkate alarak her firma için 0 ile 1 arasında bir skor hesaplayan VZA yöntemi (CCR model), 1 skoruna sahip firmanın etkin olduğu, 1'den uzak olan firmanın ise etkin olmadığı sonucunu verir.

VZA analizinde  $n$  sayıda aracı kurum olduğunu varsaydığımızda ve her bir aracı kurumun  $m$  tane girdisi  $s$  tane de çıktısı olduğu kabul edildiğinde VZA modeli aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

VZA Modeli;

$$\text{maksimum } h_c = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rc}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ic}} \quad (1)$$

modelin kısıtı:

$$\begin{aligned} \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} &\leq 1 \\ u_r, v_{vi} &\geq 0 \\ r &= 1, 2, 3, \dots, s \\ i &= 1, 2, 3, \dots, m \\ j &= 1, 2, 3, \dots, n \end{aligned}$$

Burada  $c$ , her bir aracı kurumun etkinlik düzeyini,  $y_{rj}$  aracı kurum  $j$ 'nin  $r$ 'inci çıktısı,  $x_{ji}$  aracı kurum  $j$ 'nin  $i$ . girdisi,  $u_i$  ve  $v_i$  girdi  $i$  ve çıktı  $r$ 'ye göre belirlenen model tarafından hesaplanan ağırlıklardır. (1) numaralı denklem, aracı kurum  $c$ 'nin ağırlıklandırılmış çıktısının yine ağırlıklandırılmış girdisine oranının 1'den büyük olamaz kısıtı altında maksimize edilmesi problemidir. Maksimizasyon probleminin çözümü (1) numaralı denklemin doğrusal forma dönüştürülmesini gerektirir. Bu nedenle denklemin paydası 1'e eşitlendiğinde maksimizasyon denklemi;

$$\text{maksimum } h_c = \sum_{r=1}^s u_r y_{rc} \quad (2)$$

şekline dönüşür. Burada;

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ic} = 1 \text{ 'dir ve}$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0 \text{ 'dir.}$$

Artık (2) numaralı denklem doğrusal olduğu gibi aracı kurumların ölçeğe göre sabit getiri altında veri teknoloji düzeyinde belli bir çıktı düzeyini minimum girdi kullanımıyla (CCR model) gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. (2) numaralı denklemin çözümünde kullanılacak olan ikili (dual) model, aracı kurumların kullandıkları girdi ağırlıklarının  $\delta_c$  ve çıktı ağırlıklarının da  $\alpha_j$  olarak tanımlanması durumunda aşağıdaki şekilde yazılır.

$$\text{minimum } h_c = \delta_c \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \alpha_j y_{rj} - s_i^+ = y_{rc}$$

$$\sum_{j=1}^n \alpha_j x_{ij} + s_i^- = \delta_c x_{ic}$$

$$\alpha_j, s_i^+, s_i^- \geq 0$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, n$$

(3) numaralı problemin çözümünde atıl değerler  $s_i^+$  ve  $s_i^-$  sıfıra eşitken  $\delta_c$  değerinin 1'e eşit olması aracı kurum  $c$ 'nin etkin olması anlamına gelir. Burada aracı kurum  $c$ 'nin tam etkin olması, veri girdi düzeyine minimum girdi kullanımıyla ulaştığı anlamına gelmektedir. Analizde kullanılan veriler Türkiye Sermaye Piyasası Birliği tarafından aracı kurumlara ilişkin sunulan bilançolardan elde edilmiştir. VZA ile yapılan etkinlik ölçümlerinde firmaların girdi ve çıktılarının doğru olarak belirlenmesi de önemli bir problemidir. Bu çalışmada sermaye piyasasında aracılık faaliyeti yürüten aracı kurumların bu faaliyetlerini gerçekleştirmek için yaptıkları harcamalar girdi olarak, bu harcamalar sonucunda elde ettikleri gelirler de çıktı olarak kabul edilmiş olup, yönetim, işgücü, pazarlama, satış giderleri ile ticari borçlar aracı kurumların girdileri satış, faiz ve diğer gelirler ile ticari alacaklar da aracı kurumların çıktıları olarak belirlenmiştir. Aşağıda verilen tabloda Charnes, Cooper ve Rhodes (CCR) (1978) tarafından geliştirilmiş olan modele göre 2008 sonrası Türkiye'de faaliyet gösteren aracı kurumlara ait etkinlik skorları sunulmuştur.

Tablo 1: Aracı Kurumlar Etkinlik Skorları (2008-2017)

Sıra	ARACI KURUM	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	AI CAPITAL						0.96	1.00	1.00	0.86	0.87
2	ACAR YATIRIM	0.78	0.69	0.93	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
4	AK YATIRIM	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
6	ALAN MENKUL D.	0.97	1.00	0.76	1.00	1.00	1.00	0.81	1.00	0.71	0.73
7	ALTERNATİF YATIRIM	0.86	1.00	0.92	0.70	0.97	0.98	0.99	0.90	0.75	1.00
8	ALB MENKUL					0.17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
9	ALKHAİR MENK.D.				0.99	0.29	0.14	0.29			
11	ANADOLU YATIRIM	0.95	0.94	0.95	1.00	0.95	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
13	ATA YATIRIM	0.91	0.69	1.00	0.83	0.93	0.88	1.00	1.00	0.79	0.89
14	ATAONLİNE MENK. D.	1.00	0.99	1.00	1.00	1.00	0.93	1.00	1.00		
15	ATIG MENKUL					1.00	0.78	0.96	1.00	1.00	
16	AYBORSA MENKUL D.	1.00	1.00	0.98	0.97	1.00	1.00				

Sıra	ARACI KURUM	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
17	BAHAR MENKUL D.	1.00	1.00	0.96	0.97	1.00	1.00	0.99	1.00	1.00	1.00
18	BAŞKENT MENKUL D.	0.91	1.00	1.00	1.00	0.88	0.67	1.00	1.00	1.00	
19	BGC MENKUL D.	1.00	1.00	0.81	1.00	0.89	0.79	1.00	1.00	0.85	0.75
20	BİZİM MENKUL D.	0.64	1.00	1.00	0.70	0.69	0.64	0.77	0.79	0.76	0.70
21	BURGAN MENKUL					0.78	0.97	1.00	0.84	1.00	1.00
23	CAMIŞ MENKUL D.	0.98	0.87	0.79	0.82	0.79	0.83				
24	CENSA MENKUL D.	0.86	0.67	1.00	0.84	0.65	0.88				
25	CITI MENKUL D.	0.83	1.00	1.00	0.96	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
26	CEROS MEN. D.				1.00	0.99	0.61	0.96			
27	CREDIT AGRICOLE MD.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.39					
28	CREDIT SUISSE MD.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
30	DEHA MENKUL K.	1.00	1.00	1.00	1.00						
31	DELTA MENKUL D.	0.97	0.77	0.98	0.98	0.77	0.82	1.00	1.00	1.00	1.00
32	DESTEK MENKUL D.			1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	
33	DENİZ YATIRIM	0.63	0.70	0.73	0.70	0.60	0.94	0.83	0.58	0.21	1.00
35	DEUTSCHE SEC. MD.	1.00	0.66	1.00	1.00	1.00	0.90	0.88	0.91	0.82	1.00
36	DÜNYA MENKUL D.	1.00	0.75	1.00	0.69	1.00	0.95				
37	ECZACIBAŞI MENK.D.	0.65	0.71	0.94	0.80	0.75	0.69	0.76			
38	EFG İSTANBUL MD.	0.73	0.61	1.00	1.00	1.00					
39	EGEMEN MENKUL K.	1.00	0.84	0.72	1.00	0.79	0.76	0.85	0.98		1.00
40	EKİNCİLER YATIRIM .	0.74	0.96	1.00	1.00	1.00	0.78	0.89			
41	EKSPRES YATIRIM .	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.62			0.95	
42	ENTEZ MENKUL D.	0.85	0.73	1.00	1.00						
44	ERSTE SECURITIES			1.00	1.00		0.55	0.64	1.00	1.00	
45	ETİ YATIRIM	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.46				
46	EURO YATIRIM	1.00	0.98	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		
48	EVGİN MENKUL D.	0.88	0.67	1.00	1.00						
49	FİNANS YATIRIM	0.84	0.64	0.79	0.76	0.79	0.88	0.88	0.00		
51	GALATA MENKUL D.	0.71	0.89	1.00	1.00	0.82	0.49	0.52	1.00	1.00	1.00
52	GARANTİ YATIRIM	0.65	0.61	0.69	0.60	0.70	0.62	0.66	0.79	0.57	0.57
53	GCM MENKUL						1.00	1.00	1.00	0.74	1.00
54	GEDİK YATIRIM	1.00	0.99	0.76	1.00	0.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
55	GFC GENERAL MD.	0.85	0.90	0.65	1.00	1.00					
56	GLOBAL MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.87	0.99	0.94	0.87	0.86	0.97
57	GÜNEY MENKUL D.	0.99	0.69	0.63	0.57	1.00	0.71	1.00			
58	GÜVEN MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00			
59	HAK MENKUL K.	1.00	1.00	1.00	1.00						
60	HALK YATIRIM .	1.00	0.93	0.01	1.00	0.94	0.00	0.00	0.74	0.00	1.00
62	ING MENKUL D.		1.00	0.52	1.00	1.00	0.21	0.61	1.00	0.54	0.68
63	HSBC YATIRIM .	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
64	İKON MENKUL						0.58	1.00	1.00	1.00	1.00
66	İFO YATIRIM .	0.73	1.00	1.00	1.00	1.00	0.87	0.81	1.00	0.74	1.00
67	İNTEGRAL MENKUL D			0.10	1.00	0.08	1.00	0.96	1.00	0.85	1.00
68	INVEST AZ MENK. D.					1.00	0.63	0.81	0.96	0.60	0.74
69	İŞ YATIRIM .	0.21	0.00	0.01	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
70	İŞIK MENKUL						0.54	1.00	0.75	0.68	0.95
71	J.P. MORGAN MD.		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
72	KALKINMA YATIRIM .	1.00	0.72	1.00		1.00					
73	KAPİTAL MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	0.82	1.00	1.00	1.00			
74	KARE YATIRIM .	0.83	1.00	1.00	1.00	0.80	0.92	0.92			

C.24, S.3 2008 Global Krizi Sonrası Türkiye'de Aracı Kurumlarda Etkinlik ve Etkinliği Belirleyen

Sıra	ARACI KURUM	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
76	MARBAŞ MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.86	0.94	1.00	0.71	1.00	1.00
77	MEKSA YATIRIM .	0.71	0.87	0.82	0.73	1.00	0.68	0.69	1.00	0.74	0.00
79	MERRILL LYNCH MD.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	0.91	1.00	
80	METRO YATIRIM	0.81	1.00	0.73	0.90	1.00	0.97	0.72	1.00	0.99	1.00
81	MORGAN STA. MD.	1.00			0.80	1.00	1.00	1.00	0.43	1.00	0.00
82	NETA YATIRIM					1.00	1.00	0.97	1.00		
85	NOOR CAPİTAL M.				0.07	1.00	1.00	1.00	0.82	1.00	1.00
87	OPTİMAL MENKUL D.			1.00	1.00	0.71					
88	OSMANLI MENKUL D.			0.80	0.67	0.00	0.71	0.80	1.00	0.72	0.67
89	ÖNER MENKUL K.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00					
91	OYAK YATIRIM	1.00	0.00	0.01	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
92	PAY MENKUL D.	0.96	0.95	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.95		
93	PHILLIP CAPITAL					1.00	0.62	0.94	1.00	0.83	0.99
94	PİRAMİT MENKUL K.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.86	1.00	1.00	0.89	1.00
95	POLEN MENKUL D.	0.97	1.00	1.00	0.89	1.00	0.95	1.00	1.00	1.00	1.00
97	PRİM MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.46	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
102	SANKO MENKUL D.	1.00	1.00	0.85	1.00	1.00	0.95	1.00	1.00	1.00	1.00
103	SARDİS MENKUL D.	0.86	1.00	1.00	0.99	0.90	0.99	0.88			
104	SAXO MEN. D.					0.91	0.87	0.72	0.77	0.94	0.00
105	SAYILGAN MENKUL D.	0.84	0.82	0.84	0.93	0.00	0.68				
106	ŞEKER YATIRIM MD.	0.75	0.78	0.87	1.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.95	1.00
108	STANDARD ÜNLÜ MD.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00					
109	STRATEJİ MENKUL D.	0.69	1.00	0.97	0.86	1.00	0.71	1.00	1.00	1.00	1.00
110	TACİRLER MENKUL D.	0.95	0.99	0.98	1.00	0.81	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
111	TAİB YATIRIM .	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00					
112	TAKSİM YATIRIM .	0.89	0.99	0.90	0.87	0.78	0.58	0.87			
113	TEB YATIRIM MEN.D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.96	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
114	TEKSTİL MENKUL D.	0.87	1.00	0.87	0.92	1.00	1.00	0.90			
115	TERA MENKUL D.	0.83	0.86	0.92	0.88	1.00	0.97	1.00	0.67	1.00	1.00
116	TİCARET MENKUL D.	0.62	0.84	1.00	1.00	0.69	1.00				
117	TOROS MENKUL K.	1.00	0.98	1.00	1.00		0.85	1.00			
118	TURKISH YATIRIM .	1.00	0.92	0.96	0.82	1.00	0.66	0.67	1.00	0.70	0.63
119	UBS MENKUL D.	1.00	1.00	1.00	1.00	0.84	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
120	ULUKARTAL KAPİTAL			1.00	1.00	1.00	0.58				
121	ULUS MENKUL D.	1.00	0.90	0.99	1.00	1.00	1.00	1.00			
125	ÜNLÜ MENKUL D.					0.92	0.96	1.00	0.82	1.00	0.92
126	VAKIF YATIRIM	1.00	0.96	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
129	X TRADE BROK.					1.00	1.00	0.76	1.00	0.87	0.00
130	YAPI KREDİ YATIRIM	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
131	YATIRIM FİN. MD.	0.87	0.00	0.01	0.00	0.83	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00
132	ZİRAAT YATIRIM	0.95	0.79	0.89	1.00	0.85	0.96	0.75	1.00	0.70	0.71
<b>Ortalama Etkinlik:</b>		<b>0.90</b>	<b>0.84</b>	<b>0.88</b>	<b>0.90</b>	<b>0.86</b>	<b>0.77</b>	<b>0.85</b>	<b>0.87</b>	<b>0.78</b>	<b>0.75</b>
<b>Toplam firma sayısı:</b>		<b>95</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>85</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>65</b>
<b>Etkin firma sayısı:</b>		<b>46</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

**Not:** Dönem boyunca 3 yıl ve daha az süre faaliyette bulunmuş firmalar tabloda yer almamıştır.

Tablo 1'de 2008-2017 dönemi Türkiye'de yaşanan Global Finans Krizinin etkisinin faaliyet gösteren aracı kurumların etkinlik ülkemizde gecikmeli olarak 2009 yılında skorları incelendiğinde ve 2008 yılında hissedildiği dikkate alındığında, ortalama

sektör etkinliğinin 2009'da neden azaldığı ortaya çıkmaktadır. Kriz etkisinin hissedildiği 2009 öncesi sektörde yer alan 95 aracı kurumdan 46'sı (%48.4'ü) etkinken 2009'da 91 aracı kurumun 42'si (%46'sı) ve toparlanma yılı olan 2010'da ise 94 aracı kurumun 52'si (%55'i) etkin faaliyette bulunmuştur. 2010 yılında 2008'e göre sektördeki etkin firma sayısı artsa da ortalama etkinlik skoru 2008'e göre 2 puan aşağıda yani %88'de gerçekleşmiştir. Bunun ortaya çıkmasındaki önemli neden 2010 yılında bazı firmaların etkinliklerinde ciddi azalmanın yaşanmış olmasıdır. Tablo 1'de dikkat çeken bir gelişme de 2010 yılında sektör ortalama etkinliği yeniden dönem içindeki en yüksek değer olan %90'a ve bu yıl içinde etkin firma sayısı da 56 firma ile (%60) en yüksek seviyeye ulaşmıştır. 2010 yılı sonrasında sektör ortalama etkinliği dalgalanma göstermekle birlikte azalma eğilimi göstermektedir. Özellikle son üç yıl sektör etkinliği azalırken, sektörde bulunan aracı kurum sayısında da gerileme yaşanmıştır. Tablo 1'de 2012 yılında sektördeki toplam aracı kurum sayısı 97 iken bu sayı daha sonra aşamalı olarak azalmış ve 2017'de 65'e düşmüştür.

#### 4. TOBIT MODEL VE ARACI KURUMLARDA ETKİNLİĞİN BELİRLEYENLERİ

Aracı kurumların teknik açıdan etkinliklerini belirlemek kadar etkinliği belirleyen faktörlerin de ortaya konulması son derece önemlidir. Böylece firmalar arası etkinlik farkının hangi faktörlerden kaynaklandığı belirlendiği gibi yine firmaların etkinlik düzeylerini arttırmak için hangi faktörlerde iyileştirme çabası içine girmeleri gerektiği de ortaya konulmuş olmaktadır. Bu çalışmada aracı kurumların etkinliklerini belirleyen faktörlerin araştırılmasında Tobit model yöntemi kullanılmaktadır. Firma etkinlik düzeyleri 0 ile 1 aralığında sınırlandırılmış oranlardan oluşur. Tobit

modelde kullanılan bağımlı değişken, VZA ile tahmin edilen etkinlik skorlarında olduğu gibi belli bir aralıkta sınırlandırılmış bir bağımlı değişkendir. İşte etkinlik değerlerini bu dağılımdaki istatistiki özelliklerini dikkate alan istatistiki model Tobin (1958) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde bağımlı değişkenin değeri sıfır ya da belli bir aralıkta sınırlandırılmış pozitif bir sayıdır. Yapılan araştırmalar Tobit modelde kullanılacak bağımlı değişken değerinin ( $Y$ =firma etkinsizlik skoru) sıfır ya da sıfıra yakın olmasının daha doğru olacağını ileri sürmektedirler (Kaplan ve Çelik, 2007:104). Bu nedenle VZA ile hesaplanmış olan aracı kurum etkinlik değerleri;

$$Y_i = \left( \frac{1}{\text{Etkinlik}} \right) - 1$$

formülü kullanılarak dönüştürülmüştür. Bu dönüşümün ardından modelin bağımlı değişkeni firma "etkinsizlik" değerine dönüşmüş ve sıfıra yaklaşmıştır. Bu dönüşümden sonra en etkin olan firmanın skoru "1" iken aynı firmanın etkinsizlik skoru "0" a dönüşmüş olmaktadır<sup>§</sup>. Dönüştürme sonrası aracı kurumların etkinsizlik düzeylerini belirleyen değişkenleri tespit etmek üzere Tobit modelde kullanılmış olan bağımsız değişkenler aşağıda sıralanmıştır. Bu değişkenlerden bağımlı değişken teknik etkinsizlik, piyasa payı ve aktif karlılığı oransal değer oldukları için, toplam aktifler ve şube sayısı değişkenlerinin katsayı yorumlarının da değişim oranları (esneklik) cinsinden olması için logaritmaları alınmıştır.

#### Bağımsız Değişkenler:

$PPAY_i$ :  $i$ . aracı kurum piyasa payı

$LnTAKT_i$ :  $i$ . aracı kurum toplam aktifleri (logaritmik)

$LnTAKT_i^2$ :  $i$ . aracı kurum toplam aktiflerinin karesi (logaritmik)

<sup>§</sup> Tobit model detayları için Takeshi (1984) ve Kaplan ve Çelik (2007) çalışmasına bakılabilir.

*KAR<sub>i</sub>*: *i.* aracı kurum aktif karlılığı (net dönem karı/*TAKT*)

*LnŞUBE<sub>i</sub>*: *i.* aracı kurum toplam şube sayısı (logaritmik)

Yukarıda verilen *PPAY* değişkeni, firmaların piyasa paylarının artmasının teknik etkinlikten kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya koymak için modele ilave edilmiştir. Firmaların etkinliklerinin artması doğal olarak düşük maliyet ve daha yüksek piyasa payı anlamına gelecektir. Bağımlı değişken firma etkinsizliği olduğu için ise aracı kurum piyasa payı arttıkça firma etkinsizliği azalacaktır. Bu nedenle *PPAY* değişkeninin teorik olarak beklenen katsayı işareti negatiftir. *TAKT* değişkeni firma ölçeğini temsilen modele ilave edilmiştir. Teorik olarak firma ölçeğinin artması ancak belli bir düzeye kadar firma maliyetlerinin azalmasına yani firma etkinliğinin artmasına bağlıdır. Aracı kurumlar açısından uzun dönem ortalama maliyetlerin minimum olduğu nokta firma için optimal firma ölçeğini gösterirken, firma ölçeğinin artması ve negatif ölçek ekonomilerinin ortaya çıkması durumunda ise firma uzun dönem ortalama maliyet eğrisi artacak yani firma etkinliği azalacaktır. Tobit modelde bağımlı değişken firma etkinsizliği olduğu için, yukarıda verdiğimiz birinci ölçek değişkeni *TAKT*'ın beklenen değeri negatiftir, ikinci ölçek değişkeni *TAKT*<sup>2</sup>'nin beklenen katsayı işareti ise pozitifdir. Firma ölçeği ile etkinsizlik arasında negatif ilişki mevcutken yani firma ölçeği arttıkça firma etkinsizliği azalırken firma ölçeğinde artışın devam etmesi durumunda ise firma etkinsizliği bu defa artmaya başlamıştır. Firma ölçek artışının firma idarecileri tarafından ne

ölçüde iyi yönetildiğine bağlı olarak ölçek değişkenlerinin katsayı işaretleri farklılık ta gösterebilecektir. Teorik açıdan etkin firmalar diğer firmalara göre maliyet avantajına sahip oldukları için karlılık oranları da doğal olarak yüksek olacaktır. Bu nedenle firma etkinliği arttıkça firma karlılığı da artacaktır. Tobit modelde bağımlı değişken aracı kurum etkinsizliği olduğu için firma karlılık artışı firmanın etkinsizliğinin azalmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yapılan tahminde firma aktif karlılığının artması firma etkinsizliğini azaltacağı için *KAR* değişkeninin teorik olarak beklenen katsayı işareti negatiftir. Modelde yer alan son değişken olan *ŞUBE* ise, aracı kurumların hizmet alanlarını genişleterek sundukları hizmete daha çok talep görecekları ve daha fazla iş hacmine ulaşabilecekleri, dolayısıyla da firma karlılığının ve etkinliğinin de bu durumdan etkileneceğini göstermektedir. Artan şube sayısı firma hizmetine olan talebin de artması anlamına geldiği için, şubelerin iyi yönetilmesi ve bu talebe uygun cevap verebilmeleri durumunda firma etkinliği artarken, iyi yönetilememeleri ve talebi karşılayamamaları durumunda da firma etkinliği azalacaktır. Sıkça belirttiğimiz gibi Tobit modelde bağımlı değişken firma etkinsizliği olduğu için artan şube sayısı ile firma etkinsizliği arasındaki ilişkiyi gösterecek olan *ŞUBE* değişkeninin katsayı işareti teorik olarak pozitif ya da negatif olabilecektir. Aşağıda Türkiye'de faaliyet gösteren aracı kurumların teknik açıdan etkinliğini belirleyen faktörlerin neler olduğunu araştırdığımız Tobit model sonuçları verilmiştir.

Tablo 2: Tobit tahmin sonuçları, 2008-2017

Değişkenler	2008	2010	2012	2014	2016	2017
<i>PPAY</i>	0.0462* (0.0175)	0.2682 (1.1603)	-0.0826 (0.221)	-0.2027 (0.146)	0.0583 (0.046)	0.0780*** (0.0427)
<i>KAR</i>	-0.0024 (0.0021)	0.1416 (0.1044)	-0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0001)	0.00001 (0.0001)	0.0035 (0.0083)
<i>LnTAKT</i>	-2.2150* (0.7448)	-117.69* (41.74)	0.8424 (0.8149)	-0.2714 (0.295)	0.4593 (0.3103)	-2.8647*** (1.733)
<i>LnTAKT<sup>2</sup></i>	0.0663* (0.0222)	3.5569* (1.228)	-0.0118 (0.012)	0.0045 (0.004)	-0.0068 (0.0044)	0.0844*** (0.049)
<i>LnŞUBE</i>	0.2210*** (0.1212)	19.311** (7.866)	0.9155 (0.609)	0.1359 (0.182)	0.5959*** (0.3010)	0.5407** (0.2273)
Sabit terim	18.1423* (6.2504)	942.292* (352.9)	-15.97 (14.07)	3.763 (5.012)	-8.1711 (5.4771)	-24.7628 (15.36)
sigma (standard hata)	0.4524 (0.0489)	24.3569 (2.7664)	2.0486 (0.249)	0.5679 (0.081)	0.8458 (0.1167)	0.4770 (0.0931)
Sasürlenen gözlem sayısı	46	53	50	32	34	36
Sansürlenmeyen gözlem sayısı	49	41	37	28	30	17
Gözlem sayısı	95	94	87	60	64	53
LR chi <sup>2</sup> (5)	36.83*	36.48***	7.15	7.08	8.18	11.87**
Pseudo R <sup>2</sup>	0.2421	0.0794	0.0336	0.0793	0.0685	0.184
Log likelihood	-57.6547	-211.517	-102.992	-41.0908	-55.6235	-26.3167

Tablo 2 incelendiğinde aracı kurumlarda teknik etkinsizliği belirleyen değişkenlere ait katsayıların bir üst paragrafta bahsettiğimiz teorik olarak beklenen katsayı işaretleri, teknik etkinsizlik bağımlı değişken olduğu için tam ters olacaktır. Tablo 2 buna göre incelendiğinde aracı kurumların sahip oldukları piyasa payı değişkeni sadece 2008 ve 2017 yılı için yapılan tahminlerde istatistiki olarak anlamlı (2008’de %10 ve 2017’de %1’de) çıkmıştır. Buna göre firmaların piyasa payları ile etkinsizlikleri arasında pozitif, etkinlikleri arasında da negatif ilişki mevcuttur. Aracı kurumların piyasa payları arttıkça etkinlik düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuç aracı kurumların piyasa paylarındaki artışın Demsetz’in (1973) belirttiği gibi teknik etkinlikten kaynaklanmadığını göstermektedir. Tablo 2’de aracı kurumların teknik etkinliğini belirlediği düşünülen diğer bir değişken olan toplam aktif karlılığı değişkeni *KAR*, ele alınan hiçbir dönemde istatistiki olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu durumda aktif karlılığı, aracı kurumların

etkinliğini belirleyen bir faktör değildir diyebiliriz. Aracı kurum etkinliğini belirlediği düşünülen diğer bir faktör olan ölçek değişkeni *TAKT*, 2008, 2010 ve 2017 yıllarında istatistiki olarak anlamlı (2008 ve 2010’da %1’de, 2017’de %10’da) bulunmuştur. Buna göre aracı kurumların ölçeği yani kapasitesi arttıkça etkinsizlikleri azalmakta, dolayısıyla da ölçek artışı firma etkinliğini arttırmaktadır. Firma ölçeğinin daha da artması durumunda bunun etkinlik üzerine etkisini ölçmek üzere modele dahil ettiğimiz toplam aktiflerin karesi olan *TAKT<sup>2</sup>* değişkeni de 2008, 2010 ve 2017 yılları için yapılan tahminde istatistiki olarak anlamlı (2008 ve 2010’da %1’de, 2017’de %10’da) tahmin edilmiştir. Buna göre aracı kurumlarda ölçek giderek arttıkça firma etkinsizliği artmakta yani negatif ölçek ekonomileri ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak yorumu etkinlik için yaptığımızda da aracı kurumların ölçekleri arttıkça etkinlikleri azalmaktadır. (4) numaralı modelimizdeki son değişken olan aracı kurum şube sayılarını gösteren *ŞUBE*



değişkeni 2008,2010,2016 ve 2017 yılları için yapılan tahminde istatistiki olarak anlamlı (2008 ve 2016'da %5'de, 2010 ve 2017'de %10'da) bulunmuştur. Buna göre aracı kurumlarda şube sayısı arttıkça teknik etkinsizlik artmakta, etkinlik açısından ise şube sayısındaki artış aracı kurumlarda teknik etkinliği azaltmaktadır. Bu sonuç,

aracı kurumların şubeleştikçe kontrollü bir yönetimden uzaklaştıkları ve ortalama etkinliklerinin azaldığını göstermektedir. Tobit modelde kullanılan değişkenlerin firma teknik etkinsizliği üzerindeki etkisini vermek üzere oluşturulmuş olan marjinal etkiler tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: Ortalama Marjinal Etkiler

Değişkenler	2008	2010	2012	2014	2016	2017
<i>PPAY</i>	0.0462* (0.018)	0.2682 (1.160)	-0.0826 (0.2217)	-0.2027 (0.1460)	0.0583 (0.0457)	0.078*** (0.0427)
<i>KAR</i>	-0.0024 (0.0021)	0.1416 (0.104)	-0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0001)	0.0000 (0.0001)	0.0035 (0.0083)
<i>LnTAKT</i>	-2.215* (0.745)	-117.69* (41.74)	0.8424 (0.815)	-0.2714 (0.2951)	0.4593 (0.3103)	-2.865*** (1.7327)
<i>LnTAKT<sup>2</sup></i>	0.0663* (0.022)	3.557* (1.23)	-0.0118 (0.0117)	0.0045 (0.0043)	-0.0068 (0.0044)	0.0844*** (0.049)
<i>LnŞUBE</i>	0.221*** (0.121)	19.311** (7.866)	0.9155 (0.6086)	0.1359 (0.182)	0.5959** (0.301)	0.5407** (0.2273)

Tablo 3 incelendiğinde, katsayısının istatistiki olarak 2008 ve 2017 yıllarında anlamlı çıktığı aracı kurum piyasa payında (*PPAY*) %1 oranında artış 2008 ve 2017'de firma teknik etkinsizliğinde %0.04 ve %0.8 artışa neden olmaktadır. *PPAY* değişkenin katsayı işareti teorik olarak beklenen sonucu vermemiş ve dönemin büyük bir bölümünde istatistiki olarak anlamsız çıkmıştır. Bu sonuç özellikle son yıllarda aracı kurumların piyasa payı artışlarının teknik etkinlikten ziyade firmalar arası işbirliğinden kaynaklanmış olabileceği şüphesi ortaya çıkmıştır. etmektedir. Modelin ikinci değişkeni aracı kurum toplam aktif karlılığı *KAR* değişkeni ele alınan dönemlerin tümünde istatistiki olarak anlamsız çıktığı için katsayı yorumu yapılmamıştır. Diğer taraftan firma ölçeği *TAKT* ve bu ölçekteki daha ileri bir artışı gösteren *TAKT<sup>2</sup>* değişkenleri teorik olarak tutarlı katsayı işaretlerine sahip olmakla birlikte, ele alınan dönemin üçünde istatistiki olarak anlamlıdır. Buna göre sırasıyla 2008, ve 2017'de aracı kurumların ölçeğindeki %1 artış, firmaların teknik etkinsizliğinde sırasıyla %2.2 ve %2.8 oranında azalışa neden olmuştur. Burada dikkat çeken bir durum ise 2010 yılında aracı kurumların ölçeğinde meydana

gelen %1 artışın bu yıl kurumların teknik etkinsizliğinde %117 oranında azalış meydana getirmiş olmasıdır. Bu sonuç 2010 yılında firmaların teknik etkinliğini arttıran en önemli değişkenin ölçek artışı olduğunu göstermektedir. Aracı kurumların ölçeklerinin daha da artması durumunun teknik etkinsizliğe etkisi incelendiğinde ve toplam aktiflerin iki kat yani ölçeğin iki kat artması baz alındığında *TAKT<sup>2</sup>* deki %1 artış sırasıyla 2008, 2010 ve 2017'de aracı kurumlar teknik etkinsizliğinde %0.6, %3.5 ve %0.8 oranında artışa neden olmaktadır. Bu sonuç aracı kurumların ölçeklerinin aşırı büyümesinin teknik etkinsizliği arttırdığı yani negatif ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmış olabileceğini işaret etmektedir. Modeldeki son değişken aracı kurumların şube sayıları ise, firmaların hizmetlerine olan talebi temsil etmektedir. Buna göre aracı kurum şube sayısındaki %1 artış teknik etkinsizlikte sırasıyla 2008, 2010, 2016 ve 2017'de %0.2, %19.3, %0.6 ve %0.5 artışa neden olmuştur. Söz konusu dönemde aracı kurumların şube sayılarındaki artışın etkinsizlikte bir artışa nedeni, sürecin iyi yönetilememesi ya da şubelerin yeterli taleple karşılaşmaması gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Ayrıca bu durumun

ortaya çıkmış olmasında son dönemde makroekonomide görülen daralmanın etkisi de ihmal edilmemelidir. Tablo 2 incelendiğinde de görüldüğü gibi Türkiye’de aracı kurum sektöründe 2012’den sonra ciddi bir küçülme yaşanmaya başlamış 2012’de sektörde 97 olan firma sayısı 2017’de 65’e gerilemiştir. Bu gelişme, süreç içinde teknik açıdan etkin faaliyet sürdüremeyen aracı kurumların ulusal ve uluslar arası ekonomik koşulları da dikkate alarak Türkiye’de piyasadan çekildiklerini göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Aracı kurumlar, elinde fon fazlası bulunan hane halkı birikimlerinin reel sektöre aktarılmasında sermaye piyasası işlemlerine aracılık eden finans piyasasının önemli faktörlerindedir. Aracı kurumların bu hizmeti düşük maliyetle sunmaları reel sektörün ucuz maliyetle finansman kaynağı bulmaları anlamına geleceği için, sektörde etkin faaliyet gösteren aracı kurum sayısının fazla olması oldukça önemlidir. Çünkü karşılıklı etkileşim sonucu teknik açıdan etkin aracı kurumlar daha düşük maliyet sunabilecekleri için bu aynı zamanda ülkedeki üretimi gerçekleştiren reel sektörün de teşvik edilmesi ve ekonomik büyümenin canlandırılması anlamına da gelmektedir. Türkiye ekonomisi son 30 yılda ciddi finansal krizler atlatmıştır. Son olarak 2008 yılında Dünya piyasalarında yaşanan Global finans krizi 2009 yılında ülkemizde etkisini hissettirmiştir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren aracı kurumların teknik etkinlikleri veri zarflama analizi ile 2008 yılı sonrası için tahmin edilmiş ve ayrıca bu etkinliği belirleyen faktörler de Tobit model kullanılarak araştırılmıştır. Elde edilen bulgular ele alınan dönem boyunca sektör ortalama etkinliğinin dalgalanma göstermekle birlikte 2016 ve 2017 yıllarında

ciddi anlamda azaldığını göstermektedir. Yine paralel olarak bu iki yılda sektördeki aracı kurum sayısında da önemli azalmalar meydana gelmiştir. Dünya ve AB ekonomisindeki daralma, Türkiye ekonomisinin yapısal sorunlarının çözülememiş olmasından kaynaklı sıkıntılar gibi birçok faktör, sektörden çıkışları arttırmış gibi görünmektedir. Aracı kurumların sahip oldukları piyasa paylarındaki artış, firmaların teknik etkinliklerindeki artıştan kaynaklanmadığı gibi bu durumun firmalar arası işbirliğinden kaynaklanmış olabileceği şüphesi ortaya çıkmıştır. Firma ölçeği ve bu ölçekteki artış aracı kurumların teknik etkinliğini etkilemektedir. Buna göre firmaların ölçekleri arttıkça önce teknik etkinlikleri artmakta fakat ölçeğin daha da artması teknik etkinliği azaltmaktadır. Elde edilen bu bulgu aracı kurumlar için aşırı büyümenin negatif ölçek ekonomilerini ortaya çıkardığını işaret etmektedir. Son olarak belirtmek gerekirse, aracı kurumların şube sayıları da teknik etkinliği belirlemekle birlikte, şube sayısında meydana gelen artışların etkinliği azalttığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, aracı kurumların şube sayılarındaki artışla birlikte aracı kurumların hizmetlerine olan talebin aynı oranda artmamış olabileceğini göstermektedir. Tablo 1’de görülen sektör işlem hacmi değerleri kısmen de olsa bu sonucu doğrular niteliktedir. Sektörde teknik etkinliğin artması son derece önemli olduğu için, sermaye piyasası işlemi yürüten firmalarda etkinlik artışını teşvik edip monopolistik yapının önüne geçecek politikaların hayata sokulması ve etkinliğinin sıkça araştırılması gerekmektedir. Ucuz finansmana erişimimde düşük faiz oranlarının önemi kadar, aracılık maliyetlerinin de düşük olması sektörde teknik açıdan etkin faaliyet sürdüren firma sayısının fazlalığıyla mümkün olabilecektir.

#### KAYNAKÇA

1. AYDOĞAN, K., Çapoğlu, G., (1989), Productivity and Efficiency In Banking System: An International Comparison, National Productivity Center Pub., No:397:
2. BAYRAM, Nilüfer (2016), Veri Zarflama Analizi Ve Toplam Faktör Verimliliği: Aracı Kurumlar Üzerine Bir Uygulama, Verimlilik Dergisi, Sayı:2.
3. BAIN J.S. (1951), Relation Of Profit Rate To Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940, The Quarterly Journal Of Economics, Vol. 65, No. 3, Pp. 293-324
4. CHARNES, A., W.W. Cooper Ve E. Rhodes (1978), "Measuring Efficiency Of Decision Making Units", European Journal Of Operational Research, 2, 429-449.
5. CEYLAN, I.E. Ve O. Tüzün (2018), Türk Bankacılık Sektöründe Etkinlik Ölçümü: Veri Zarflama Analizi Uygulaması, Business And Organization Research, Safranbolu/Karabük, (International Conference), 12-14 Kasım.
6. CİNGİ S., Tarım A. (2000). "Türk Banka Sisteminde Performans Ölçümü DEA-Malmquist TFP Endeksi Uygulaması", Türkiye Bankalar Birliği, Araştırma Tebliği Serisi, Sayı: 1, Ss: 1-34.
7. ÇELİK, T. And M. Kaplan (2010), Competition And Efficiency in The Turkish Banking Sector, Socioeconomy, 2:6-28.
8. ÇITAK L. (2008), Türkiye'deki Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarının Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi İle Değerlendirilmesi, Erciyes Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, No:31, Ss. 69-94.
9. ÇUKUR, S. (2005), "Türk Ticari Bankacılık Sisteminde Etkinlik Analizi", İktisat İşletme Ve Finans, 233, 17-27.
10. DEMSETZ H. (1973), Industry Structure, Market Rivalry, And Public Policy, Journal Of Law And Economics, Vol. 16, No. 1, Pp. 1-9
11. DİNÇER M.R. (2010). Türkiye'de Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarının Etkinlik Ve Verimlilik Analizi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
12. EKİNCİ, R. (2018), Avrupa Birliği Bankacılık Endüstrisinde Maliyet Etkinliği Ve Belirleyenleri: Stokastik Sınır Analizi, Journal Of Yasar University, 13/51, Ss.256-266.
13. FARRELL, M.J. (1957), "The Measurement Of Productive Efficiency", Journal Of Royal Statistical Society Series A (General), 120, 253-281.
14. FUKUYAMA H, Ve Weber W. L. (1999), The Efficiency And Productivity Of Japanese Securities
15. Firms, 1988-93, Japan And The World Economy 11, 115-133
16. GÜNDÜZ, L., Yılmaz M.K., Yılmaz C. (2001) "Türkiye'deki Aracı Kurumların Performans Analizi (1993-1998): Kantitatif Bir Değerlendirme", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(3), Ss. 38-53.
17. İSİK, I. Ve Hassan, M. K (2002), "Technical, Scale And Allocative Efficiencies Of Turkish Banking Industry", Journal Of Banking & Finance, 26, 719-766.
18. KADIOĞLU Eyüp (2006) "Türkiye'de Aracı Kurumların Karlılığını Belirleyen Faktörler", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
19. KAPLAN, M. Ve T. Çelik (2007), Türk Sigortacılık Sektöründe Etkinlik Ve Etkinliği Belirleyen Faktörler, İktisat,

- İşletme Ve Finans Dergisi, 22(253), Ss. 97-114.
20. KARGIN M., Aktaş H. (2007) “Türk Sermaye Piyasasındaki Aracı Kurumların Etkinlik Ve Verimliliği”, İktisat İşletme Ve Finans, 11(9), Ss.97-117.
  21. KASMAN, A (2003), “Finansal Kriz Döneminde Bankaların Etkinliği”, İMKB Dergisi, Yıl :7, 25-26, 83-97.
  22. MATOUSEK, R, Selim, D. Ve Bruno, S., S.(2008), “The Efficiency Of Turkish Banking System During 2000-2005”, Int. J. Economics Policiy İn Emerging Economies, 1(4), 341-355.
  23. ÖNEN, F.K. Ve İ. Tunik (2017), The Determinants Of Efficiency İn Turkish Banking Sector After Global Finacial Crisis, European Scientific Journal April 2017 /Special Edition ISSN: 1857 – 7881 (Print) E - ISSN 1857- 7431.
  24. ÖZEL, N.G.; İ.E. Şahin Ve R. Göral (2017), Türk Bankacılık Sektöründe Etkinlik Ve Verimlilik Analizinin Veri Zarflama Yöntemi İle İncelenmesi: 2013-2015 Dönemi Uygulaması ,Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal Of Social Economic Research) / 17 / 30.Yıl Özel Sayısı / Ss.85-100.
  25. SIEW, L.W.; L.K.Wai Ve L.W. Hai (2018), Investigation On The Efficiency Of Financial Companies İn Malaysia With Data Envelopment Analysis Model, IOP Conf. Series: Journal Of Physics: Conf. Series ,995,IOP Publishing.
  26. SUFIANA, F.;1,F. Kamarudinb Ve A. Nassir (2016), Determinants Of Efficiency İn The Malaysian Banking Sector: Does Bank Origins Matter?, Intellectualeconomics, 10, Ss.38–54.
  27. TAKESHI A. (1984), Tobit Models: A Survey, Journal Of Econometrics 24 (1-2),Pp. 3-61.
  28. TAŞ, O. Ve G. Çevikcan (2017), Efficiency And Productivity Of Turkish Securities Firms: 2011-2015, Pressacademia. Sayı:3(9) , Ss.75-80.
  29. TSPB, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Aracı Kurumlar Verileri, (Https:// Www.Tspb.Org.Tr/Tr/Veriler/), 2008-2017.
  30. TSPB, Türkiye’de Sermaye Piyasası Genel Görünümü, Sunum, (Https:// Www.Tspb.Org.Tr/Tr/Veriler/), Mayıs 2019.
  31. YEŞİLDAĞ, E. (2013), Türkiye’de Aracı Kuruluşların Gelişimi Ve Yatırımcıların Aracı Kuruluş Seçimine Etki Eden Faktörler: Bir Faktör Analizi Uygulaması, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

## OTOMOTİV SANAYİNDE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME YETENEĞİNİN KAZANILMASI VE PATİKA BAĞLILIĞI (GÜNEY KORE – TÜRKİYE)

### GAINING THE CAPABILITY OF DEVELOP TECHNOLOGY IN AUTOMOTIVE INDUSTRY AND PATH DEPENDENCY (SOUTH KOREA-TURKEY)

Sıtkı Selim DOLANAY, Bekir Sami OĞUZTÜRK

\* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,  
selimdolanay@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3971-2887>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,  
bekiroguzturk@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3076-9470>

#### ÖZ

Güney Kore ve Türkiye otomotiv sanayini incelediğimizde, Güney Kore'nin 1960'larda kurmaya başladığı otomotiv sanayinde, kısa sürede teknoloji geliştirme yeteneğinin kazanılmış olması, Türkiye'nin ise Güney Kore'den 45 yıl sonra yerli otomobilini üretebilecek duruma gelmiş olması tablosu ile karşılarız.

Güney Kore 1963 yılından itibaren ekonomi politikası tercihi olarak ihracata dayalı büyüme modelini seçmiş ve aynı zamanda otomotiv sanayini destekleme programını açıklamıştır. Bu programa göre, otomotiv ürünleri parçalarının ithali serbest bırakılırken, nihai ürün yani tamamlanmış otomobil ithali yasaklanmıştır. Yine 1960'lı yıllarda Güney Kore, teknoloji geliştirmeye yönelik kurumsal yapısını oluşturmaya başlamıştır.

Türkiye'de ise 1929 yılında ilk otomobil üretim tesisi kurulmuş ve Türkiye ithal ikameci sanayileşme modelini ekonomi politikası olarak tercih etmiştir. 1960'larda otomotiv sanayi parçalarının taklit yolu ile Türkiye'de üretilmesi ilkesi benimsenmiş ve nihai ürünün ithali serbest kalmıştır. 1960'lı yıllarda bilimsel gelişmeye yönelik kurumsal yapı oluşturulmaya çalışılmış ve 1980'li yıllarda teknoloji geliştirmeye yönelik bir rapor hazırlanmış ve bu rapor hazırlama süreci 1990'lı yıllarda da sürmüştür. 1990'lı yıllarda teknoloji geliştirmeye yönelik kurumsal yapı oluşmaya başlarken, 2000'li yıllarda ise yasal düzenlemeler oluşturulmaya başlanmıştır. Türkiye'de 1983 yılından itibaren ekonomi politikası olarak ihracata dayalı büyüme modeli tercih edilmiştir.

2010'larda yerli otomobil prototipinin geliştirilmesi konusunda çaba gösterilmiş olduğunu söyleyebiliriz. Bu gecikmeli gelişim teknoloji geliştirme yeteneğini kazanma konusunda Güney Kore örneğini incelemeyi ve Türkiye için çıkarımlarda bulunmayı gerektirmektedir diyebiliriz.

**Anahtar Kelimeler:** otomotiv sanayi, teknoloji transferi, yerli otomobil, teknoloji geliştirme yeteneği, patika bağıllığı

**Jel Kodları:** L91,N70,O10, O25,O30

#### ABSTRACT

When we examine the automotive industry of South Korea and Turkey, we see the Picture that the South Korea began to establish automotive industry in the 1960s and the ability of develop technology has gained in autumotive industry in a short period of time. Turkey became able to produce its domestic automobile after 45 years of South Korea

South Korea has chosen the export-oriented growth model as its economic policy preference since 1963 and has also announced the program to support the automotive industry. According to this

*program, while the importation of automotive parts was released, the final product, in other word, the completed automobile imports were prohibited. South Korea began to establish its institutional structure for technology development in the 1960s.*

*The first automobile production facility in Turkey was established in 1929 and Turkey preferred the import substitution industrialization model economic policy. The principle of production of the final product parts by imitation was adopted and the importation of the final product was released in the 1960s. The institutional structure for scientific development was tried to be established. The first report for technological development was prepared and the process of preparing reports was continued in the 1990s, legal arrangements were started in the 2000's. Since 1983, export oriented growth model has been preferred as economic policy.*

*We can say that efforts were made to develop a prototype of domestic automobile in the 2020s. These efforts have reached the stage of giving fruit. This delayed development requires to examine South Korea's example of acquiring the technology development capability and make inferences for Turkey.*

**Keywords:** *automotive industry, transfer of technology, domestic automobile, capability of develop technology, path dependency*

**Jel Codes:** *L91,N70,O10, O25,O30*

## GİRİŞ

Güney Kore genel teşvik sistemini oluşturmak yerine, sektörel teşvik sistemi oluşturmuş ve ihracata dayalı büyüme modeli çerçevesinde teşvik sistemini kurmuştur. Otomotiv sektörüne yönelik olarak da, 1963 yılından itibaren sektörel teşvikler verilmiş ve ekonomik gelişme sürecinde teknolojik gelişme ön plana çıkarılmıştır. 1967 yılında kurulmuş olan Bilim ve Teknoloji Bakanlığı ve GRI (Government Research Institute-Kamu Araştırma Kurumu) yoluyla devlet, firmaları teknolojik gelişme konusunda desteklemiştir. (Dolanay, 2017)

Türkiye ise genel teşvik sistemini kurmuş, teknolojik gelişmeyi özel olarak teşvik etmeyi düşünmemiş ve otomotive yönelik sektörel teşvik uygulamamıştır. 1963 yılında kurulmuş olan TÜBİTAK ise teknoloji konusuna önem vermemiştir diyebiliriz. (Dolanay, 2017)

Türkiye otomotiv sanayi önce 1929 yılında OEM (Own Equipment Manufacture) usulüyle kurulmuş olan Ford Motor fabrikası sonrası süreçte lisans anlaşmaları yolu ile gelişmiş ve 1990'li yıllarda tekrar OEM yoluna dönerek gelişimini sürdürmüştür. (Dolanay, 2017) 2017 yılı itibarıyla toplam motorlu taşıt aracı üretimi ise 1.749.572 adede ulaşmıştır. (OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), 2018: 8)

Güney Kore'de 1960'lı yıllarda ekonomi politikası olarak ihracata dayalı büyüme modeline geçilmesi ile birlikte otomotiv sanayi hızla gelişmeye başlamıştır. Devlet 1960'lı yıllarda otomotiv sanayinde yedek parça ithalini serbest bırakmış ve tamamlanmış otomobil ithalini ise yasaklamış, böylece yerel koşullarda otomobil üretimini teşvik etmek istemiştir. Devlet lisans anlaşması yolu ile teknoloji transferini zorlaştırarak ise aktif öğrenme sistemini oluşturmak istemiştir. (Dolanay, 2017) 2017 yılı itibarıyla Güney Kore toplam taşıt aracı üretimi 4.115.000 adede ulaşmıştır. (<https://www.statista.com>)

Yukarıda verilmiş olan üretim rakamlarından görülebileceği gibi Güney Kore otomotiv sanayi üretimi, Türkiye üretiminin iki katından fazladır. Üstelik Güney Kore Türkiye'den çok geç bir tarihte otomotiv sanayini kurmaya başlamış, buna karşın Türkiye'ye göre çok daha büyük bir hızla gelişerek hızla teknoloji geliştirme yeteneğini kazanmıştır. Bu sonucun neden ortaya çıkmış olduğunu anlayabilmek için Güney Kore ve Türkiye Otomotiv Sanayinin tarihsel gelişim sürecini daha derinlemesine incelemek gereklidir.

## 1. GÜNEY KORE

Güney Kore'nin 1980'li yıllardaki ihracat başarısının altında, 1960'lı yıllardan itibaren başlayan büyük sanayileşme hamlesinin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla geçmiş sanayileşme başarısı, 1980'li yıllardaki ihracat başarısını da beraberinde getirmiştir diyebiliriz. Ancak, 1980'li yıllardaki ihracat başarısında, otomobil sanayi ön plana çıkarken, otomobil sanayi içinden de Hyundai Motor firması öne çıkmıştır diyebiliriz. Hyundai teknoloji geliştirme yeteneğini kazanmaya yönelik yaklaşımıyla ne kadar yenilikçi bir firma olduğunu göstermiş ve dünya ya yeni bir yöntem hediye etmiştir.

Bu yöntem ise teknoloji geliştirme sürecinin belli bir noktasında suni bir kriz çıkarıp, teknoloji geliştirme yeteneğini daha kısa sürede ve safha atlayıcı bir anlayışla hızla kazanmaya çalışmak olmuştur. (Kim, 1998)

### 1.1. 1960-1997 Arası Süreçte Güney Kore Otomotiv Sanayi

Koreli işadamı Choi Mu-Seong ve kardeşleri Choi Hae-Seong ile Choi Soon-Seong eski askeri Jeep marka araçların parçalarını kullanarak, araçların yağ davul saç ile yapılan gövdelerini değiştirmiş, motoru yerleştirilmiş Sibal isminde askeri Jeep tarzı aracı üreterek Güney Kore'nin başarılarla dolu otomotiv sektörü tarihini+ Ağustos 1955'te başlatmışlardır. (Hu vd., ts: 8)

Güney Kore'de 1960'larda General Park yönetiminin iş başına gelmesi ile birlikte ekonomi politikası tercihi olarak ihracata dayalı büyüme modeli seçilmiştir. Böylece Güney Kore ekonomisinde 1963 yılından itibaren hızlı ekonomik büyüme süreci başlamıştır. 1970'li yıllarda açıklanmış olan ağır ve kimya sanayi teşvik programı ile bu sektörler ithal ikameci sanayileşme modeli çerçevesinde teşvik edilmiş ve gemi inşa sektörü de oluşturulmuştur. Devlet 1973 yılında açıklamış olduğu otomotiv sanayi teşvik programı çerçevesinde mevcut üç büyük otomobil üreticisi firmadan (Hyundai, Kia ve Daewoo) bir yıl içinde

tamamen yerli birer otomobil üretmelerini istemiştir. (Dolanay, 2017: 113-129)

Devlet otomotiv sektörünün gelişimini destekleme amacıyla 1961 yılında sanayi standardizasyon planını açıklamış, 1962 yılında beş yıllık otomobil sanayi planını açıklamış ve otomobil sektörünü koruma kanununu çıkarmıştır. Bakanınla otomobil sanayi alanında üretim yapmakta olan yabancı firmaların üretimleri durdurulmuştur. Devletin bu düzenlemesi ile 1962 yılında üç yeni yerli otomobil şirketi kurulmuştur. Bunların ilki Nissan ile teknolojik iş birliğine giden Saenera, ikincisi Ha Dong-Hwan Otomobil Sanayi Şirketi, üçüncüsü ise sonradan ismi Kia olacak olan Kyeongseong Precision Sanayi'dir ve Mazda ile iş birliği içinde otomobil montajına başlamıştır. (Hu vd., ts.: 8-9)

1962 yılında çıkarılmış olan Otomobil Sanayi Destek Yasası otomobil parça, araç ve gerecinin ithalinde vergi muafiyeti getirilmiş, montaj firmalarına vergi muafiyetleri tanınmış ve yabancı otomobil ithali yasaklanmıştır. Yeni çıkan yasa doğrultusunda, Japon Nissan'dan gelen teknik yardım ve otomobil parçaları ile birlikte, otomobilin bir kısmının montajını gerçekleştirmek üzere kurulmuş olan firma, daha sonra Daewoo Motor'a dönüşmüştür (Kim, 1997: 107).

1964 yılında devlet otomobil sanayi tanıtım planı hazırlamış, aynı yıl Kia lisans altında Mazda otomobillerini üretmiştir. 1965 yılında devlet üç yıllık otomotiv sanayi yerelleştirme planını açıklamış, Asia Motor Sanayi kurulmuş ve Sinjin Otomobil Şirketi Saenara Otomobil Şirketini satın almıştır. 1967 yılında otomobil tesisi izin standartları kanunu çıkarılmış ve 1965 yılında başlatılan 3 yıllık planda hedeflenen başarının %90 gibi büyük bir kısmının sağlandığı duyurulmuştur. Hyundai 1967 yılında, otomobil üretim işine Ford motor lisansı ile girmiştir. 1969 yılında ise Kore devleti otomobil sanayi temel teşvik planını uygulamaya başlamıştır. Ardından devletin yerli otomobil üretilmesi isteği doğrultusunda 1975 yılında çoklu

kaynaktan teknoloji alımı yolu ile Hyundai Pony'yi üretmiştir. Tasarımı İtalyanlar tarafından gerçekleştirilen Pony'nin üretimi Mitsubishi otomobil teknolojisine dayalı olarak yapılmıştır. 1975 yılında Hyundai Motor Şirketi teknolojik araştırma merkezini kurmuştur. 1976 yılında Pony ile ilk kez yerli otomobil ihracatı başlamıştır. 1975 yılında Kia Mazda'nın bir modelini Kia Brisa adı ile üretmeye başlamıştır. Aynı yıl GM Korea ise Holden Torana teknolojisine dayalı olarak Camina'nın üretimine başlamıştır (Dolanay, 2017; Hu vd., ts.: 9-10)

Bilim, teknoloji ve yeniliklerin teşviki 1962 yılında birinci beş yıllık ekonomik kalkınma planının kabul edilmesiyle başlamış, 1962 yılı sonrasında devlet bu alanda çok güçlü teşvikler uygulamaya başlamıştır. Ulusal yenilik sisteminin inşası ve geliştirilmesi açısından çok güçlü bir şekilde teknoloji itişisi yaklaşımı (technology-push approach) uygulanmıştır. 1960'lı yıllarda ithal ikameci sanayileşme stratejisi ve ihracat odaklı büyüme modeli iktisat politikası tercihleri olarak birlikte uygulanmıştır. Devlet temel olarak otomobil üretimi, gemi inşası, mekanik mühendisliği ve elektronik sanayi alanlarını teşvik etmiştir. Bu iktisat politikası araçlarının etkinlikle uygulanabilmesi için, bilim ve teknoloji alanındaki kurumsal yapı oluşturulmuştur. Bu çerçevede Kore Bilim ve Teknoloji Enstitüsü 1966 yılında, özellikle yukarıda sayılan alanlardaki teknolojiyi geliştirebilmek gayesiyle Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak için kurulmuştur. 1967 yılında Bilim ve teknoloji teşvik yasasının çıkarılışı ve Bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nın kuruluşu, bilim ve teknoloji politikasının oluşturularak hayata geçirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. (Chung, 2011: 169)

Aynı zamanda, milli üniversiteler mümkün olduğu ölçüde hızla mühendis yetiştirmeye odaklanmışlardır. Ancak hızlı ekonomik gelişme nedeniyle kalifiye mühendis sayısı yetersiz kalmıştır. 1960'lı yıllarda Güney Kore ulusal yenilik sistemi ileri ülkelerden alınan ithal teknolojinin taklit yoluyla yerel şartlara uyarlanıp, özümseme,

kullanılmasına yoğunlaşmıştır. Sistem içinde bütünlüklü bilim ve teknoloji politikası önlemleri ve programları söz konusu olmamıştır. Tüm teknoloji ve yenilik ihtiyaçları ülkenin tek araştırma enstitüsü olan KIST tarafından karşılanmıştır. (Chung, 2011: 169)

1970 yılında Sinjin Otomobil Şirketi Toyota ile iş birliğini sonlandırmış, 1972 yılında General Motors ile iş birliğine girmiş ve böylece GM Korea Şirketi kurulmuştur. (Hu vd., ts: 9) 1975 yılında devlet küçük ve orta ölçekli otomobil sektörü yatırımlarını teşvik için yeni bir teşvik yasası çıkarmıştır. 1976 yılında Kia, Asia Motor Şirketi'ni satın almıştır. Aynı yıl Asia Motor'un ismini Saehan Otomobil Şirketi olarak değiştirmiştir. (Hu vd., ts: 9-10)

1970'li yıllarda Güney Kore devleti sanayi politikasında temel önemi ağır ve kimya sanayinin ve ihracat odaklı sanayilerin kurulup geliştirilmesine vermiştir. Bu sanayiler teknoloji yoğun olduklarından, yerel teknoloji geliştirme ve yenilik yapabilme kapasitesinin yeterli düzeyde olması gerekmiştir. Bu sanayilerin ihtiyacının karşılanabilmesi için, devlet kendisinin finanse ettiği yeni araştırma enstitüleri kurmuştur. Bunlar arasında, Kore Makineler ve Materyaller Enstitüsü (KIMM), Kore Kimya Teknolojisi Araştırma Enstitüsü (KRICT) VE Elektronik ve Telekomünikasyon Araştırma Enstitüsü (ETRI) sayılabilir. KIST ile birlikte bu diğer kamu araştırma kuruluşları ulusal yenilik sisteminin oluşturulmuş olduğunu göstermiştir. (Chung, 2011: 169-170)

Yenilik politikası açısından temel olarak, 1960'lı yıllardaki ithal teknolojinin basitçe taklidi ve yerel koşullara karmaşık uyarlama yaklaşımı yerine 1970'li yıllarda basit ve daha az karmaşık teknolojilerin yerelde geliştirilmesi sürecine yani yaratıcı taklit aşamasına geçilmiştir. (Chung, 2011: 170; Kim, 1993) Devlet stratejik sanayilerin ihtiyaç duyduğu araştırmacı ve mühendisleri yetiştirebilmek için bir seri güçlü politika demetini uygulamaya



koymuştur. Bazı politika önlemleri alanlarında faaliyet gösteren chaeboller ve diğer alanlardaki büyük firmalar kendi Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamışlardır. (Chung, 2011: 170)

1980 yılında yaşanmış olan ekonomik kriz ortamında kimi yetkililer tarafından devlet desteğinin bitirilip ekonominin liberalleşmesi istenmesine karşın, 1963 yılından beri uygulanmış olan ekonomi politikaları devam etmiş ve ekonomik krizden çıkış için ihracatın daha da artırılması ilkesi benimsenmiştir. Bu doğrultuda ABD pazarına otomobil de ihraç edilmeye başlanmış, bu konuda da öncülüğü Hyundai yapmıştır. Ancak, 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren teknik sorunlar nedeniyle ABD pazarında satışlar düşmeye başlayınca, Hyundai ürünlerinin kalitesini yükselterek bu sorunu aşabilmiş ve hem de görece düşük fiyat politikasını sürdürebilmiştir. 1980'li yılların sonuna geldiğimizde teknoloji geliştirme yeteneğini kazanmış olan Hyundai, ihracat artışını da sürdürmüştür. (Dolanay, 2017: 129-173 ve 320-324)

1980'li yıllarda otomobil şirketleri isim değişiklikleri, birleşmeler ve üretimde model çeşitliliğine gitmişler ve böylece üretimde büyük miktarda artış gerçekleşmiştir. 1981 yılında Sinjin Otomobilleri'nin adı Geohwa Şirketi olarak değişmiş, 1982 yılında Hyundai Pony II otomobilinin üretimine başlanmıştır. 1983 yılında Saehan Otomobilleri ismini Daewoo Motor olarak değiştirmiştir. Aynı yıl Hyundai, Stellar'ın üretimine başlamış ve ilk yurt dışı ihracatı ortaya çıkarmıştır. Krizle birlikte tartışılmaya başlanan otomobil ticaretinin serbestleşmesi konusunda 1980 yılında Ticaret ve Sanayi Bakanlığı otomobil ticaretinin serbestleşmesini ertelemiştir. Bu karara gerekçe olarak otomobil sanayinin yeterince rekabetçi olamamış olması gösterilmiştir. Aynı yıl Dong-A-Motor Şirketi Geohwa Şirketi'ni satın almıştır. 1986 yılında Dong-A-Motors adını değiştirerek Ssangyong Motor Şirketi adını almıştır. Aynı yıl Hyundai Excel ve Hyundai Presto AMX modeli otomobiller üretilmeye ve ABD'ye ihracına

başlanmıştır. Böylece Kore otomobil sanayinin en büyük otomobil üreticisi ülkeye teknoloji ve tasarım açısından otomobil satabilecek seviyeye geldiği anlaşılmıştır. 1986 yılında devlet 1000 ile 2000 adet arasında olmak şartıyla otomobil ithalatına izin vererek otomobil sektörünün rekabet açısından ne durumda olduğunu görmeye çalışmıştır. 1988 yılında KAMA (Kore Otomobil Üreticileri Derneği) kurulmuş ve otomobil üretim adedi bir milyonu geçmiştir. 1989 yılında Hyundai Kanada'da üretime başlamıştır. Hyundai otomobil tasarımında tamamen kendi teknolojisini kullanmaya başlamış ama hala Mitsubishi teknolojisine dayanmayı sürdürmüştür. (Hu vd., ts: 10-11)

Shinjin Motor'un bünyesinde faaliyet göstermiş olan Shinjin Jeep Motors, 1985 yılında ismini değiştirmiş Dong-Hwan Automobile Industry Co. İsmi almış, 1986 yılında tekrar ismini değiştirmiş ve Ssangyong Motor ismine kavuşmuştur ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

1980'li yılların temel özelliği, ulusal yenilik sistemi çerçevesinde sanayi Ar-Ge faaliyetlerinde görülmüş olan büyük çaplı artıştır diyebiliriz. Devlet sanayi alanındaki girişimcileri, pek çok farklı politika araçları kullanmak suretiyle kendi Ar-Ge enstitülerini kurmaya yönlendirmiştir. Böylece özel araştırma enstitülerinin sayısı, 1981 yılında 53 adet iken, 1990 yılında 966 adede çıkmıştır. Sanayinin Ar-Ge kapasitesindeki bu büyük artış ile birlikte devlet, sanayinin geleneksel yapısının değişerek, sanayide ileri teknoloji alanlarına yönelinmesini sağlamaya çalışmıştır (Chung, 2011: 170).

1982 yılında devlet, bilim, teknoloji ve yenilik alanındaki ilk büyük çaplı projesi olmuş olan Ulusal Ar-Ge Programını açıklamıştır. Bu program çerçevesinde firmaların tek başına gerçekleştiremeyeceği temel sınıai teknolojilerinin tüm firmaların, özellikle devlet ve özel firmaların finanse ettiği Ar-Ge enstitülerinin birlikte katılabileceği ortak projelerle geliştirilmesi düşünülmüştür. Kamu ve özel sektördeki bu büyük Ar-Ge yapma çabası sonucunda,

1980’li yıllarda Güney Kore daha ileri ülkelerle yarı iletkenler gibi bazı ileri teknoloji alanlarında rekabet edebilecek düzeyde yenilik yapma kapasitesine ulaşabilmiştir. (Chung, 2011: 170-171)

1980’lerin sonundan itibaren, Ticaret, Sanayi ve Enerji Bakanlığı (MOCIE)’ni içeren pek çok bakanlıkta Çevre, Enformasyon ve Telekomünikasyon da önem kazanmaya başlamıştır. 1987 yılında MOCIE Sanayi Bazlı Teknoloji Geliştirme Programını başlatmıştır. Bu program, bilim ve teknoloji ile ilgili bakanlıkların (Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (MOST) hariç) gerçekleştirmiş olduğu, bu özelliklere sahip ilk program olmuştur. MOCIE’nin ardından diğer bakanlıklar da kendi programlarını geliştirmişlerdir. Böylece pek çok sanayi sektöründe yenilik yapma yeteneği artırılabilmiştir. (Chung, 2011: 171)

1990 yılı itibariyle Hyundai’nin ABD ihracatı 1000000 adedi aşmıştır. Ürün çeşitliliğini sürekli artıran Güney Kore otomobil sanayinde 1994 yılında ise Samsung Motor şirketi kurulmuştur. Kia markası Amerika pazarına açılmış ve Kore’de üretilmiş araç sayısı 8 milyonu adedi geçmiştir. 1998 yılından itibaren Hyundai şirketi araçları geliştirmek için yeni araştırmalara girmiş ve Amerika’da araçlarını 100000 km kadar garanti altına almıştır. Samsung Motors otomobil satışlarına başlamış ve Hyundai Kia Motor’un %51 hissesini satın almıştır. Daewoo Motor ise Ssangyong Şirketi’ni satın almıştır. 1999 yılında Asia Motors ile Kia Motor birleşmiştir. (Hu vd., ts: 11-12)

Otomotiv sanayinde 1980’li yılların ilk yarısında gerçekleşen ihracat artışına benzer bir ihracat artışı 1990’lı yılların ilk yarısında da yaşanmıştır. Hyundai otomobil teknolojisini geliştirme yeteneğini kazanmış olmasına ve tamamen yerli teknoloji ile otomobil üretebilmiş, diğer Güney Kore otomobil firmaları ise 1997/1998 yılında yaşanmış olan mali krizden haddinden fazla etkilenmişlerdir. Kia ve Daewoo iflasını açıklamış, Kia firması Hyundai tarafından alınmış ve Hyundai dışında yerli otomobil

firması kalmamıştır.-32 (Dolanay, 2017: 173-193 ve 324-326)

Güney Kore’nin sektörel değişimine ve hızlı ekonomik büyümesine en büyük katkının imitasyon, transformasyon ve inovasyon süreçleri ile Ar-Ge sisteminin gelişiminden gelmiş olduğu söylenebilir. 1970’lerde toplam Ar-Ge içinde özel sektörün payı %30 olmuş iken, 1976 yılından itibaren kamunun payı azalmış özel sektörün payı artmaya başlamıştır. 1983 yılında toplam Ar-Ge’nin yarısını kamu ve diğer yarısını da özel sektör yapmaya başlamıştır. 2008 yılına gelindiğinde ise özel sektörün Ar-Ge payı %75’e ulaşmıştır. 1980-1985 yılları arası süreçte GSYİH içinde Ar-Ge harcamalarının payı da iki katına çıkmıştır. (Arslanhan ve Kurtsal, 2010: 7)

Teknoloji yoğun sanayi üretiminin hızlı artan önemine karşın Güney Kore devleti, bilim, teknoloji ve yenilik alanında 1990’lı yıllarda önceki dönemlere göre daha çok teşvik vermiştir. Bir önceki dönemde elde edilmiş olan başarılar, ekonomik gelişmede bilim, teknoloji ve yeniliklerin önemini göstermiştir. Bu nedenle devlet milli Ar-Ge harcamalarını artırmaya çalışmıştır. Böylece 1991 yılında ülke tarihinde ilk kez olmak üzere Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payı %2’yi geçmiştir. (Chung, 2011; Arslanhan ve Kurtsal, 2010: 6-8)

1990’lı yıllarda sanayi Ar-Ge yapma yeteneğinin hızlı artışına bağlı olarak özel firmalar, daha önceki dönemlerde kamu enstitüleri tarafından gerçekleştirilmiş olan temel alanlardaki Ar-Ge faaliyetlerini üstlenmişlerdir. Sonuç olarak, 1990’lı yıllarda Kamu Araştırma Kurumları (PRI) yeniden düzenlemeye tabi tutulmuş, ancak PRI’lar eski gücünden ve organize yapısından uzaklaşmıştır. Bu yıllarda PRI’ların rolü çokça eleştirilmiştir. Böylece devlet Mart 1999’dan itibaren Almanya’nın Gesellschaft sistemini örnek alarak yeni bir kamu araştırma sistemi oluşturmuş ve Araştırma Konseyi’ni hayata geçirmiştir. (Chung, 2011: 171)

1990’lı yıllarda devlet, ülke üniversitelerinin Ar-Ge ve yenilik yapma

yeteneğinin gelişimini çok güçlü bir şekilde teşvik etmiştir. Akademik Ar-Ge yapma yeteneğini artırmak için devlet 1990 yılında, en ileri üniversite araştırma merkezleri için Kusursuz Araştırma Merkezi (ERC) programını başlatmıştır. Bu program, mühendislik ve uygulamalı araştırma alanında temel bilim ve Mühendislik Araştırma Merkezlerindeki Bilimsel Araştırma Merkezlerini içermiştir. Bir üniversitedeki merkez ERC olarak kabul edildiğinde, bu merkez on yıl içinde pek çok fon bulma olanağına kavuşmuştur. Devlet 1995 yılında diğer bölgelerdeki üniversitelerin Ar-Ge ve yenilik yapma yeteneğini artırmak için Bölgesel Araştırma Merkezleri Programı'nı hayata geçirmiştir. 2001 yılı itibarıyla, 25 Bilimsel Araştırma Merkezi, 34 Mühendislik Araştırma Merkezi ve 45 Bölgesel Araştırma Merkezi faaliyet halinde olmuştur. Bu merkezler ülke üniversitelerinin Ar-Ge yapma yeteneklerini artırmada önemli rol oynamışlardır. (Chung, 2011: 171-172)

1990'lı yılların ortalarında, ulusal yenilik politikasında, devletin bölgesel yenilik politikasını başlatmasıyla yeni bir politika yönelimi ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni politik yönelim öncesinde ilk olarak ekonomik, toplumsal ve kültürel faaliyetlerin başkent Seoul ve çevresindeki yerleşim yerlerinde yoğunluk kazanmış olduğu görülmüştür. Böylece ülkenin diğer yerlerinde bölgesel düzeyde, sanayi, bilim ve teknoloji yeterince gelişmemiştir. Merkezi hükümet ise geçmişte yenilik politikasının oluşturulmasında hakim oyuncu olmuş ve Güney Kore'nin bölgesel bilim ve teknoloji politikası söz konusu olmamıştır. 1999 yılının sonlarında dahi tüm bölgesel kamu kuruluşlarının Ar-Ge bütçesi, ulusal bilim ve teknoloji bütçesinin sadece %6,8'i kadarı olarak belirlenmiştir. Araştırma kuruluşlarının pek çoğu, Seoul civarında ve Seoul'ün 150 km güneyinde kalan Dae-Deock Bilim Park'ında yer almıştır. Sonraki yıllarda bölgesel kamu kurumları, bölgelerinin ekonomik gelişmesi için bilim ve teknolojinin önemini anlamışlardır. Böylece, 2000 yılından itibaren, 16 bölgesel yönetimden 8'i kendi

bölgesel yönetim alanlarında teknoloji ve yenilik yapma yeteneklerini artırabilmek için bağımsız kuruluşlar oluşturmaya başlamışlardır. Ancak, 1990'lı yıllarda Güney Kore bölgesel yenilik politikasının erken bir safhasında yer almış olduğu söylenebilecektir. (Chung, 2011: 172-173)

Daha önce üniversite-sanayi iş birliğini teknoloji geliştirme sürecinde başarı ile uygulamış olan Güney Kore, 1990'ların ikinci yarısından itibaren ve özellikle de mali kriz sonrasında üniversite-sanayi-devlet iş birliğini, araştırma odaklı ve girişimci üniversiteler öncülüğünde oluşturmuş, devlet yeni üniversite sisteminin oluşumu sürecinde gerekli yasal düzenlemeleri hızla gerçekleştirerek yeni sistemin önünü açmıştır. (Dolanay, 2017: 324-336; Cho, 2014)

## 1.2. 1997 Sonrası Süreçte ve 2000'li Yıllarda Güney Kore Otomotiv Sanayi

Samsung Motors şirketi hisselerinin %70'ini Renault'ya satması sonucu ismini Renault Samsung Motors Şirketi olarak değiştirmiştir. 2002 yılında Genel Motors, Daewoo Motors şirketinin çoğunluk hissesini satın almış ardından adını GM Daewoo olarak değiştirdiğini ilan etmiştir. Shanghai Otomotiv araç montaj kapasiteli tesisini Montgomery, Alabama'da kurmuştur. GM Daewoo araçları çeşitli GM markaları altında dünyanın çeşitli ülkelerine ihracatını sürdürmüştür ve 2011 yılında GM Daewoo ismini GM Korea olarak değiştirmiştir. Güney Kore otomobil endüstrisi 1999 yılından sonra hızla üretim ve kapasite sayısını arttırmıştır. 1999 yılında 2843114 adet olan toplam taşıt aracı üretimi, 2010 yılında 4271941 adede çıkmıştır. (Hu vd., ts:12)

Güney Kore devleti 2000'li yıllarda teknoloji geliştirme ve yenilik yapma yeteneğini daha sistematik bir şekilde artırabilmek için yeni bir plan açıklamıştır. Devlet çok kapsamlı bir bilim ve teknoloji temel yasasını 2001 yılında kabul etmiştir. Yasa tüm ilgili bakanlıklar için ayrıntılı bilim ve teknoloji planlarını içermiştir. Plan 2002-2006 yılları arasında kapsayan beş yıllık süreç için teknolojik yeteneği artırma

konusunda kapsamlı bir amaca ve uygulama stratejisine sahip olmuştur. Bu plana göre Güney Kore bilim, teknoloji ve yenilik alanında dünya genelindeki ilk on ülke arasına girebilmeyi amaçlamıştır. Plan çerçevesinde, Bilişim (Information) teknolojisi, bio teknoloji, nano teknoloji, uzay teknolojisi, çevre teknolojisi ve kültür teknolojilerinden oluşan altı teknoloji alanı bilgi temelli 21. Yüzyıl toplumunun oluşturulması amacıyla seçilmiştir. (Chung, 2011: 173)

Bu ana bilim ve teknoloji alanlarıyla ilgili bakanlıkların teknolojik yenilikleri desteklemesi ve finansmanı için gerekli miktarı tahsis etmesi ilkesi benimsenmiştir. Böylece yenilik politikası bu farklı kamu kurumlarının birbirleriyle iş birliği içinde koordineli çalışmaları ile belirlenmeye başlamıştır diyebiliriz. Bilim ve teknoloji konusunda Başkanlık Komitesi ise bu farklı kamu kurumları arasında koordinasyonu sağlamak ve yenilik politikasını oluşturmak üzere 1999 yılında oluşturulmuştur. Ayrıca bu yeni komite, MOST (Bilim ve Teknoloji Bakanlığı) bünyesinde bulunan eski komite yerine, ilgili bakanlıkların Bilim ve Teknoloji Komitelerini iyileştirmek ve geliştirmek üzere kurulmuştur diyebiliriz. Yeni komitenin yönetim kurulu başkanının Devlet Başkanı olması ise eski sektör bazlı yenilik politikalarının bakanlıkların oluşturduğu yeni ve genel yenilik politikalarının işleyişini etkilemesini engellemiştir diyebiliriz. (Chung, 2011: 173)

2000’li yıllarda ulusal yenilik politikaları içinde bölgesel yenilik politikaları öncelik kazanmıştır. Gerçekten e MOST ve MOCIE (Ticaret, Sanayi ve Ekonomi Bakanlığı) rekabet gücü avantajına dönüştürülebilen, bölgetemeline teknoloji geliştirme yeteneğinin kazanılmasına özel önem vermişlerdir. Bu politika neticesinde bilim, teknoloji ve yenilikler yaşam kalitesinin ciddi ölçüde artmasını sağlamıştır. Böylece devlet de bilim, teknoloji ve yeniliklerin ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimi açısından önemli olduğunu keşfetmiştir diyebiliriz. (Chung, 2011: 173-174)

Aralık 2004’te devletin bilim ve teknoloji yönetim yapısı yeniden düzenlenmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda MOST (Bilim ve Teknoloji Bakanlığı) bakanlıklar arasında politika koordinasyonunu sağlamak üzere Bilim ve Teknolojik Yenilik Bürosu’nu kurmuştur. Bu yeni oluşum neticesinde, ilgili bakanlıklar arasında iş birliğinin artmasıyla birlikte halkın bilim, teknoloji ve yenilik konularına ilgisi artmıştır diyebiliriz. (Chung, 2011: 174)

Üniversitelerin Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) ve yenilik potansiyelini artırabilmek için Eğitim ve İnsan Kaynakları Gelişimi Bakanlığı (MOE-HRD) iki yeni program geliştirmiştir. Birincisi Korenin Beyni 21 (the Brain Korea 21 (BK 21) programı ve ikincisi Bölgesel Yenilikler için Yeni Üniversite (NURI) programıdır. BK 21 programı 1999 yılında, milli üniversitelerin araştırma alt yapılarını geliştirmek ve lisans düzeyindeki eğitimin seviyesini yükseltebilmek amaçlarıyla başlatılmıştır. 1999-2005 yılları arasındaki süreçte programın ilk safhasında Güney Kore’nin temel araştırma odaklı üniversitelerine 1,168 milyar won (Kore Cumhuriyeti para birimi) tutarında yatırım yapılmıştır. Böylece ilk safhada milli üniversitelerin Ar-Ge potansiyeli başarıyla güçlendirilmiştir. Programın ikinci safhasında ise, milli eğitim sisteminin standardının evrensel standartlar seviyesi amaçlanmıştır. Bu ikinci safha 2005 yılında başlamış ve yedi yıl sürmüştür. NURI programı 2004 yılında, bölgesel üniversitelerin uzmanlık alanlarında gelişmelerine ve güçlenmelerine yardım için başlatılmıştır. Beş yıl içinde bu program çerçevesinde 1.4 trilyon won yatırım yapılmış ve mevcut 241 milli üniversiteden 109’u bu programa katılmıştır. BK 21 ve NURI programları, oldukça geniş kapsamlı tutulmuş ve üniversitelerin diğer yenilik sistemi unsurlarıyla Ar-Ge iş birliğini iyileştirmiştir diyebiliriz. (Chung, 2011: 174)

2000’li yıllarda teknoloji geliştirme yeteneğini artırmaya yönelik olarak sürekli gösterilen çabalar neticesinde, bazı büyük

ölçekli Güney Kore firmaları (chaebols) öncü ürünler üretmek suretiyle teknoloji geliştirme yeteneğinin kazanılmasına katkıda bulunmuşlar, aynı zamanda teknolojik ilerleme devletin onların teknolojik yeniliklerini aktif olarak desteklemesinden kaynaklanmıştır. Kamu ve özel sektör arasında etkin iş birliğinin inşa edilmesiyle, milli firmalar pek çok temel sanayi sektöründe yüksek rekabet gücüne sahip olmaya başlayabilmişlerdir. (Chung, 2011: 175)

## 2. TÜRKİYE

Otomobilin kullanılmaya başlanması 1700'li yılların sonlarına doğru hayvan gücü kullanımının yerini buhar makinelerinden elde edilen gücün kullanımına bırakmasıyla başlamıştır. Ancak 1860'lı yıllarda benzinli motorların icadıyla otomobilin yaygınlaştığını biliyoruz. (Hu vd., ts: 4)

### 2.1. 1923-1960 Yılları Arası Süreçte Türkiye Otomotiv Sanayi

Otomobilin Türkiye'deki tarihi ise Osmanlı imparatorluğuna dayanmaktadır. Osmanlı'nın son dönemlerini yaşadığı 1909 yılında, askeriyeye alınan otomobiller resmi kayıtlara göre Türkiye'ye giren ilk otomobillerdir. Ancak ülkeye giren otomobil sayısı 2. meşrutiyetin ilanı ile 1. Dünya Savaşı arasında 100-150 adetle sınırlı kalmıştır. 1. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte birçok şirketin atılımlarına rağmen olumsuz ekonomik koşullar, 1920'li yıllara gelinene kadar otomotiv sektörünün gelişmesine olanak sağlamamıştır. 1924-1925 yıllarında Türk asıllı Beyaz Rusların kurduğu Aynvefa firması, Ford marka otomobilleri Türkiye'de pazarlamaya başlamıştır. 1927 yılında ise Türkiye Büyük Millet Meclisi çıkardığı bir yasa ile İstanbul'da serbest bölge kurulmasını öngörmüştür. 1928 yılına gelindiğinde hükümet Ford Motor Company ile 25 yıllık bir sözleşme imzalamıştır ve bunun sonucunda Ford 1929 yılında İstanbul'da montaj işine başlamıştır. Ancak aynı yıl üretim

durdurulmuştur ve 1950'li yıllara kadar ülke ihtiyacı ithalatla sağlanmıştır. (Hu vd., ts: 4)

1950'li yıllarda ise lisans anlaşmalarına dayalı ve montaj yolu ile otomotiv ürünlerinin üretilmesine başlanmıştır. Bu yıllarda esas amacı Türk Silahlı Kuvvetlerine 4 çeker arazi aracı ve kamyonet sağlamak olan montaj hattı 1954'te, Tuzla'da Türk-Willys Overland Anonim Otaklığı Şirketi tarafından kurulmuştur. Aynı yıl içerisinde Ankara'da kurulan Türk Traktör montaj hattı ile birlikte bu yatırım, Türk otomotiv endüstrisinin kurucu firmaları olarak belirtilebilir (Azcanlı, 1995; Hu vd., ts: 4-5). Bu yatırımları 1955 yılında Türk Otomotiv Endüstrisi A.Ş.'nin kurduğu kamyon fabrikası ve ardından Otosan ve Çiftçiler A.Ş.'nin kurduğu ikinci ve üçüncü kamyon fabrikaları takip etmiştir. 1956 yılında ise Koç Ticaret A.Ş. Ford Motor Company'den Türkiye genel temsilciliği almış ve Montaj Hakkına Sahip Bayi statüsüyle günde 8 adet kamyon ve 4 adet otomobil üretim kapasitesi ile faaliyete başlamıştır (Bilgin, 1999: 15). Bu durum uzun yılar sürecek sektördeki koç holding hâkimiyetinin de başlangıcı olarak kabul edilebilir. (Hu vd., ts: 4-5).

1946 ve 1953 yılları itibarıyla Türkiye'nin ekonomik gelişmesini hızlandırmak için yapılmış olan Marshall yardımları Türkiye'de teknolojik gelişmelerin önüne ket vurmuştur, AR-GE çalışmalarına önem verilmesini engellemiş ülkeyi ithalata yönlendirmiştir. Bu durum teknolojinin ülkemize girmesini sağlasa da o teknolojinin kullanılmaması otomotiv sektöründe ihracatçı konuma geçmemizi engellemiştir diyebiliriz. (Hu vd., ts: 5) Ancak sadece Türkiye için geçerli olmayan ve Avrupa ülkelerinin ekonomik gelişmelerini hızlandırmak amacıyla onlara da verilmiş olan Marshall yardımları, (Hu vd., ts: 5) Avrupa ülkelerinde teknolojik gelişmeleri engelleyici bir rol oynamamıştır. Dolayısıyla bu yıllarda Türkiye'de otomotiv alanı dahil teknolojik gelişmelerin gerçekleşmemiş olmasının nedenlerini daha eski dönemlerde

gerçekleşmiş tarihi olaylarda aramak gerektiği düşünülmektedir.

Türkiye'nin geçmişine gittiğimizde tarihte Osmanlı Devleti'nin varlığı ve büyük ekonomik gücü ile karşılaşırız. Osmanlı'da at arabası ile taşımacılık çok gelişmiş ve bir yerden bir yere nakil çeşitli şekil ve büyüklüklerdeki at arabaları ile yapılmıştır. (Dolanay, 2017) 1864 yılında Rusçuk bölgesinde bir fayton üretim tesisi kurmuş olan Uzel ailesi, bu tesisten tüm Osmanlı İmparatorluğu için fayton üretimi gerçekleştirmiştir (www.hurriyet.com.tr). Uzel ailesi 1878 yılındaki Rus savaşı sonrasında Bursa'ya göç etmiş ve fayton üretimine Bursa'da devam etmiştir (www.trakkulup.net). Uzeller günün koşullarına göre ileri bir üretim yöntemi olan seri üretim bandını kullanmışlardır. Böylece seri üretim yöntemi ile Türkiye'de üretim yapmış olan ilk firma olmuştur (https://www.turkcebilgi.com).

Uzel firması Osmanlı Devleti içinde kurulup, geliştiği ve fayton gibi özel bir at arabası üretiminde uzmanlaşmış olduğu anlaşılmıştır. Ancak sonraki yıllarda dünya genelinde otomobil seri üretimi hızla geliştiği halde, Uzel firmasının Türkiye'de otomobil seri üretim firması haline gelmesi ve yerli özgün otomobil markaları oluşturması sağlanamamıştır. Bu örnek bize Osmanlı Devleti'nin son yıllarında patika bağlılığının var olduğunu ve bu patika bağlılığı yapının Türkiye Cumhuriyeti yıllarında da sürmüş olduğunu göstermiştir. Patika bağlılığı ise çok daha eski bir tarihte 16. Yüz yılın başlarından itibaren oluşmaya başlamıştır diyebiliriz.

Fatih Sultan Mehmet döneminde Osmanlı eğitim sisteminin kurumsallaşmaya başlamış olduğu söylenebilir. Onun tarafından kurulmuş olan Semaniye Medreselerinde hem nakli ve hem de akli ilimler okutulmuştur. Fatih Sultan Mehmet daha önce söz konusu olmadığı düzeyde ilmi faaliyetlere önem vermiş ve İmam Gazali ile İbn Rüşd'ün birbirinden farklı felsefeye ilişkin düşüncelerinin, Müslühiddin Mustafa ve Molla Zeyrek tarafından tartışılmasını istemiştir. Bu

tartışma sonucunda imanı akıldan üstün tutan Gazali ekolünün görüşleri eğitim sisteminde ağırlık kazanmaya başlamıştır. Sultan 2. Beyazıt zamanında da akli ilimlerde ihtisas sahibi olmuş olan Tokatlı Lütfullah (Molla Lütfi) önce Bursa, sonra Edirne, sonunda Fatih medreselerine müderris tayin edilmiştir. Ancak eğitim sisteminde Gazali ekolüne yönelimin bir sonucu olarak akli ilimlerde ihtisas sahibi olan Molla Lütfi, fikirlerinden dolayı Şeyhülislam'ın fetvasıyla 1494 yılı sonlarında idam edilmiştir. (Adıvar, 1982: 60-61; Demirpolat, 2009: 109-111)

Felsefe ve akli ilimlerin eğitim sisteminden dışlanması süreci artarak devam etmiştir. Böylece 16. yüz yılın ortalarından itibaren medreseler bozulmaya başlamıştır (www.akintarih.com). Özellikle 16. Yüz yılın sonlarına doğru hem müderris kalitesi yönünden ve hem de eğitim tedrisatı ve öğrencilerin düzeyi açısından medreseler bozulmaya başlamış, ilerleyen yıllarda eğitim kalitesi düşmeye devam etmiştir (Uzunçarşılı, 1988: 67). 16. Yüz yılın sonlarına doğru Padişahın teşviği ile 1575 yılında Takiyuddin Efendi tarafından İstanbul'da bir rasathane kurulmuştur. Rasathanede kurulduğu tarihten itibaren, oldukça başarılı ilmi faaliyetler gösterilmiş ve 1577 yılında bir kuyruklu yıldızın gözlemlenebilmiş olmasına karşın, Allah'ın sırlarını öğrenmeye teşebbüs edilmiş olması gerekçesiyle 1580 yılında rasathane Padişah'ın emriyle yıkılmıştır. (Kongar, 2006: 62-66; Özilgen, 2009: 23-25)

Rasathane yıkılması hadisesi ise sosyal bir travma oluşturarak bilim ve teknoloji den uzaklaşmayı getirmiştir. (Kongar, 2006; Özilgen, 2009) Böylece bu olay oluşmakta olan patika bağlılığının güçlenmesine katkıda bulunmuştur diyebiliriz.

## 2.2. 1960-1980 Yılları Arası Süreçte Türkiye Otomotiv Sanayi

1929 yılındaki otomobil üretim tesisi kurulması tecrübesi dışında, 1960'lı yıllara gelinceye kadar otomotiv sektöründe sadece ABD ve Avrupa'dan ithal otomobiller söz konusu olmuştur.

Dolayısıyla otomobil sanayi kurulamamıştır.

1960'larda yerli otomobil yapılabileceği düşüncesi otomotiv sektöründe yer alanlar arasında tam yerleşmemiş olsa da dönemin Cumhurbaşkanı Cemal Gürsel Sanayi Bakanı'na talimat vererek, yerli otomobil üretilmesini istemiştir. Sanayi Bakanı Şahap Kocatopçu'nun Avrupa'da incelemelerde bulunmuş olması sonucunda, piyasanın darlığı nedeniyle yerli otomobil üretilmesinin doğru olmayacağı sonucu çıkmıştır. DPT'de otomobil üretiminin lüks olduğu yönünde görüş vermiştir. Yerli otomobil üretilebileceği fikrine ikna eden ise Necmettin Erbakan olmuştur. (Azcanlı, 1995: 94-96; Dolanay, 2017)

Yerli basında, yerli otomobil üzerinde görüş beyan edilmiş ve neredeyse yapılabircilerle, yapılamazcılar ikiye bölünmüş izlenimi vermişlerdir (Azcanlı, 1995: 96-100; Dolanay, 2017: 242).

Firmaların yerli otomobil üretilebilir düşüncesi önünde engel oluşturdukları düşünülünce, hükümetin tutumunun safha atlayıcı bir yaklaşımı yansıttığı, otomotiv sanayinin gelişme hızını ve yönünü olumlu etkileyebilecek bir tavır sergilemiş olduğu söylenebilecektir. (Dolanay, 2017: 242)

1960'lı yıllarda Devlet Başkanı Cemal Gürsel'in girişimiyle yerli otomobil çalışmalarına başlanmıştır ve 1961 yılında Adapazarı Vagon Fabrikası'ndan alınan çeşitli otomobil parçalarıyla ilk Türk otomobili olan "Devrim" üretilmiştir. Ne yazık ki Devrim resmi geçit sırasında yolda kalmış ve böylece ilk yerli üretim otomobil yapımı için başlanan çalışmalar son bulmuştur. (Hu vd., ts: 5)

Her ne kadar Devrim projesi seri üretime geçilmeden rafa kaldırılmış olsa da Devrim prototipinin imali başarı ile gerçekleştirilmiş ve teknoloji geliştirme yeteneğinde safha atlayıcı bir sıçrama yapma çabası olarak gözükmiştir. (Dolanay, 2017; Azcanlı, 1995; Şimşek, 2006) Zira bir önceki safha olan lisans anlaşması temelinde montaj yoluyla

otomobil üretimi yapılmadan doğrudan yerli otomobil üretimi safhasına geçilmeye çalışılmıştır.

1962 yılında Uzel, Massey Ferguson lisansı ile İstanbul'da traktör üretimine başlamıştır. 1963 yılında ise otobüs montajına başlanmış, takip eden üç yıl içerisinde de Tofaş-Fiat, Oyak-Renault ve Otosan-Ford gibi binek otomobil üreten montaj fabrikaları imalata geçmiştir ve fiber glas dolgusuyla, „Anadol“ marka otomobilin ilki 1966 Aralık ayında Koç Holding'in çabalarıyla Otosan kapısından çıkmıştır. Vehbi Koç'un girişimleriyle Türkiye'nin ilk yerli otomobili olan, 1100 motorlu, 4 vitesli Anadol marka otomobilden 1984 yılına kadar geçen 18 yılda 87 bin adet üretilmiştir. 1964 yılında yerli katkı oranını arttırmaya yönelik olarak çıkartılan Montaj Sanayi Talimatı'nın yürürlüğe girmiştir. Yurt içindeki imkânların tam kapasiteyle kullanılması Montaj Sanayi Talimatı'nın öncelikli hedefleri arasındadır ki böylece ülkede ki gelişim sağlanacaktır. Diğer hedefi ise, üretimin yerli imalatla gerçekleşmesidir; ancak şirketlerin Ar-Ge çalışmalarına yeterli derecede önem vermemesi bu durumu maalesef ki kayıtsız kılmıştır. 1963 yılında 8 adet olan montaj sanayi kuruluşu sayısı 1967 yılında 20'ye yükselmiştir. (Hu vd., ts: 5-6)

Koç Grubu tarafından, Anadol üretiminde ilk safhada tekerlekler, jantlar, lastik, akümülatör, karoser, koltuklar ve boyanın yerli yapım olması düşünülmüştür. Fiber glass malzemeden üretilecek kaportası ile birlikte Anadol'un üretimi için Otosan firmasına 10 Ocak 1966'daki başvurusundan bir hafta sonra üretim izni verilmiştir. (Azcanlı, 1995.134-137).

Fiberglas karoser fikrini geliştirenin İngiliz Reliant firması olduğu öğrenilince Reliant ile temasa geçilmiştir. Reliant tasarım aşamasında Otosan'ı Ogle Design firmasına yönlendirmiştir (Demirer ve Aydoğan, 2008: 51-56).

1971 yılında Tofaş ve Oyak-Renault, İtalyan ve Fransız lisanslarıyla Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde imalat

hatlarını kurmuşlardır.1977 yılında ise petrol krizi sebebiyle üretim belirgin bir şekilde düşmüştür ve eski seviyesine ancak 1984 yılında ulaşabilmiştir. (Hu vd., ts: 6)

### 2.3. 1980-2000 Yılları Arası Süreçte Türkiye Otomotiv Sanayi

1980’li yıllara kadar süren iç piyasaya yönelik üretim faaliyetleri, bu dönemde benimsenen liberal ekonomik politikanın etkisiyle yerini otomotiv sanayinin dışa açık, modern teknolojiyi kullanabilen, ekonomik ölçeklerde üretim yapabilen, kalite ve fiyat açısından uluslararası rekabet gücüne sahip olması fikrine bırakmıştır. Fakat uygulanan yüksek gümrük vergi ve tarifeleri üretimde istikrar sağlanmasına fırsat verirken, endüstrinin rekabet gücünün artmasına engel teşkil etmiştir. (Hu vd., ts: 7)

Ayrıca 1980’li yıllarda ilk kez bilim ve teknolojiyi geliştirmeye yönelik bir rapor yayınlanmış ve BTYK (Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu) kurulmuş olmasına karşın, teknolojik gelişme konusunda kayda değer hiçbir ilerleme sağlanamamıştır. (Dolanay, 2017)

Türk Bilim Politikası: 1983-2003 isimli çalışmada ilk kez, uluslararası normlara uygun olarak Türkiye’nin araştırma ve geliştirmedeki kapasitesi, insan gücü ve harcamaları tespit edilmiş, bilimsel alanda uzun vadeli hedefler belirlenmiş, bilimsel alandaki hedeflere ulaşmak ve mevcut sistemin etkinliğini sağlamak için bir Kanun Hükmünde Kararname ile BTYK kurulmuştur. İlim Politikası başlığını taşımasına karşın, bu çalışma aslında bir bilim ve teknoloji politikası tasarımıdır. (Göker, 2013: 190-191)

1985 yılında Türkiye İleri Teknoloji Teşvik Projesi Ön Raporu, 1987 yılında Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışma Dökümanı yayınlanmış, 1990 yılında 1. Bilim ve Teknoloji Şurası toplanmıştır.Ardından 1993 yılında Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003 isimli belge yayınlanmış, 1994 yılında Türkiye Üniversite-Sanayi İşbirliği Birinci Şurası yapılmış ve Üniversite-Sanayi İşbirliğinin

Geliştirilmesi Alt Komisyon Raporu yayınlanmış, 1995 yılında ise Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi (1995) açıklanmıştır. 1995 yılında açıklanan bu proje çerçevesinde TUENA (Ulusal Enformasyon Şebekesi ve Telematik Hizmetler Ağı) kurulması planlanmış, Havacılıkta Bilim-Teknoloji-Sanayi Politikaları: Türkiye İçin Öneriler belgesi yayınlanmıştır. Ayrıca 1992-2002 yılları arasında TÜBA-TÜBİTAK-TTGv Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu (BTSTP) oluşturulmuş ve platform tarafından strateji ve politika tasarımları belgesi yayınlanmıştır. Ancak, bu belgeler ve projelerin hiçbiri öngörüldüğü şekliyle hayata geçirilememiştir. Böylece 1990’lı yıllar bol belge hazırlanan ama uygulama da yeterli gelişmenin sağlanamamış olduğu yıllar olmuştur. (Göker, 2013: 203-228)

1990’lı yıllarda Dünya Ticaret Örgütü’nün Kuruluş Anlaşması olan Uruguay Turu Nihai Senedi ile ithal mallar yerine yerli malların kullanılmasına ya da ihracata bağlı olan subvansiyonlara yasak gelirken, sanayi kuruluşlarının Ar-Ge faaliyetlerinin devletçe desteklenmesi olanağı getirilmiştir. Böylece otomotiv sanayinde Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesinin önü açılmıştır. (Göker, 2013, 195-203)

Ancak, devlet desteği olanaklarına karşın özel firmalardan Ar-Ge ve yenilik atılımı gelmezken, 2000’li yıllarda TÜBİTAK tarafından yerli otomobil projesi geliştirilmiş ve 2015 yılında yerli otomobil prototipi ortaya çıkmıştır. (Dolanay, 2017)

1990’lı yıllarda otomotiv sektörü için pek de parlak sayılamayacak gelişmeler sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. İlk olarak 1994 yılındaki krizin üretimin üzerinde yarattığı olumsuz etki ve daha sonra 1996 yılındaki Avrupa’yla imzalana gümrük birliği anlaşması gereği kaldırılan gümrük vergileri neticesinde artan ithalatın yarattığı rekabet ortamı otomotiv sektöründe yerli üreticinin belini iyice bükümüştür. 1996 yılından itibaren çeşitli ölçek, model ve fiyatta araçların piyasaya girmesi konusunda, daha önceki yıllarda yapılmayan veya yeterli olmayan AR-GE



çalışmaları ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalınmasından dolayı, yerli üretim henüz AB otomotiv sanayisi ile kalite ve model çeşidi olarak rekabete hazır durumda olmamıştır. (Azcanlı, 1995; Dolanay, 2017: 281-288)

Ancak, Japon ve Güney Kore’li otomotiv üreticilerinin (Toyota, Honda ve Hyundai) Türkiye’de üretim tesisi kurmaları ile birlikte hem üretim ve hem de ihracat rakamları artış göstermiştir diyebiliriz. (Dolanay, 2017: 281-288)

#### **2.4. 2000 Sonrası Süreçte Türkiye Otomotiv Sanayi**

2000 yılında çıkartılan yasaya göre ülkemizde çevreyi kirleten yani karbüratörlü motorların üretiminin yasaklanması sonucu otomotiv firmaları yeni bir teknolojiye sahip enjeksiyonlu ve katalitik konvektörlü motora sahip araçların üretimine geçmişlerdir. Yeni motorların geliştirilmesi şirketlerin Avrupa’daki ve Amerika’daki AR-GE merkezlerinde daha önceden gerçekleştirilmiştir. Bu durum teknolojinin her geçen gün ne kadar ilerlediğini kanıtlar niteliktedir. 2000’li yıllar itibariyle hemen her sektördeki inanılmaz gelişmeler teknolojinin hızının ulaşılmaz bir noktaya gittiğini kanıtlar niteliktedir. Türkiye’nin henüz bir otomotiv firmasının olmayışının, bu teknolojinin her geçen gün çok daha gerisinde kalmasına sebep olmaktadır diyebiliriz. Renault, Tofaş gibi bazı sektör devi firmalarının Türkiye’de montaj yapmasının artık hiçbir önemi kalmamıştır diyebiliriz. (Hu vd., ts: 8)

Taşıt araçları üretimi 2003 yılında ilk defa 500 bin adedi aşmış ve 563 bine ulaşmıştır. 2000-2001 mali krizi sonrasında uygulanmakta olan ekonomik istikrar programı 2003 yılından bu yana ekonomik büyümenin ivme kazanmasını sağlamış, bu da otomotiv sanayi yatırımlarını hızlandırmıştır. 2003-2008 yılları arasında hızla gelişen taşıt araçları sanayi, üretim, iç pazar büyüklüğü ve ihracatta dikkat çeken büyüklüklere ulaşmıştır. Bu dönemde üretim sürekli artış göstermiştir. Otomotiv sanayinde toplam taşıt araçları üretimi ilk

defa 2006 yılında bir milyon adede ulaşmıştır. Taşıt araçları üretimi 2007 yılında ise, ilk defa 1.1 milyonu aşmıştır. Ancak, Türkiye’nin 2009 yılında küresel ekonomik krizin etkisine girmesi, iç talebin daralması ve ihracatın azalması, taşıt araçları üretiminin 884 bin adede kadar gerilemesine yol açmıştır. Sektörde 2009 yılı sonu itibariyle üretim ve ihracatta önemli kayıplar yaşanmıştır. (Yaşar, 2013: 789- 790).

Ekonomik kriz ortamında hızla artan stokların eritilmesi ve talebin canlandırılması amacı ile 15 Mart-16 Haziran 2009 tarihleri arasında uygulanan ÖTV indirimi, daha sonra azalan oranlarda 30 Eylül 2009 tarihine kadar devam etmiştir. ÖTV indiriminin, yalnız silindir hacmi 1.600 cm<sup>3</sup>’den küçük olan otomobiller ile kamyonetlerden oluşan hafif ticari araçlarda etkili olarak uygulanması dolayısıyla, Mart-Eylül ayları arasında bu ürünlerde önemli talep artışı sağlanmıştır. Bu dönemde ek olarak 220 bin dolayında araç satıldığı tahmin edilmiştir (Yaşar, 2013: 790).

Kökü 1870’li yıllara kadar uzanan ve 1962 yılında Massey Ferguson traktörlerinin üretimini gerçekleştirmeye başlamış olan Uzel firması 2005 yılında merkezini Hollanda’ya taşımıştır. Bu değişikliğin ardından, 2009 yılında 30 kişilik bir ekiple, kendi markasını taşıyan ilk traktörü de üretmeye başlamıştır. Ancak traktör üretimi alanında teknoloji geliştirme yeteneğini kazanmış olan köklü firma, 2012 yılında likidite sorunları yüzünden iflas etmiştir (Dolanay, 2017; www.hurriyet.com.tr).

Bu örnek, yenilikçi bir firmanın devlet desteği görmediği için iflas edişinin öyküsünü sunmuştur. Böylece bir kez daha teknoloji transferine dayalı ekonomik gelişme patikası devam ettirilmiştir. Dolayısıyla teknoloji transferine dayalı ekonomik gelişme patikası yenilikçi bir otomotiv sanayi firmasının yaşamasına izin vermemiştir diyebiliriz. (Dolanay, 2017)

Türkiye teknoloji geliştirme yeteneğini kazanma konusunda yeterli çabayı gösteremediği ve teknoloji transferi

patikasına bağlı kalarak üretime devam etmiş olduğu için enjeksiyonlu motora sahip araçların üretimine geçerken montaj sanayi talimatından beri artırarak oluşturduğu yerli katkı oranındaki yüksek düzeyi kaybetmiş ve yaklaşık %20 seviyesinde yerli katkı oranına düşüş gerçekleşmiştir. (Dolanay, 2017)

### 3. GENEL DEĞERLENDİRME

Güney Kore 1960'lı yıllarda ihracata dayalı büyüme modelini iktisat politikası tercihi olarak seçerken, aynı zamanda otomotiv sektörünü oluşturmak için yerel firmaların kurulmasını ve üretimini özendirmiştir. Aynı yıllarda bilimsel ve teknolojik gelişmeyi sağlamak için hem Bilim ve Teknoloji Bakanlığı yoluyla ulusal yenilik sistemini kurmaya başlamış, hem de üniversite-sanayi iş birliğini sağlamaya yönelik çalışmaları başlatmıştır. 1970'li yıllarda ise Kamu Araştırma Kurumları'nı oluşturarak ulusal yenilik sistemini geliştirmeye çalışırken, diğer yandan ağır ve kimya sanayi destek programını 1973 yılından itibaren uygulamaya ithal ikameci sanayileşme politikası çerçevesinde başlamıştır. Yine 1973 yılında devlet üç otomobil firmasından tamamen yerli birer otomobil imal etmelerini istemiştir.

Daewoo Motor ve Kia çeşitli markaların taklit modelini üretmişken, Hyundai çoklu kaynaktan teknoloji transferi ile Güney Kore'nin ilk yerli otomobilini 1975 yılında üretmeyi ve 1976 yılında ihraç etmeyi başarmıştır. Böylece de ilk teknolojik sıçrama gerçekleşmiştir diyebiliriz. (Dolanay, 2017)

1980'li yıllarda ise ucuz fiyat politikası ile ABD başta olmak üzere ihracat artarak sürmüştü, ancak 1980'li yılların ikinci yarısında ABD pazarında yaşanmış olan teknik sorunlar nedeniyle Hyundai'nin satışlarında düşme yaşanmaya başlamıştır. Bunun üzerine teknik sorunları çözümlenerek, kaliteyi yükseltmeyi başaran Hyundai, bunu ucuz fiyat politikasını devam ettirerek yapmıştır. Bu süreçte 1980'li yılların sonlarına gelindiğinde

Hyundai teknoloji geliştirme yeteneğini kazanabilmiştir. Böylece ikinci teknolojik sıçrama gerçekleşmiştir diyebiliriz. (Dolanay, 2017)

Güney Kore devleti tamamlanmış otomobil ithalini yasaklarken, parça ithalini serbest bırakmış ve hatta teşvik etmiştir. (Dolanay, 2017)

1990'lı yıllara gelindiğinde, bir yandan ihracat artmaya devam ederken, diğer yandan üçlü sarmal ulusal yenilik sistemini kurmaya yönelik olarak üniversiteler yenilenme yoluna gidilmiş, girişimci ve araştırma odaklı üniversite yapısı oluşturulmaya başlanmış, eskinin fildişi kule tabiriyle tanımlanan üniversite yapısı değiştirilmeye başlanmıştır. (Dolanay, 2017)

2000'li yıllarda ulusal yenilik sistemi de yeniden düzenlemeye tabi tutulmuş ve bilgi toplumu oluşturulmuştur. Böylece üçüncü teknolojik sıçrama da gerçekleştirilmiştir. Güney Kore dünya genelinde bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkı sunabilen öncü bir ülke haline gelmiştir diyebiliriz.

Türkiye ise 1929 yılında Ford Motor firması tarafından İstanbul'da kurulmuş olan üretim tesisi ile çok erken bir tarihte otomotiv sanayini oluşturmaya başlamış olmasına karşın halen yerli otomobilini üretmeyi başaramamıştır. Önce 1961 yılında ardından 1967 yılında yerli otomobil üretmeye çalışmış olan Türkiye, her iki projede başarılı olmasına karşın, Devrim otomobilinin seri üretimine geçilememiş, Anadolu otomobilinin seri üretimine geçilmiş olsa da sonraki yıllarda üretim durdurulmuş, bu projede de ihracatın ve saç gövdeli otomobil üretiminin gerçekleştirilememesi nedenleriyle yeterli ilerleme sağlanamamıştır.

1971 yılına gelindiğinde yerli otomobil üretiminden vazgeçilmeye başlanıldığı anlaşılmaktadır. 1971 yılında TOFAŞ tarafından İtalyan Fiat firmasının lisansı ile Murat otomobilleri, OYAK Renault tarafından ise Fransız Renault firmasının lisansı ile Renault marka otomobiller üretilmeye başlanmıştır.

1990'li yıllara gelindiğinde ise lisans anlaşması yolu ile üretimden yeni bir yaklaşıma geçilmiş, ama aslında 1929'lu yılların anlayışına geri dönmüş ve yabancı firmaların Türkiye'de üretim tesisi kurmalarına izin verilmeye başlanmıştır. 1994 yılında Japon Toyota firması tarafından ilk tesis kurulmuş, 1997 yılında ise Japon Honda ve Güney Kore menşeli Hyundai firmaları üretim tesislerini kurmuşlardır. (Çoban, 2007: 20; Dolanay, 2017)

Hyundai firması 2006 yılında Türkiye'de ikinci üretim tesisini kurmak istemiş olsa da istediği özel teşvikleri alamayınca Çek Cumhuriyeti'nde üretim tesisi kurmuş, Türk devleti ise yerli otomobilimizi üreteceğiz diyerek Hyundai firmasına özel teşvikler vermekten kaçınmıştır (www.lojisturk.net). Ancak, 2006 yılında yerli otomobil üreteceğim kararını alan Türkiye, bu karardan dokuz yıl sonra yerli otomobil prototipini imal edebilmiş, ancak yerli otomobil üretimine henüz geçilememiştir.

Bu durum Türkiye'nin teknoloji transferi yolu ile ekonomik gelişme patikasına bağlı olduğunu, patika bağlılığını kırarak teknoloji geliştirebilme yoluna girmede ne kadar zorlandığını göstermiştir diyebiliriz.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

AZCANLI Ahmet (1995), **Türk Otomotiv Sanayinin Tarihsel Gelişimi**, OSD Yayını, İstanbul,

ADIVAR Abdulhak Adnan (1982), **Osmanlı Türklerinde İlim**, Hazırlayanlar, Kazancıgil Aykut ve Tekeli Sevim, Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul, <https://kpdf.net/download/a-adnan-adivar>, Erişim Tarihi: 29.04.2019,

DEMİRER, Aydın ve Aydoğan, Özgür (2008), **Başlangıcından Bitişine Anadolu'nun Hikayesi**, Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., İkinci Basım, İstanbul,

GÖKER Aykut (2013), **Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Kültürel Kökenleri ve**

## 4. SONUÇ

Türkiye'de yanlış bir iktisat politikası tercihi ile ithal ikameci sanayileşme politikası seçilmiş. Bu doğrultuda 198'li yıllara kadar teknoloji transferi patikasına bağlı yavaş bir sanayileşme süreci söz konusu olmuş, otomotiv sanayi de 198'li yıllara kadar olan süreçte yavaşça gelişmiştir. Bu yavaş gel, işimle ileri ülkelere yakınsama söz konusu olmamış ve teknolojik gelişme sağlanamamıştır diyebiliriz.

Her ne kadar Türkiye'de 1980'li yıllarda ihracata dayalı büyüme modeli ile yeni bir ekonomik gelişme patikası oluşturulmak istenmiş olsa da teknoloji transferine dayalı ekonomik gelişme patikası değiştirilememiş ve patika bağlılığı devam etmiştir.

Böylece teknoloji transferine dayalı patika üzerinde kalınarak ekonomik gelişme süreci devam etmiş. Otomotiv sanayinde de teknoloji transferine dayalı patika bağlılığını kırarak yeni bir teknoloji geliştirmeye dayalı patika oluşturmak iyice zorlaşmıştır diyebiliriz.

**Bizim Toplumumuz –Çözümleme Denemesi-**, II. Sürüm, Ankara, [www.inovasyon.org](http://www.inovasyon.org), Erişim Tarihi: 18.04.2019,

KONGAR Emre (2016), **Tarihimizle Yüzleşmek**, Remzi Kitabevi, Doksan Yedinci Basım, Ankara,

ÖZİLGİN, Mustafa (2009), **Endüstrileşme Sürecinde Bilgi Birikiminin Öyküsü**, Arkadaş Yayınevi, Ankara,

ŞİMŞEK Muhittin (2006), **Cumhuriyet Dönemi Endüstrileşme Maceramız Yarım Kalan Devrim Rüyası**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Alfa Yayınları 1684, İnceleme Araştırma 20, İstanbul,

UZUNÇARŞILI İsmail Hakkı (1988), **Osmanlı Devletinin İlimiye Teşkilatı**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek

Kurumu, Türk Tarih Kurumu Yayınları, VIII. Dizi – Sa. 17<sup>b</sup>, Ankara,

### Tezler

DOLANAY Sıtkı Selim (2017), Otomotiv Sektöründe Teknoloji Transferi ve Teknoloji Geliştirme Yeteneğinin

Kazanılması: Güney Kore ve Türkiye Örneği, Doktora Tezi, Isparta,

### Makaleler

ARSLANHAN Selin ve Kurtsal Yaprak (2010), “Güney Kore inovasyondaki başarısını nelere borçlu? Türkiye için çıkarımlar”, TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı), TEPAV Politika Notu Eylül 2010, [www.tepav.org.tr>upload>files>1285...](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1285...), Erişim Tarihi: 29.04.2019,

CHO, Myung-Hwan (2014), “Technological catch-up and the role of universities: South Korea’s innovation based growth explained through the Corporate Helix model”, Triple Helix a Springer Open Journal, Cho Triple Helix 2014 1:2, USA, <http://link.springer.com/article/10.1186/s40604-014-0002-1>, Erişim Tarihi: 20.05.2017,

CHUNG Sunyang (2011), “Academia-industry-government interaction in the Republic of Korea”, **In Search of Triple Helix Academia-industry-government interaction in China, Poland and the Republic of Korea**, Ed. Martin Michaela, UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Publishing by International Institute for Educational Planning, Paris, 2011 içinde, [www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org), Erişim Tarihi: 22.02.2019,

DEMİRPOLAT Enver (2009), “Osmanlılarda Felsefenin Serüveni”, İlahiyat Fakültesi Dergisi, 14:1, Diyarbakır, SS: 105-116, [http://www.ktp.isam.org.tr/2009\\_1\\_DEMIRPOLATE](http://www.ktp.isam.org.tr/2009_1_DEMIRPOLATE), Erişim Tarihi: 19.03.2019,

HU Jiahe, Dobrucalı Birce, Karlı Halil, Akyurt Melih (ts), “Otomotiv Sektöründe Teknolojik Gelişiminin Önemi: Türkiye ve

Güney Kore Karşılaştırması”, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir, 1-22, <https://sfinancedotorg.files.wordpress.com/...>, Erişim Tarihi: 06.05.2017,

KIM Linsu (1993), “National system of industrial innovation: Dynamics of capability building in Korea”, **National system of innovation: a comparative analysis**, Ed. Nelson R.R., New York, Oxford: Oxford University Press içinde, 357-383,

KIM, Linsu (1997), **Imitation to Innovation The Dynamics of Korea’s Technological Learning**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA,

KIM, Linsu (1998), “Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor”, Organisation Science, Seoul, Korea, [www.hyundai.auto.ru/hmc.history.pdf](http://www.hyundai.auto.ru/hmc.history.pdf), Erişim Tarihi: 09.12.2009 [http://amusing.mit.edu/afs/andrew.cmu.edu/gsia/Ethanol/Kim\\_1998.pdf](http://amusing.mit.edu/afs/andrew.cmu.edu/gsia/Ethanol/Kim_1998.pdf), Erişim Tarihi: 17.05.2012

LALL Sanjaya (1992), “Technological Capabilities and Industrialization”, World Development, Vol. 20, No. 2, 1992 Pergamon Press plc., printed in Great Britain, 165-186, <https://pdfs.semanticscholar.org/...>, <https://sciencedirect.com/pii>, Erişim Tarihi: 10.02.2019,

YAŞAR, Okan, “Türkiye’de Otomotiv Ana ve Yan Sanayi ve Marmara Bölgesi’nde Kümelenme”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages,

Literature and History of Turkish or Turkic, [www.acarindex.com>dosyalar>makale](http://www.acarindex.com/dosyalar/makale),  
Volume 8/6, Spring 2013, Ankara, 2013, Erişim Tarihi: 13.09.2015,  
779 - 805,

### **Kurum Yayınları**

Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik [yayinlari>istatisti...](http://www.osd.org.tr/yayinlari/istatisti...), Erişim Tarihi:  
Bülteni (2018), OSD (Otomotiv Sanayii 14.02.2019,  
Derneği), [http://www.osd.org.tr>osd-](http://www.osd.org.tr)

### **İnternet Kaynakları**

[http://www.akintarih.com>medreselerde eg  
itim](http://www.akintarih.com/medreselerde_egitim), Erişim Tarihi: 29.04.2019

<http://www.hurriyet.com.tr>, Erişim Tarihi:  
13.10.2015,

<http://www.hurriyet.com.tr>, Erişim Tarihi:  
21.06.2017

[http://www.lojistik.net>haber\\_yazdir](http://www.lojistik.net/haber_yazdir),  
Erişim Tarihi: 05.04.2019,

[https://www.statista.com>statistics>sout...](https://www.statista.com/statistics/sout...),  
Erişim Tarihi: 14.02.2019,

<http://www.trakkulup.net>, Erişim Tarihi:  
09.05.2017,

<http://www.turkcebilgi.com>, Erişim Tarihi:  
09.05.2017

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), Erişim Tarihi:  
22.04.2017

## ULUSLARARASI ULAŞTIRMA POLİTİKALARI ÇERÇEVESİNDE AVRUPA BİRLİĞİ VE TÜRKİYE’NİN ULAŞTIRMA POLİTİKALARI<sup>1</sup>

### TRANSPORT POLICIES OF THE EUROPEAN UNION AND TURKEY WITHIN THE FRAMEWORK OF INTERNATIONAL TRANSPORT POLICIES

Cem SAATÇIOĞLU\*, Kaan ÇELİKOK\*\*

\* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, cemsaatcioglu@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-0247-8070>

\*\* Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Birliği Anabilim Dalı, [kaan\\_celikok@hotmail.com](mailto:kaan_celikok@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1124-9755>

#### ÖZ

Günümüzde üretim ve ticaretin küreselleşmesiyle birlikte, ulaştırma politikaları ekonomik büyümenin sağlanması ve rekabetçiliğin artırılmasının temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası iş bölümünün küresel refahı artırıcı etkilerinin olması, devletleri uluslararası iş birliği yapmaya ve uluslararası hareketliliği kolaylaştırıcı politikalar izlemeye sevk etmektedir. Ulaştırma politikaları genel çerçevesiyle incelenirken, karayolu, demiryolu ve denizyolu ve havayolu şeklindeki farklı ulaştırma sistemlerinin durumu da analiz edilmelidir. Üye devletlerin iktisadi ve siyasi entegrasyonu için önemli bir rol oynayan AB ulaştırma politikasının etkinliği ve verimliliği, Avrupa içinde görülen mal ticaretindeki müthiş büyüme artışının yaşanmasının en temel etkenlerinden biridir. Dış ticarete, AB'nin beşinci en büyük ticari ortağı olan Türkiye, en büyük ticari ortaklığını AB ile yapmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'nin son yıllarda Ulaştırma Politikalarında attığı adımlar uluslararası ulaştırma politikaları ve AB'nin Türkiye İlerleme Raporları bağlamında değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Ulaştırma Politikaları, Avrupa Birliği, Türkiye, AB İlerleme Raporları

**Jel Kodları:** N70, N74, R40.

#### ABSTRACT

With today's globalization of production and commerce, transport politics emerges as a fundamental element of ensuring economic growth and increasing competitiveness. The global welfare-enhancing effects of the international division of labor have prompted governments to pursue international co-operation and policies that facilitate international mobility. While the transport policies are examined in general terms, the status of the different transport systems in the form of road, rail, sea and air must also be analyzed. The effectiveness and efficiency of the EU transport policy, which plays an important role for the economic and political integration of the Member States, is one of the main factors for the enormous growth in commodity trade in Europe. In foreign trade, the EU's fifth largest trade partner is Turkey and Turkey has its largest trade with the EU. In this study, the steps taken in the Transport Policy in Turkey in recent years will be reviewed in the context of international transport policies and the EU's Turkey Progress Reports.

**Keywords:** International Transport Policies, European Union, Turkey, EU Progress Reports

**Jel Codes:** N70, N74, R40.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 07-08 Eylül 2018 tarihlerinde Aydın/Didim’de gerçekleştirilmiş olan IV. Uluslararası Kafkasya-Orta Asya Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi’nde sunulan bildirinin tam metninin güncellenmiş halidir.

## 1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda küresel ticarete yaşanan muazzam artış nedeniyle, uluslararası ulaştırma politikaları hayati önem taşımaktadır. Uluslararası ticaretin artışı neticesinde, iş bölümünün gerçekleşmesi ve artması, etkin ve verimli makroekonomik politikalar oluşturulması için kişilerin ve malların hareketliliği vazgeçilmez bir durumdur. Uluslararası ulaştırma politikalarında meydana gelecek olan olumlu gelişmeler uluslararası ticarete meydana gelebilecek olan artışı tetikleyecektir.

Uluslararası ulaştırma politikaları, ulaştırma sistemleri açısından ele alındığında, demiryolu inşaatları olmaksızın endüstriyel çağ hayal edilemeyeceği gibi; otomobilin gelişimi ve kitlesel olarak yayılması yalnızca kişisel hareketlilik üzerinde değil, günümüz ulaştırma sistemlerinin gelişimi için de önemli etkiler yaratmıştır. Bireysel hareketlilik ve zamana karşı duyarlı mal gruplarının taşınması açısından havayolu ulaşımının; miktar ve hacim olarak daha yoğun malların taşınmasında, ülkeleri birbirine bağlayan suyolları üzerinden sağlanan, daha uygun maliyetli denizyolu ulaştırmasının gelişimi etkili olmuştur.

Avrupa Birliği, faktörlerin serbest dolaşımı ilkesinden hareketle, uluslararası ticaretin sürdürülmesi, ekonomik büyüme yaşanması, istihdam ve refah yaratmak amaçlarından hareketle, güçlü ulaştırma politikaları oluşturmayı hedeflemektedir. Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren Avrupa Birliği ulaştırma politikasında yaşanan, bilhassa havayolları ve demiryollarındaki monopollerin ortadan kaldırılması yönündeki gelişmeler, AB iç pazarının güçlendirilmesine yardımcı olmuştur. Avrupa Birliği ulaştırma politikasının nihai amacı, ulaştırma sektörünün performansını herkesin yararı doğrultusunda optimize ederek, AB'nin ulaştırma sektöründe rekabetçi kalmasını sağlamak ve tek bir Avrupa ulaşım sahası yaratmaktır. AB, bu yönde gerekli yasal düzenlemeleri yapmakta, altyapı yatırımları gerçekleştirmekte ve AR-GE faaliyetlerinde

bulunmaktadır. Ayrıca, Avrupa Komisyonuna bağlı olarak çalışmalarını yürüten Hareketlilik ve Ulaştırma Genel Müdürlüğü, karayolları, demiryolları, denizyolları, havayolları ve iç suyolları şeklindeki beş ulaştırma sistemi üzerinde çalışmaları yönetmekte ve üye devletlerin uyması gereken ortak standartlar belirlemektedir.

Türkiye, ulaştırma sektöründe özellikle son yıllarda büyük atılımlar gerçekleştirmiştir. 2017 yılında, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (yeni adıyla T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı) tarafından 2017-2021 Stratejik Planı oluşturulmuş ve Türkiye'nin ulaştırma alanındaki mevcut durum analizi yapılmış, misyon, vizyon ve temel değerler belirtilmiş ve stratejik alanlar ve stratejik amaçlar belirlenmiştir. Ayrıca, yine T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından Türkiye Ulaşım Ana Planı ve Lojistik Master Planı'nın çalışmaları tamamlanmıştır.

Bu çalışmada, uluslararası ulaştırma politikaları genel çerçevesiyle incelendikten sonra, Avrupa Birliği ortak ulaştırma politikası ve ulaştırma sistemleri irdelenecek, akabinde Türkiye'nin ulaştırma politikası ve ulaştırma sistemleri analiz edilecek ve nihayetinde, Türkiye'nin ulaştırma politikası AB İlerleme Raporları kapsamında değerlendirilecektir.

## 2. ULUSLARARASI ULAŞTIRMA POLİTİKALARININ GENEL ÇERÇEVESİ

Ulaştırma, küreselleşmenin en önemli parçalarından biridir. Malların ve kişilerin hareketliliğinin olmadığı bir durumda küreselleşme teriminin bir anlamı olmayacaktır. Bireylerin ve işletmelerin küreselleşmeden faydalanma fırsatları ancak verimli ve uygun maliyetli ulaştırma ağlarının oluşturulabilmesi ile sağlanabilmektedir. Rekabetçi, ihtiyaçlara cevap veren ve iyi organize edilmiş bir ulaştırma sektörü ticareti kolaylaştırmaktadır (Ślusarczyk, 2010: 186). Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ülkeler

arasındaki taşımacılığın artmasına, bu da uluslararası ulaştırma politikasının gün geçtikçe daha fazla öneme sahip olmasına neden olmaktadır (Mankiw, 2018: 223).

Uluslararası ulaştırma politikasının amaçları, doğrudan doğruya ulusal ulaştırma politikalarına yön vermektedir. Gerek vatandaşların serbest ve engelsiz bir biçimde hareket edebilme istekleri, gerekse uluslararası iş bölümünün küresel refahı artırıcı etkilerinin olması, devletleri uluslararası iş birliği yapmaya ve

uluslararası hareketliliği kolaylaştırıcı politikalar izlemeye sevk etmektedir. (Bkz. Şekil 1) Bu doğrultuda, ulaştırma sektöründeki uluslararası örgütler de genellikle üye devletler arasındaki ulaşıma kolaylaştırma hedefiyle kurulmuştur. Örneğin, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü' (ICAO)nün amacı uluslararası sivil havacılığın güvenli ve düzenli bir şekilde büyümesini teşvik etmektir (Fichert ve Granjot, 2016: 154-155).

Şekil 1: Ulaştırma Politikasının Toplumsal Hedefleri

Ulaştırma Sektörünün Genel Amaçlar Bağlamında Toplumsal Faydaları				
Özgürlük	Güvenlik	Adalet	Refah	Çevre koruma
<b>Ulaştırma politikasının hedefleri özelinde örnek sınıflandırma</b>				
Hareketlilik sağlamak ya da hareketliliği artırmak	Ulaşım güvenliğinin artırılması	Engelli insanlar için hareketliliği artırmak	Rekabet yoluyla verimlilik ve büyüme	Belirli emisyonların azaltılması

**Kaynak:** (Fichert ve Granjot, 2016: 151)

Ulaştırma politikaları rasyonel olarak seçim yapmayı ve karar almayı gerektirmektedir. Tipik ulaştırma kararları arasında altyapının bir parçasının (terminaler, aktarma merkezleri, depolar) yerini belirleme, güzergâhların seçimi ve ulaştırma koridorlarının tasarlanması, filo yönetimi (kompozisyon, yönlendirme ve zamanlama, atama, değiştirme), planlama ve ulaşım çözümlerinin tasarlanması (karayolları/demiryolları segmentleri, ulaştırma ağının unsurları), trafik kontrol ve yönetimi, ulaşım portföyünün tasarımı ve ayarlanması, ulaşım süreçlerinin yönetimi, değerlendirilmesi ve ulaştırma projelerinin uygulanması yer almaktadır (Zak, 2018:10).

Uluslararası ulaştırma üzerinde etkili olan üç temel makroekonomik faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; Küresel Gayri Safi Hasıla, uluslararası ticaret ve petrol fiyatlarıdır (OECD, 2017:22).

Küresel Gayri Safi Hasıla'da yaşanan değişimler ulaştırma talebinde de değişimler yaşanmasına sebep olmaktadır.

Döviz kuru, piyasa büyüklüğü, gelir, altyapı ve ekonomik entegrasyon gibi birtakım

farklı ekonomik faktörler uluslararası ticareti ve böylelikle uluslararası ulaştırmayı etkilemektedir. Örneğin, para birimi dalgalanmalarını ve para birimlerinin görece değerindeki değişiklikleri dikkate alırsak, bir ülkenin para birimi diğer para birimlerine göre zayıf ise, o ülke için ürün ithal etmek daha maliyetli olmaktadır, ancak bir ülkenin para birimi diğer para birimlerine göre güçlü olduğunda ise tam tersi bir durum gerçekleşmektedir ve ihracat genellikle artmaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2018:266).

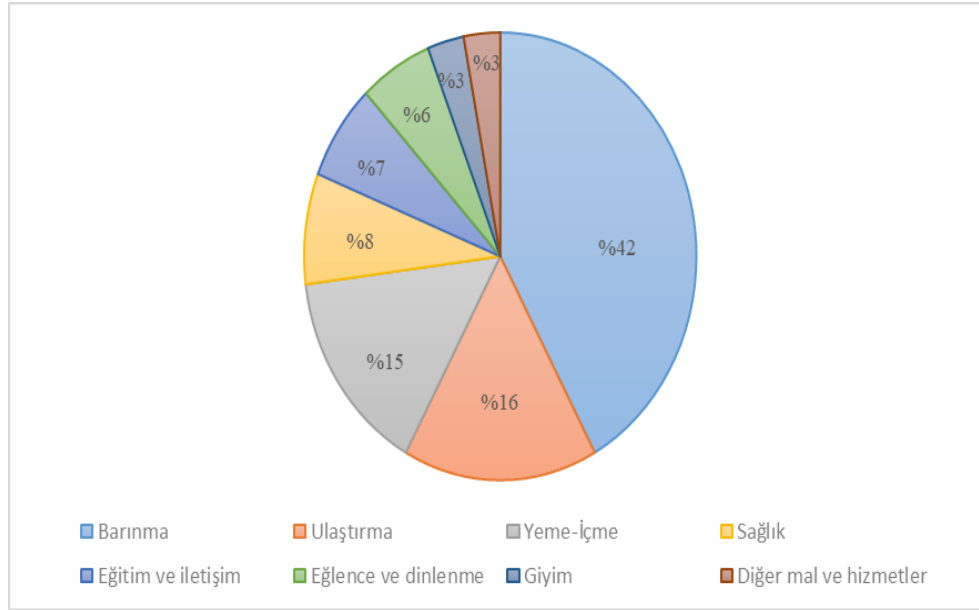
Petrol fiyatlarının uluslararası ulaştırma üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Kısa ve orta vadede düşük petrol fiyatları iklim değişikliğine karşı çeşitli taahhütler için bir tehdit oluşturmaktadır. Fosil yakıtların azalmasının teşvik edilmesi gerekli olup; temiz enerji ve teknolojiye yatırım yapılması ve yeni teknolojiler için bir çözüm yolu aranmalıdır (OECD, 2017:26).

Makroekonomik politikaların oluşturulmasında önem arz eden ulaştırma politikaları, tüketicilerin harcamalarında da önemli bir paya sahiptir.



Şekil 2’de gösterildiği üzere, ortalama bir tüketicinin ulaştırma harcamaları %16’lık payıyla barınma harcamalarının ardından ikinci sırada yer almaktadır.

Şekil 2: Tüketicilerin Tipik Mal ve Hizmet Harcamaları



**Kaynak:** (Fichert ve Granjot, 2016: 151)

## 2.1. Ulaştırma Sistemleri

Ulaştırma sistemleri; karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ile haberleşme ve iletişim sistemlerinin, teknik, ekonomik ve sosyal gerekliliklere uygun olarak kurulması, düzenlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması faaliyetlerini içermektedir (Saatçioğlu, 2016: 26).

Tablo 1’de belirtildiği üzere, bir ulaştırma sisteminin tercih edilme sebebi, diğer ulaştırma sistemi karşısında bir ya da daha fazla avantaja sahip olmasına bağlıdır. Bir ulaştırma sisteminin belirli avantajlara sahip olup olmadığı, maliyetler (taşıyıcının yüklendiği taşıma masrafı), hız (başlangıçtan teslimata kadar geçen süre), güvenilirlik (teslimatın tutarlılığı), kabiliyet

Tablo 1: Ulaştırma Sistemlerinin Faydaları ve Sınırlamaları

Ulaştırma Sistemi	Maliyet	Teslimat Hızı	Hizmet Verilen Yerlerin Sayısı	Çeşitli Malları Kullanma Becerisi	Tarifeli Yüklemelerin Sıklığı	Tarifelerin Uygulanmasının Güvenilirliği
<b>Karayolu</b>	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<b>Demiryolu</b>	Orta	Orta	Geniş	Yüksek	Düşük	Orta
<b>Denizyolu</b>	Çok düşük	Çok yavaş	Sınırlı	Çok yüksek	Çok düşük	Orta
<b>Havayolu</b>	Çok yüksek	Çok hızlı	Geniş	Sınırlı	Yüksek	Yüksek

**Kaynak:** (William D. Perreault, Joseph P. Cannon, E.Jerome McCarthy, 2015: 301)

(farklı tipte taşınabilen ürün miktarı), kapasite (bir seferde taşınabilecek yük miktarı) ve esneklik (ürünü müşteriye teslim edebilme yeteneği) gibi özelliklere bağlıdır

(Murphy ve Knemeyer, 2018: 224). Ulaştırma sistemleri birbirileri karşısında avantajlı ya da dezavantajlı durumda bulunabilirler. Devletlerin, sürdürülebilir kalkınmaya destek vermek adına, belirli bir sisteme öncelik verme veya en uygun bileşimi oluşturma adına yatırımlar yapma suretiyle ulaştırma politikalarına makro düzeyde yaklaşımda bulunmaları stratejik öneme sahiptir (Saatçioğlu, 2016: 21).

### 3. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN ORTAK ULAŞTIRMA POLİTİKASI VE ULAŞTIRMA SİSTEMLERİ

Avrupa Birliği'nin ortak ulaştırma politikası, üye devletlerin iktisadi ve siyasi entegrasyonu için önemli bir rol oynamaktadır. Verimli taşımacılık olmaksızın son yıllarda Avrupa içinde görülen mal ticaretindeki müthiş büyüme artışının yaşanması ve AB vatandaşlarının yoğun hareketliliğinin görülmesi pek mümkün olamazdı. Bu noktada, Avrupa firmalarının aynı rekabet koşullarını elde ettiği, ulaştırma sektöründe ortak bir pazar (iç pazar) oluşturma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ortak pazar oluşturma yolundaki ara hedefler, kurulan ulaştırma şirketleri için oluşturulan koruyucu düzenlemeleri ortadan kaldırmak (pazarları açmak) ve bireysel tedarikçiler için haksız rekabeti önlemektir (genel rekabet kuralları). Topluluk içi hava taşımacılığı ve karayolu taşımacılığı gibi bazı sektörler büyük ölçüde liberalleşmiş olarak kabul edilseler de, örneğın demiryollarındaki pazarların açılması şimdye kadar nispeten başarısız olmuştur ve bu alanda yeni aksiyonlar alınması gereklidir (Fichert ve Granjot, 2016: 155).

Avrupa Komisyonu tarafından 2014-2019 yılları için ulaştırma politikası ile ilgili beş öncelik dile getirilmiştir. Bu öncelikler, iş, büyüme ve yatırım için yeni bir destek; güçlendirilmiş bir sanayi tabanına sahip daha derin ve adil bir iç pazar; ileriye dönük bir iklim değişikliği politikasına sahip esnek bir enerji birliği; bağlantılı bir dijital gündem; daha güçlü bir küresel aktör olarak AB'dir. Her beş öncelik de çeşitli ulaştırma

politikası girişimleri için yeni bir sürükleyici niteliğe sahiptir. Yeni yaklaşım, önemli hedeflere erişmek için, ulaştırmayı tek başına ele almak yerine, çeşitli politika alanlarını ana konular etrafında ele almaktadır. Buradaki amaç, politikaların koordinasyonunu geliştirmek ve daha iyi yönetim mekanizmalarının uygulanmasını desteklemektir. Ayrıca, paydaşlar tarafından ulaştırmanın geçmişte, Komisyonun genel politikalarında yeterli ilgiyi çekemediği belirtilmiştir. Yeni yaklaşımla birlikte ulaştırmanın, AB'nin genel stratejisi içerisinde, toplumsal sorunlarla mücadelede daha önemli bir rol üstlenmesi hedeflenmektedir (European Commission, 2016: 27).

Avrupa Komisyonu tarafından AB'nin ulaştırma sektöründe yaşadığı temel zorluklar şu şekilde belirtilmiştir (European Commission, 2011a: 1-2):

- Petrol gelecek yıllarda kıtlacaktır. Petrol fiyatları 2050 yılında 2005 yılındaki düzeyinin (59\$/varil) iki katından fazlasına çıkacaktır.
- Ulaştırma, daha enerji tasarruflu hale gelmesine rağmen, enerji ihtiyacının yaklaşık %96'sını hâlâ petrolden sağlamaktadır.
- Trafik sıklığı, Avrupa'ya her yıl Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın (GSYİH) %1'i oranına mal olmaktadır.
- İklim değişikliğini 2°C'de sınırlamak amacıyla sera gazı emisyonlarını büyük ölçüde azaltma ihtiyacı bulunmaktadır. AB'nin, bu amaca ulaşmak için 2050 yılına kadar, emisyonları 1990 seviyelerinin %80-95 altında azaltması gerekmektedir.
- Karayollarındaki ve havayollarındaki trafik sıklığı büyük bir endişe kaynağıdır. Yük taşımacılığı faaliyetlerinde 2005 yılına mukayesen, 2030 yılında yaklaşık %40, 2050 yılında ise %80'in biraz üzerinde bir artış olması öngörülmektedir. Yolcu taşımacılığında ise yük taşımacılığına göre daha az bir artış öngörülürken, 2005 yılına kıyasla, 2030'da yaklaşık

%34'lük, 2050'de ise %51'lik bir artış öngörülmektedir.

- Altyapı, AB'nin batı ve doğusunda eşit olmayan biçimde gelişmiştir. Yeni üye ülkelerde sadece yaklaşık 4800 km otoyol mevcut olup, yüksek hızlı demiryolu hattı inşa etme amacı bulunmamaktadır. Bu ülkelerde bulunan geleneksel demiryolu hatları ise, genellikle kötü durumdadır.
- AB ulaştırma sektörü, dünya ulaştırma pazarlarında hızla artan rekabetle karşı karşıyadır.

Avrupa Komisyonu tarafından, "Ulaştırma 2050 Yol Haritası" kapsamında şehir içi, şehirlerarası ve uzak mesafeli seyahatler için farklı amaçlar belirlenmiştir (European Commission, 2011b: 1-2):

**1. Şehirlerarası seyahatler için: Bütün orta mesafeli yolcu ve yük taşımacılığının %50'si karayolundan demiryollarına ve su taşımacılığına kaydırılmalıdır.**

- 2050 yılına kadar, 300 km ve ötesindeki orta mesafeli yolcu taşımacılığının çoğunluğu demiryoluyla sağlanmalıdır.
- 2030 yılına kadar, 300 km'nin üzerindeki karayolu yük taşımacılığının %30'u demiryolu ve su taşımacılığı gibi başka sistemlere kaydırılmalıdır. 2050 yılında bu oranın %50'nin üzerine çıkarılması beklenmektedir.
- AB çapında tamamen işlevsel çekirdek bir ulaşım ağı sağlanması, ulaştırma sistemleri arasında etkili aktarım sağlanması (TEN-T çekirdek ağı) ve 2050 yılına kadar yüksek kaliteli, yüksek kapasiteli ağ ve ilgili bilgi hizmetleri seti oluşturulması hedeflenmektedir.
- 2050 yılına kadar, tüm merkez ağ havaalanları demiryollarına (mümkünse yüksek hızlı) bağlanmalıdır; tüm merkez limanların yeteri düzeyde demiryolu taşımacılığına, mümkün olan yerlerde iç suyollarına bağlanması sağlanmalıdır.

- 2020 yılına kadar, hem yolcu hem yük taşımacılığı için, Avrupa Çok Modlu Taşımacılığın bilgilendirme, yönetim ve ödeme sistemlerini içeren bir yapı oluşturulmalıdır.

- 'Kullanıcı öder' ve 'kirlenenden öder' ilkeleri doğrultusunda hareket edilmesi gereklidir; sorunları ortadan kaldırmak, gelir elde etmek ve gelecekteki ulaştırma yatırımlarına finansman sağlamak için özel sektör katılımı sağlanmalıdır.

**2. Hava yolculukları ve gemiler, uzun mesafeli seyahatler ve kıtalararası yük taşımacılığı üzerinde egemen olmaya devam edecektir. Yeni motorlar, yakıtlar ve trafik yönetim sistemleri verimliliği artıracak ve emisyonları azaltacaktır.**

- 2050 yılına kadar havacılıktaki düşük karbonlu yakıtlar %40'a ulaşmalı, gemi yakıtlarından kaynaklanan CO<sub>2</sub> emisyonları %40 düzeyinde azaltılmalıdır.
- Avrupa'nın hava trafik kontrol sisteminin 2020 yılına kadar tam modernizasyonunun sağlanması, Tek Avrupa Gökyüzünün oluşturulması ve bu yolla daha kısa, daha güvenli ve daha fazla kapasiteye sahip hava yolculuklarının gerçekleştirilmesi ve 58 ülkenin Avrupa Ortak Havacılık Bölgesinin tamamlanması ve 2020 yılına kadar 1 milyar nüfusa erişmesi hedeflenmektedir.
- Akıllı arazi ve su bazlı ulaştırma yönetim sistemleri düzenlenmelidir. (ör. ERTMS, ITS, RIS, SafeSeaNet ve LRIT)
- Avrupa rekabetçiliğini teşvik etmek ve küresel düzeyde iklim hedeflerine erişmek için ICAO ve IMO gibi uluslararası ortaklarla ve uluslararası kuruluşlarla çalışılmalıdır.

**3. Kentsel ulaşım için daha temiz arabalara ve daha temiz yakıtlara yönelik büyük bir dönüşüm gerçekleştirilmelidir. Konvansiyonel yakıtlı araçların 2030 yılına kadar %50 oranında azaltılması, 2050**

**yılında ise şehirlerdeki kullanımının tamamen son bulması gereklidir.**

- Konvansiyonel yakıtlı araçların kullanımının şehir ulaştırmasında 2030 yılında yarı yarıya azaltılması, 2050 yılında ise son bulması gerekmektedir.
- 2050 yılına kadar, karayollarındaki ölümlü kazaları sifıra yakın düzeye indirmek hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda, AB 2020 yılına kadar karayolu kazalarını yarıya indirmeyi amaçlamaktadır. AB'nin havayolları, demiryolları ve denizyolları ulaştırması güvenliği konusunda dünya lideri olduğu teminat altına alınmalıdır.

Tablo 2 ve Tablo 3'de AB'nin 2014-2018 yılları arasındaki dış ticaret değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı verilmiştir. Her iki tablo incelendiğinde hem ihracatta, hem de ithalatta denizyolu ulaştırma sisteminin çok önemli bir rol

oynadığı görülmektedir. 2018 yılında denizyolu ulaştırması, ulaştırma sistemleri arasında ihracatta 1 Trilyon 99 Milyar ABD \$'ı ile %49'luk bir pay alırken, ithalatta ise 1 Trilyon 302 Milyar ABD \$'ı ile %61'lik bir pay almıştır. Dış ticarete denizyolu ulaştırmasını sırasıyla; havayolu, karayolu ve demiryolu izlemektedir.

Tablo 2: AB'nin ihracat değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı, 2014-2018 (Milyar ABD \$)

Yıl	Karayolu	Pay	Demiryolu	Pay	Denizyolu	Pay	Havayolu	Pay	Toplam	Pay
2014	396	%20	26	%1	1.017	%51	561	%28	2.000	%100
2015	343	%18	21	%1	942	%50	571	%31	1.877	%100
2016	331	%19	22	%1	868	%50	527	%30	1.748	%100
2017	412	%19	29	%1	1.069	%50	643	%30	2.153	%100
2018	418	%19	29	%1	1.099	%49	697	%31	2.243	%100

**Kaynak:** (EUROSTAT, 2019)

Tablo 3: AB'nin ithalat değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı, 2014-2018 (Milyon ABD \$)

Yıl	Karayolu	Pay	Demiryolu	Pay	Denizyolu	Pay	Havayolu	Pay	Toplam	Pay
2014	275	%15	24	%1	1.110	%62	387	%22	1.796	%100
2015	278	%15	22	%1	1.107	%61	411	%23	1.818	%100
2016	268	%16	22	%1	913	%56	439	%27	1.642	%100
2017	315	%16	33	%1	1.180	%58	496	%25	2.024	%100
2018	323	%15	36	%1	1.302	%61	495	%23	2.156	%100

**Kaynak:** (EUROSTAT, 2019)

#### 4. TÜRKİYE'NİN ULAŞTIRMA POLİTİKASI VE ULAŞTIRMA SİSTEMLERİ

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından Türkiye Ulaşım Ana Planı ve Lojistik Master Planı'nın çalışmaları tamamlanmıştır. Bu planlar çerçevesinde, uygulamaya konacak faaliyet ve projelerin önceliğinin ve detaylarının belirlenmesi;

ekonomik ve sosyal gelişmenin ihtiyaç duyduğu ulaştırma altyapısının oluşturulması; ülke gereksinimleri doğrultusunda ulaştırma sistemleri arasında denge sağlanması, böylece can ve mal güvenliğinin maksimum seviyeye ulaşması;

çevreye verilen zararların minimum düzeye indirilmesi; ulaşımın daha ekonomik, konforlu ve kesintisiz olarak sağlanması ve koridor hatlarına uygun lojistik planlama yapılması hedeflenmektedir. Ayrıca, “Akıllı Ulaşım Sistemleri” oluşturulması ve bu doğrultuda, “akıllı araçlar”, “akıllı yollar”, “akıllı şehirler”, “ekonomi ve çevre”, “entegrasyon sistemleri” ve “bilişim ve güvenlik” araçlarından yararlanılması hedeflenmektedir. (T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2019: 11-14).

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (yeni adıyla T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı) tarafından 2009-2013, 2014-2018, 2017-2021 yıllarını kapsayan üç adet stratejik plan hazırlanmıştır. Bunlardan sonuncusu olan 2017-2021 Stratejik Planı, Türkiye’nin ulaşım politikalarının hale hazırdaki amaç ve hedeflerini belirlemiştir. (Bkz. Tablo 4)

Tablo 4: Stratejik Plan 2017-2021 Çerçevesinde Amaç ve Hedefler

<b>Amaç (A1)</b>	<b>Ulaştırma, denizcilik, haberleşme altyapı ve hizmetlerini, sosyo-ekonomik ihtiyaçları karşılayacak şekilde gerçekleştirmek ve yaygınlaştırmak üzere, dengeli, yenilikçi politikalar oluşturmak ve planlamak</b>
Hedef (H1.1)	Kombine taşımacılığı geliştirmek
Hedef (H1.2)	Deniz ticaret filosunun geliştirilmesine katkı sağlamak
Hedef (H1.3)	Etkin, etkili ve verimli bir ulaşım sistemi ve altyapısı oluşturulmasına yön verecek Ulusal Ulaştırma Ana Planını hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak
Hedef (H1.4)	Hareket kısıtlılığı olanların ulaşım hizmetlerine erişilebilirliğini kolaylaştırmaya katkı sağlamak
Hedef (H1.5)	Ulaştırma, denizcilik, haberleşme, havacılık ve uzay alanında uluslararası iş birliklerini geliştirmek
Hedef (H1.6)	Genişbantın ülke genelinde yaygınlaştırılmasına ilişkin planlamalar yapmak
<b>Amaç (A2)</b>	<b>Can ve mal emniyetinin en üst seviyede sağlandığı, çevreyi gözeten, sürdürülebilir, kesintisiz ulaşım ve haberleşme sistemlerine kavuşmak için etkin düzenleme, uygulama ve denetimleri hayata geçirmek</b>
Hedef (H2.1)	Türkiye’nin lojistikteki konumunun güçlendirilmesine katkı sağlamak
Hedef (H2.2)	Karayolu taşımacılığında etkinliği, ulaşımında emniyeti arttırmaya katkıda bulunmak
Hedef (H2.3)	Ülkemizin elektronik haberleşme altyapısının teknolojik gelişmeler doğrultusunda geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
Hedef (H2.4)	Denizlerde seyir, can, mal ve çevre emniyetini arttırmak
Hedef (H2.5)	Demiryolu ulaşım faaliyetlerinin serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında yapılmasını sağlamak
Hedef (H2.6)	Kıyı ve deniz yapılarını planlamak, verimliliğini sağlamak
Hedef (H2.7)	Tehlikeli madde taşımacılığının emniyetli bir şekilde yapılmasını sağlamak
Hedef (H2.8)	Ulaşımında çevre duyarlılığını ve enerji verimliliğini arttırmak
<b>Amaç (A3)</b>	<b>Ülke kaynaklarını rasyonel kullanarak, kaliteli, hızlı ve güvenli hizmet sunabilmek için ulaşım, denizcilik ve haberleşme altyapılarını geliştirmek ve yaygınlaştırmak</b>
Hedef (H3.1)	Demiryolu ulaşım altyapısını geliştirmek
Hedef (H3.2)	Kent içi ulaşım altyapısının geliştirilmesine katkı sağlamak
Hedef (H3.3)	Hava yolu ulaşım altyapısını yaygınlaştırmak
Hedef (H3.4)	Kıyı yapılarını geliştirmek
Hedef (H3.5)	Bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik hizmetler ile posta hizmetlerinin toplumun tüm kesimlerine ve ülkenin her tarafına yaygınlaştırılmasını sağlamak
Hedef (H3.6)	e-Devlet Kapısı’nın etkin kullanımını ve yaygınlaşmasını sağlamak
Hedef (H3.7)	Bilgi teknolojileri üzerinden sağlanan her türlü hizmet, işlem ve veri ile bunların sunumunda yer alan sistemlerin güvenliğini sağlamak
Hedef (H3.8)	Türk havacılık ve uzay teknolojilerinin geliştirilmesine katkı sağlamak
<b>Amaç (A4)</b>	<b>AR-GE ile yenilikçilik esaslı milli üretim kültürü oluşturarak, ulaşım, denizcilik, haberleşme ve uzay teknolojilerinin üretimini teşvik etmek ve yaygınlaştırmak</b>
Hedef (H4.1)	Deniz endüstrisinin ve gemi sanayinin geliştirilmesine katkı sağlamak
Hedef (H4.2)	Ulaştırma, denizcilik, elektronik haberleşme, havacılık ve uzay teknolojilerinin milli kaynaklarla üretimini teşvik etmek ve yaygınlaştırmak
<b>Amaç (A5)</b>	<b>Kurumsal kapasiteyi geliştirmek</b>
Hedef (H5.1)	Afet ve olağanüstü durumlarda ulaşım ve haberleşme hizmetlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak

<b>Amaç (A1)</b>	<b>Ulaştırma, denizcilik, haberleşme altyapı ve hizmetlerini, sosyo-ekonomik ihtiyaçları karşılayacak şekilde gerçekleştirmek ve yaygınlaştırmak üzere, dengeli, yenilikçi politikalar oluşturmak ve planlamak</b>
Hedef (H5.2)	Kurumsal ihtiyaçları etkin, verimli ve güvenli bir şekilde karşılamak amacıyla bilişim altyapısını güçlendirmek
Hedef (H5.3)	Yöneticilerin karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyduğu bilgilere erişimini en üst seviyede sağlamak
Hedef (H5.4)	Bakanlık hizmetlerinin daha kaliteli çalışma ortamlarında verilebilmesini sağlamak
Hedef (H5.5)	İnsan kaynağı planlaması yapmak

**Kaynak:** (T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Stratejik Plan 2017-2021: 62-63)

Tablo 5: Türkiye'nin ihracat değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı, 2014-2018 (Milyar ABD \$)

Yıl	Karayolu	Pay	Demiryolu	Pay	Denizyolu	Pay	Havayolu	Pay	Toplam	Pay
2014	55,3	%35	0,9	%1	86,3	%55	14,1	%9	156,6	%100
2015	46,7	%33	0,8	%1	78	%54	17,3	%12	142,8	%100
2016	44,8	%32	0,6	%1	78,4	%55	17,8	%12	141,6	%100
2017	45,8	%29	0,7	%1	91,3	%59	17	%11	154,8	%100
2018	46,7	%28	0,7	%1	105,5	%63	13,8	%8	166,7	%100

**Kaynak:** (TÜİK, 2019)

Tablo 6: Türkiye'nin ithalat değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı, 2014-2018 (Milyon ABD \$)

Yıl	Karayolu	Pay	Demiryolu	Pay	Denizyolu	Pay	Havayolu	Pay	Toplam	Pay
2014	37,3	%18	1,2	%1	141,4	%69	24,7	%12	204,6	%100
2015	34,4	%19	1,2	%1	124,4	%69	20	%11	180	%100
2016	34,3	%19	1,4	%1	120,4	%67	23	%13	179,1	%100
2017	38	%18	1,2	%1	136,7	%65	34,3	%16	210,2	%100
2018	35,4	%18	1,2	%1	132,9	%67	28,5	%14	198	%100

**Kaynak:** (TÜİK, 2019)

Tablo 5 ve Tablo 6'da Türkiye'nin 2014-2018 yılları arasındaki dış ticaret değerinin ulaştırma sistemlerine göre dağılımı verilmiştir. Her iki tablo incelendiğinde hem ihracatta, hem de ithalatta denizyolu ulaştırma sisteminin ilk sırada olduğu görülmektedir. 2018 yılında, denizyolu ulaştırması, ulaştırma sistemleri arasında ihracatta 105,5 Milyar ABD \$'ı ile %63'lük bir pay alırken, ithalatta ise 132,9 Milyar ABD \$'ı ile %67'lik bir pay almıştır. Dış ticarete denizyolu ulaştırmasını sırasıyla; karayolu, havayolu ve demiryolu izlemektedir.

#### 4.1. Türkiye'nin Ulaştırma Politikasının AB İlerleme Raporları Kapsamında Değerlendirilmesi

Avrupa Komisyonu 29.05.2019 tarihinde "2019 Türkiye Raporu"nu yayımlamıştır. Bu raporun son bölümünde Türkiye'nin üyelik yükümlülüklerini üstlenebilme yeteneği Avrupa Komisyonu tarafından değerlendirilmiş olup, ilgili 33 fasıl hakkında durum değerlendirilmesi

yapılmıştır. Bu fasıllardan 14.sü Taşımacılık Politikasıdır ve bu başlıkta belirtilen ilk durum AB'nin, karayolu taşımacılığı, demiryolları, iç su yolu taşımacılığı, kombine taşımacılık, havacılık ve deniz taşımacılığında teknik standartlar ve emniyet standartları, güvenlik, sosyal standartlar, devlet desteği ve piyasanın serbestleştirilmesi konularında ortak kuralları olduğudur. Bu raporda, Türkiye'nin taşımacılık politikası alanında kısmen hazırlıklı olduğu belirtilmiş; genel taşımacılık müktesebatı ile ilgili olarak, Türkiye'nin taşımacılık sektöründeki uyum seviyesini değerlendirmek ve mevcut boşluklar ile bu boşlukları giderecek eylemleri belirlemek amacıyla kapsamlı yeni bir çalışma hazırladığına; tamamlanan lojistik ana planının, bölgelerdeki lojistik merkezlerinin konumlarını büyük ölçüde belirlediğine; Türkiye'nin, Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi ve Eylem Planını tamamladığına ve yayımladığına; Türkiye'nin henüz Ulaşım Temiz Enerji Paketi ile uyum sağlamadığına vurgu yapılmıştır. Raporda ayrıca, karayolu

taşımacılığı konusunda, yasal çerçevenin AB müktesebatıyla büyük oranda uyumlu olduğu, Türkiye'nin yol kenarı denetimlerini dikkatle sürdürdüğü, Türkiye'nin ilgili karayolu taşımacılığı mevzuatının güncellenmesinde kargo güvenliğinin sorun teşkil etmeye devam ettiği; demiryolu taşımacılığı konusunda, kurumsal yapılanmanın, AB gereklilikleriyle tam olarak uyumlu olmadığı, Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğü'nün, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığında yeterince bağımsız olmadığı; deniz taşımacılığı konusunda, Türkiye'nin IMO sözleşmelerine yönelik sorumluluklarını gerçekleştirebilmesi için, denizcilik makamlarının kurumsal ve teknik kapasitelerinin geliştirilmesi gerektiğine; iç su yolu taşımacılığı konusunda, ilgili AB mevzuatına uyum sağlanması gerektiğine, Türkiye'nin iç su yolları konusundaki temel

uluslararası anlaşmaları imzalamadığına; havacılık alanında, Türkiye'nin, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansına (EASA) üyelik de dâhil olmak üzere, AB havacılık sistemi ile tümüyle bütünleşmeyi hedeflediğine, EASA Operasyon kurallarına dayanan birçok talimat yayımlandığına, Yeni İstanbul Havalimanı Ekim 2018'de açıldığına; Türkiye-AB arasında kapsamlı bir Havacılık Anlaşmasına yönelik müzakerelerin yavaş bir hızda seyretmekle birlikte devam ettiğine; kombine taşımacılık konusunda, Türkiye'nin, Mart 2018'de dört basamaklı çok modlu bir ulusal ulaştırma ana planı ve Haziran 2018'de ulaştırma bilgi yönetim sistemi hazırladığı belirtilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2019: 86-88).

Tablo 7: AB İlerleme Raporlarında Türkiye'ye Politika Önerileri

Rapor Yılı	Politika Önerileri
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2021-2030 Karayolu Güvenliği Stratejisi'nin AB güvenli sistem yaklaşımı doğrultusunda tamamlanması</li> <li>• Tüm demiryolu şirketlerinin eşit fırsatlardan yararlanabileceği rekabetçi bir ortam yaratılması</li> <li>• Havacılık sektörünün, akıllı ulaşım sistemleri ve tüm ulaştırma türlerinde AB yolcu hakları alanlarında AB müktesebatıyla uyum sağlanmasına yönelik politikalar benimsemesi</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon Sıfır Stratejisi kapsamında karayollarında stratejiler benimsenmesi</li> <li>• Demiryolu sektörünün serbestleşmesi yönünde politikalar</li> <li>• Havayolları ve diğer ulaştırma sistemlerinde AB müktesebatıyla uyum yönünde çalışmalar</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karayolu güvenliğine önem verilmesi</li> <li>• Demiryolunun serbestleşmesine yönelik eylem planının uygulanması</li> <li>• Akıllı ulaşım sistemleri mevzuatının kabulü ve uygulanmasına yönelik kaynakların iyileştirilmesi</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB müktesebatına uygun demiryolu mevzuatının uygulanmasına yönelik çaba sarf edilmesi ve alt yapı yöneticisinin bağımsızlığının sağlanması</li> <li>• Sivil havacılık konusunda AB ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı ile iş birliğinin artırılması</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanunun rekabetçi ve şeffaf bir piyasa oluşturma yolunda AB müktesebatıyla uyumlu hale getirilmesi ve söz konusu Kanun'da önemli yasal değişiklikler yapılması</li> <li>• İntermodal taşımacılıkta, Çeşitli kamu kurumlarının ve özel kurumların bir araya getirilmesinde odak noktası olarak hareket edecek sürekli bir forumun oluşturulması</li> </ul>

**Kaynak:** T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 2019, 2018, 2016, 2015, 2014)

## 5. SONUÇ

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren artan küreselleşme, uluslararası ticarete yoğun bir artış yaratmıştır. Küreselleşmenin çok önemli bir ayağı olan ulaştırma politikalarındaki olumlu gelişmeler uluslararası ticarete yaşanan artışla doğrudan ilişkilidir. Örneğin, dünya

ticaretinde en etkili ulaştırma sistemi olan denizyolu incelendiğinde, 1950 yılında ortalama bir ticari geminin taşıyacağı yük 10.000 tondan daha az iken; bugün birçok geminin taşıyacağı yük 100.000 tonun üzerinde yük taşımaktadır. Aynı şekilde denizyolunun ardından ticaret hacmini en fazla artıran ulaştırma sistemi olan havayolu

incelendiğinde, 1958 yılında uzun mesafeli jet uçağın, 1967 yılında ise geniş gövdeli jet uçağın tanıtıldığı görölmektedir. Bu gelişmeler dünyanın herhangi bir noktasında üretilen bir malın dünya üzerinde ticaretinin gerçekleşmesine imkân vermiştir. Bu noktada ülke ekonomilerinin dış ticaret yapılarının ulaştırma politikalarına ne denli bağlı olduğu görölmektedir. Ulaştırma planlamaları ülkelerin imkânları ve kaynakları dâhilinde, ulaştırma sistemlerinin iyi bir kombinasyonu şeklinde tasarlanmalı ve istihdam, yatırım ve üretim yapısını etkileyerek makroekonomik politikalara yön vermelidir.

Denizyolu ulaştırma sistemi, diğer ulaştırma sistemlerine göre daha ucuz olması ve büyük miktardaki yükleri tek seferde taşıyabilme kapasitesi açısından, küresel ticarete en çok tercih edilen ulaştırma sistemidir. Üç tarafı denizlerle çevrili olan Türkiye'de de denizyolu ulaştırma sistemi dış ticarete büyük bir pay almaktadır. Önümüzdeki yıllarda karayolları ulaştırma sistemi ile gerçekleştirilen dış ticaretin bir kısmının denizyolları ulaştırma sistemine aktarılması önerilmektedir. Türkiye İhracatçılar Meclisi

tarafından açıklanan strateji çerçevesinde, 2023 yılında 500 milyar ABD dolarlık ihracat ve 1.2 trilyon ABD dolarlık dış ticaret hacmi ile dünyanın en büyük ilk 10 ekonomisinden biri olmayı ve dünya ticaretinden %1.5 oranında pay almayı hedefleyen bir ülke vizyonuna sahip olan Türkiye, ulaştırma altyapısı projelerine devam etmeli ve stratejik konumunu bir lojistik üs haline çevirmelidir.

Avrupa Birliği'nin ulaştırma politikaları incelendiğinde, dikkatimizi çeken noktalar, yatırımların tamamen liberal ve rekabetçi bir piyasa içinde gerçekleştiği ve iklim değişiklerine ve çevre politikalarına özellikle önem verildiğidir. Avrupa Birliği tarafından ulaştırma politikaları için belirlenen genel müktesebat ve ulaştırma sistemleri mevzuatı çerçevesinde ilerleme raporlarında yapılan, Türkiye'nin 'Taşımacılık Politikası' gelişim incelemesi, bilhassa ulaştırma sektöründe rekabetin artması ve güvenli ve kaliteli hizmete erişim açısından dikkate alınmalıdır.

#### KAYNAKÇA

1. AVRUPA KOMİSYONU (2019). Komisyon Çalışma Dokümanı: 2019 Türkiye Raporu, Brüksel.
2. EUROPEAN COMMISSION (2011a). Transport 2050: The major challenges, the key measures, Brussels.
3. EUROPEAN COMMISSION (2011b). Transport 2050: Commission outlines ambitious plan to increase mobility and reduce emissions, Brussels.
4. EUROPEAN COMMISSION (2016). Commission Staff Working Document: The implementation of the 2011 White Paper on Transport "Roadmap to a Single European Transport Area – towards a competitive and resource-efficient transport system" five years after its publication: achievements and challenges, Brussels.
5. EUROSTAT (2019). "Extra EU Trade since 2000 by mode of transport", <http://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>, 06.05.2019.
6. FICHERT, F ve GRANDJOT, H. H. (2016). "Akteure, Ziele und Instrumente in der Verkehrspolitik". O. Schwedes, W. Canzler, A. Knie (ed.). Handbuch Verkehrspolitik, 2.Auflage, Springer, Wiesbaden, ss. 137-163.
7. MANKIW, N. G. (2018). Principles of Economics. 8.edition, Cengage Learning, Boston.
8. MURPHY, P. R. ve KNEMEYER A. M. (2018). Contemporary Logistics, 12.edition, Pearson, London.
9. OECD (2017). International Transport Forum: International Transport Outlook.



10. PERREAULT W. D., JOSEPH P. C., MCCARTHY E. J. (2015). "Benefits and Limitations of Different Transport Modes", Essentials of Marketing, 14.edition, McGraw-Hill, New York.
11. SAATÇIOĞLU, C. (2016). Ulaştırma Ekonomisi, Sümer Kitabevi, İstanbul.
12. ŚLUSARCZYK, B. (2010). Transport Importance In Global Trade, Advanced Logistic Systems, Vol:4, ss. 186-192.
13. T.C. DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI (2018). İlerleme Raporları, [https://www.ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://www.ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), 05.06.2019.
14. T.C. ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI AVRUPA BİRLİĞİ VE DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (2019). "Ulaştırma Sektöründe Enerji Verimliliği: Hedefler, Engeller ve Fırsatlar", [http://evf.gov.tr/content/files/Konusmaci\\_Sunumlari/turk-konusmacilar/Hayrettin-Beyhan-Ulasim-Enerji-Verimliliği-2019.pdf](http://evf.gov.tr/content/files/Konusmaci_Sunumlari/turk-konusmacilar/Hayrettin-Beyhan-Ulasim-Enerji-Verimliliği-2019.pdf), 02.06.2019.
15. T.C. ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI (2017). Stratejik Plan 2017-2021.
16. TÜİK (2019). "Dış Ticaret İstatistikleri", [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046), 27.04.2019.
17. ŽAK, J. (2018). "The Methodology of Multiple Criteria Decision Making/Aiding in Transportation", J. Žak, Y. Hadas, R. Rossi (ed.). Advanced Concepts, Methodologies and Technologies for Transportation and Logistics. Volume 572, Advances in Intelligent Systems and Computing, Springer, Cham, ss. 9-38.

## YÖNETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG İLİŞKİSİNİN YERİ VE ÖNEMİ<sup>1</sup>

### THE PLACE AND IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOBBING RELATIONSHIP IN THE ADMINISTRATION

Gözde EŞENLİ\*, Mehmet AKTEL\*\*

\* Yüksek Lisans (Mezun) Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta esenligozdee@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6417-8498>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, mehmetaktel@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2007-6283>

#### ÖZ

*Bu çalışma ile örgüt kültürüyle mobbing ilişkisinin doğru anlaşılabilir olarak yönetime etkisi olup olmadığının tespiti, sonuçlar üzerinden çözüm önerileri üretilmesi ve önleyici tedbirlerin neler olabileceğinin belirtilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışma kuramsal, tarihsel, betimleyici ve açıklayıcı bir nitelikte araştırma özelliği taşımaktadır. Kamu ve özel sektör kurumlarında karşılaştırmalı yapılan çalışmaların yetersizliği göz önünde bulundurularak, çalışmanın konunun teorik alt yapısını oluşturmak adına alana faydalı olacağı düşünülmektedir.*

*Söz konusu ilişkinin tespitine yönelik yapılan bu çalışmada en büyük zorluk, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nun, Alo 170 Hattına gelen mobbing mağdurlarına ait sayısal verilerin tamamını yayınlamasıdır. Makalede Alo 170 Hattı 2013-2015 yıllarına ait veriler grafik haline getirilerek bunların dışında reel bir bulgu bulunmadığından istatistiksel analizler yapılamamış ve inceleme kısmı genişletilememiştir. Özel ve kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın; güçlü örgüt kültürünün mobbing davranışlarının oluşmasını engellediği, zayıf bir örgüt kültürünün ise mobbingi tetiklediği; başka bir perspektifle yaklaşırsa, mobbing davranışlarının da örgüt kültürünü zayıflatığı, dolayısıyla tüm bu ilişkinin örgütsel yönetimi etkilediği sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt Kültürü, Mobbing, Psikolojik Taciz, Kamu Yönetimi, Özel Sektör.

**Jel Kodları:** L32, M14, D91, H89

#### ABSTRACT

*In this study, it is aimed to properly understand the relationship between organizational culture and mobbing and identify whether it has an effect on the management, to produce solutions on the results and to specify the preventive measures. In this context, the study is an explanatory qualitative research containing theoretical, historical, descriptive features. Considering the insufficiency of comparative studies in public and private sector institutions, it is thought that the study would be beneficial for theoretical field of the subject matter.*

*The fundamental challenge in this study has been the Ministry of Labor and Social Security's not publishing all the numerical data belonging to the victims of mobbing delivered by Alo 170 Line. After date belongs to 2013-2015 years concerning Alo 170 was formed into charts, statistical analyses could not be conducted and the review part could not be expanded since any real evidence could not be found in this article except for this data. It is concluded that strong organizational culture prevents*

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Mehmet Aktele danışmanlığında yürütülen "Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri Ve Önemi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

*the formation of mobbing behaviors and a weak organizational culture triggers mobbing regardless of public or private sector. In other words, mobbing behaviors also weaken the organizational culture, and thus, the whole relationship between mobbing and organizational culture influence the organizational management.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Mobbing, Psychological Abuse, Public Administration, Private Sector.*

**Jel Codes:** *L32, M14, D91, H89*

## GİRİŞ

Her şeyin çok hızla değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında, 20.yy koşullarının beraberinde getirdiği, insanı işe yarayan bir obje gibi gören klasik yönetim anlayışının yerini modern yönetim tekniklerin almasıyla birlikte insan, örgütün önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgüt kültürünün öncül hususiyetlerinden biri; üyelerine sağlıklı, güvenli bir ortam sunabilmesi ve örgütsel etkinliği sağlayabilmesidir. Ancak tarihi süreci 1960'lara dayanan son zamanların da popüler tehditlerinden biri olan; literatürde *mobbing* ismiyle anılan bu olgu, aslında örgütsel bir sorundur.

Çalışma ortamı insanların günlük hayatında zamanının büyük bir kısmını geçirdikleri yerdir. Sanayi devrimiyle birlikte her çeşit sektörde çalışan insan sayısının artması, örgüt ve yönetim yapısında büyüme ve değişimler meydana getirmiştir. Günümüzde ise *küreselleşme* ve *teknolojinin* getirdiği değişim ve gelişmeler yönetim anlayışını da etkilemiştir. Örgüt üyelerinin belli hedeflere yönlendirilmesi de yönetimle mümkün olmaktadır. Günümüz şartlarında örgütler saydamlığı, katılımcılığı, çalışanlar arası iş birliğini, takım ruhunu ön planda tutan kültürleri gerekli kılar. Buradan hareketle örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü, örgütün değer ve normlarını, kimliğini, başarısını ifade eden unsurun örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü bunları gerçekleştirirken çağa uygun olarak karşılaştığı sorunların odak noktasında mobbing vebası yer almaktadır. Bir olayın mobbing sayılabilmesi için belli bir zaman dilimi boyunca, sürekli ve sistemli olarak tekrarlanması gerekir. Riyakârca davranma, haksız yere eleştiri ve suçlama yapma,

kinaye, dedikodu, dışlama, taciz etme gibi davranışlar mobbinge örnektir.

Yönetim şekli, örgütün iklimi, misyonu, vizyonu, kültürü bağlamında oluşmakta; örgüt kültürü de örgütün yapısını, normlarını, değerlerini, prosedürlerini, amaç ve hedeflerini içeren unsurlardan meydana geldiğinden, mobbingle birlikte ele alınmalıdır.

Günümüzde anlamı çok bilinmese de yönetimin önemli sorunu haline gelmiş ve son zamanlarda da örgüt kültürünü tehdit eden mobbing olgusu, gitgide artış göstermektedir. Bu nedenle çalışma, örgüt kültürü ile mobbing ilişkisi üzerine odaklanmakta ve yönetime olan etkisini çerçeveleyecek bir örgüde anlatılmaktadır. Bu doğrultuda makalenin kavramsal temelini oluşturan örgüt kültürü ile mobbing kavramları detaylı şekilde açıklanmış, mobbingin yönetsel ve örgütsel nedenleri betimlenmiştir. Mobbing uygulamalarının kamu ve özel sektör çalışanları üzerindeki etkilerini tespit etmek ve mobbingle mücadelede çözüm önerileri ortaya koymak amacıyla Alo 170 hattı verileri incelenmiştir. Ancak araştırmada Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Alo 170 hattına ait sayısal verilerin kullanılması hususunda dilekçeli başvuru yapılmasına karşılık olumlu veya olumsuz herhangi bir yanıt alınamadığından, *MEYAD (Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği)* Başkanı *İsmail AKGÜN*'ün çalışmasından ulaşılan bilgiler ışığında Alo 170 hattı 2013-2015 yıllarına ait veriler incelenmiştir. Teorik düzlemde yürütülen bu çalışmada elde edilen verilerin gizliliği ve yetki sınırlarının kısıtlılığı sebebiyle elde edilen verilerin yüzdeler oranları

analiz kısmında yeterli olmadığından inceleme kısmı sınırlı tutulmuş, bu durum çalışmanın kısıtlılığını oluşturmuştur. Çalışma ile ulaşılan sonuç; örgüt kültürünün mobbingi nasıl etkilediği, mobbingin de örgüt kültürüne nasıl zarar verdiği fikrini desteklemekle birlikte, kamu ve özel sektörde araştırma yapmak isteyen, yönetim aşamasında ise çeşitli uygulamalarla çözüm önerileri geliştirmek isteyen kişilere kavramsal ışık tutması bakımından bir başlangıç teşkil etmektedir.

## 1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBİNG

*Örgüt*, yönetim alanında en fazla kullanılan kavramlar arasında yer alır. *‘Örgüt bireylerin tek başına gerçekleştiremedikleri amaçları başka bireylerle birlikte yetenek ve bilgilerini, yetkilerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan, yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerine olanak tanıyan koordinasyon ve iş bölümüdür.’* (Koçel, 2010: 72). Yani örgüt bir grup insanın faaliyetlerinin otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde mantıklı bir şekilde organize olmasıdır (Schein, 1978: 11).

Örgütler, endüstride, savunmada, sağlıkta yani yaşamın her alanında karşımıza çıkmakta ve yeryüzündeki kısıtlı kaynaklarla sonsuz ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesi, örgütler aracılığı ile sağlanabilmektedir (Can, 1994: 3-4). Özetle örgüt, kendisine özgü bir yapısı ve kuralları olan, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili düzenlemelerin yer aldığı, belirli bir işi, iş bölümünü, amaçlarını (faaliyet sistemlerini) gerçekleştirmeye yönelik oluşturulmuş toplumsal varlıktır.

*Kültür* ise gelenekleri ve görenekleri, hukuku, ahlakı, sanatı, bilgiyi kapsamı içine almasının yanında, toplumun bir ferdi olarak kabiliyet ve alışkanlıkları da içerir (Ercal, 1987: 111). Bu doğrultuda kültür insanların kullandıkları araç ve gereçler, sanat yapıları, mimari, ev biçimleri, giyim tarzı gibi maddi; din, dil, hukuk, ahlak, gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri gibi manevi

öğeleri de kapsar (Fındıkcı, 1996: 87-88). Hayattaki tüm canlı varlıklar gibi yaşamını devam ettirmek durumunda olan örgütler, değişik kültür mozaigine ait fertlerden meydana gelmektedir (Ersen, 1997: 42-43). Örgütteki kültürel unsurları kabullenen çalışanlar, yönetimin ve örgütün ihtiyaçlarına olumlu yönde cevap verir. Kişilerin ait olduğu kültürel yapı, örgütteki söz konusu kültür ile benzerlik gösterirse, çalışanların uyum sorunları en az düzeyde kalabilir (Köse vd., 2001: 222).

*Yönetimsel açıdan kültür*, örgüt bünyesindeki bireylerin hem kendileri hem toplumla olan ilişkilerindeki birtakım değerler ile bakış açıları, gelenek, ahlak, hukuk gibi yaşam tarzını da içerir. Bireylerin herhangi bir durumda neyi, nasıl yapacaklarını, karar alırken nelere dikkat etmeleri gerektiğini etkiler. Dolayısıyla kültür realitesi ve devamlılığı bir örgütü diğer örgütten farklı kılar.

Bu bilgiler ışığında örgüt kültürü, çalışanlar arasında benimsenen beklentiler, değerler, inançlar, hipotezlerin toplamı olduğundan, örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli bir faktördür. Zira örgüt kültürü üyelerince benimsendiğinde, çalışanın güdülenmesini artırarak işten doyum alınmasını sağlar. Etkin örgüt kültürüne sahip olan yapılanmalarda, örgütün menfaatinin kişisel menfaatin önünde olması başarıyı beraberinde getirir. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirler. Bu durum yönetimde etkililiğe işaret eder (Bakan vd., 2004: 20). Örgüt kültürü, bir örgütü başka bir örgütten ayıran çizgiyi gösterir. Çalışanlar arasında dayanışmayı artırır ve çalışanların örgütle olan ahengini kolaylaştırır (Şahin, 2010: 25).

Özetle örgüt kültüründeki çalışmaların, yönetim alanındaki gelişmelerin sonucu olduğu söylenebilir. Yani örgüt kültürü birbirine aykırı olmayan, örgüt ortamındaki kişiler ve ekiplerce riayet edilen ve paylaşılan, üyelerini ortak bir amaca yönelten sistemdir. Nasıl bir ülkenin, bölgenin, kentnin, mahallenin bir kültürü varsa, örgütlerin de kültürleri vardır. Örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin baskın olan

ve paylaşılan değerlerden oluşur. Bir örgütün kültürü, disiplin ve esneklik ile sınırları belirtir, üyelerini motive eder, üyelerinin davranışlarına yön ve şekil vermektedir.

Günümüz değerleri ile geçmiş dönem değerleri arasında önemli değişiklikler vardır. Geleneksel değerler olarak gösterilen disiplin yerini kendi kendini kontrole, hiyerarşi takım anlayışına, itaat katılıma, güç uzlaşma sağlama yeteneğine, etkinlik yaratıcılığa, merkezileşme ise merkezileşmemeye bırakmıştır. Değerlerdeki bu değişimin sonucu olarak, yönetimde başarı sağlayacak araç ve yöntemlerde de birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Dış pazarlara açılma ve küreselleşme yöneliminin yayılması, rekabetin gitgide artması gibi ilerlemeler neticesinde, örgütlerin geleneksel yöntemlerden başka birtakım arayışlara gitmeleri kaçınılmaz olmuştur. Böylece örgüt kültürünün doğması ve yayılması, bu arayışın bir sonucu olmuştur (Ataman Unutkan, 1995: 23-24-25).

Güçlü bir kültüre sahip örgütler, en alt kademedeki en üste kadar aktif bir yapı oluşturmaktadır. Örgütün oluşumunu sağlayan bireylerin nitelikleri, inançları, eğitim seviyeleri, değerleri değişiklik göstermektedir. Bu yüzden çalışanları örgüte bağlamanın yollarından biri de kültürel uzlaşmayı sağlayabilmektir. Böylece, çalışanların kendini örgütün bir parçası hissetmesi daha kolay olmaktadır. Fakat zayıf bir örgüt kültürüne sahip yapılanmalarda çalışanların neyi, nasıl yapmaları gerektiğini belirlemek, zaman kaybına yol açmaktadır. Belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, zayıf bir örgüt kültürünü bünyesinde barındıran örgütler, güçlü bir örgüt kültürüyle kıyaslandığında hem örgüt içi hem de çevresel ilişkiler bakımından yetersiz kalmaktadır. Özetle örgüt kültürünün önemi, örgüt içinde istikrarın sağlanması, vizyon ve misyonların tanımlanması, etkinlik ve verimlilik ile değişim ve yaratıcılığın olmazsa olmaz unsuru olmasıdır.

Etik değerlere sıkı sıkıya bağlı olan bir örgüt kültürü, ahlaki olmayan davranışlara niyetlenen bireylerin örgüt içinde yer almasına müsaade etmez. Güven ve ahlak unsurlarını bünyesinde barındıran bir örgüt kültürünün bulunduğu yapılarda, çalışanlara işlerin nasıl yapılacağı, örgüt içindeki anlaşılmayan veya bilinmeyen konuları en aza indiren ve çalışanların istikrarlı hareket etmesini sağlayan bir örgüt kültürü cinsel taciz, mobbing gibi problemlerin ortaya çıkmasını da engellemektedir (Tunçer, 2012: 711).

Bu bağlamda Türkiye’de *mobbing* kavramı; işyerlerinde, okullarda kısaca toplulukların içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarına sistemli bir şekilde engel olup, onun tedirgin, huzursuz olmasına yol açan yıldırma, dışlama, gözden düşürme anlamında *bezdiri* kelimesi ile ifade edilerek Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 2019).

Terminolojide işyerlerindeki buna benzer eylemleri ifade etmek için *Bullying (Zorbalık), Work or Employee Abuse (İş ya da İşgören Tacizi), Mistreatment (Kötü Muamele), Emotional Abuse (Duygusal Taciz), Victimization (Kurban Etme), Intimidation (Gözdağı Verme), Verbal Abuse (Sözlü Taciz), Horizontal Violence (Yatay Şiddet), Psikolojik Şiddet, Psikolojik Terör* gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2011: 15-16).

‘Mobbing duygusal bir saldırıdır. Bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır’ (Davenport vd., 2003: 15). Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik şekilde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama

gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz vd., 2008: 7).

Mobbingin özel ya da kamu her tür kurumda gerçekleşmesi mümkündür (Öztürk ve Cevher 2015: 162). Mobbingin yatay ve dikey olarak meydana gelmesi işyerinin kültürü ve hiyerarşik yapısı ile ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise çoğunlukla dikey, hiyerarşi az ise yatay olarak ortaya çıkmaktadır (Davenport vd., 2003: 30). Dikeyde mobbinge maruz kalan kişi ile gerçekleştiren kişi veya kişiler farklı mevkilerde yer almaktadır. Bu tür olaylarda eylemi gerçekleştiren kişi, kurbanın üstü olabileceği gibi astı da olabilir (Akgeyik vd., 2013: 36). Yani örgütlerde dikey mobbing; üst kademelerden alta veya alt kademelerden üste olmak üzere iki şekilde uygulanır. Dikey mobbing, kariyer, mevki ve makam endişesinin olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları genellikle dikey mobbingin yaygın olduğu kurumlardır (Tutar, 2004: 93).

Hiyerarşik (Dikey) mobbingde üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing vakaları, astların üstlerine uygulamış oldukları mobbingden daha yaygınlık göstermektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada mobbing failinin mağdura göre daha üst bir konumda olduğu vakaların tüm mobbing vakaları içindeki payı %81 olarak belirlenmiştir. Avrupa'da ise bu oran daha düşük (%57) olarak saptanmasına karşın yine de en yaygın mobbing tipidir (Güngör, 2008: 56). İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların en büyük korkularından biri, işini kaybetmektir. Bu nedenle kişinin, doğrudan üstüne yönelik aşağıdan yukarıya doğru mobbing sürecine katılması, kolay kolay mümkün olmamaktadır (Tınaz, 2011: 146).

Yatay mobbing ise; aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu ve aynı statüde çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları türdür (Temizel, 2013: 202). Aynı yönetsel kademede yer alan çalışanların ilişki kurmaları ve iş birliği içinde olmaları gerekmektedir (Koç ve Öztoprak 2007: 29). Ancak yatay örgüt yapısının olduğu

işyerlerindeki belirsizlik ortamı nedeniyle çalışanlar kendi pozisyonlarını garantiye almak için kendi düzeyindeki çalışanlara mobbing uygularlar (Davenport vd, 2003: 29).

Örgütlerde uygulanan dikey mobbing çoğunlukla şeffaf ve görünür bir şekilde gerçekleşirken, yatay mobbing ise o kadar belirgin değildir (Tutar, 2004: 94). Genel itibarıyla üstün asta ve astın üste uygulamış olduğu dikey mobbing ile her kademedeki çalışanın birbirine uyguladığı yatay mobbing, hem kamu hem de özel örgütlerde karşılaşılan bir durumdur. Söz konusu durum genellikle liyakatsizlik ve eğitimsizlikten kaynaklanmaktadır.

Mobbingin gerçekleşme biçimi ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, hangi davranışın mobbing olduğunun ve kimin mobbinge yol açan suçlu, kimin kurban olduğunu belirlemek güçtür (Toker Gökçe, 2008: 4). Mobbing genellikle kapalı kapılar arkasında ve gizli kapaklı ortamlarda gerçekleşen, bu yüzden hiçbir şahidin olmadığı, fiziksel olmaktan ziyade daha çok psikolojik olması sebebiyle ispatı neredeyse mümkün olmayan bir olaydır. Mağdurun baskılar sebebiyle farklı davranışlar sergilemesi, büyük hatalar yapması ise herkesin gözü önünde gerçekleşmektedir (Westhues, 2004: 13; Aktaran: Demir ve Çavuş 2009: 14). Bu durum kurbanı işten ayrılmaya mecbur eder ve söz konusu sonuç da kurbanın kendi seçimiymiş gibi gösterilmeye çalışılır (Baltaş, 2016).

İş yaşamında uzun zamandır adı konmayan ve en kibar ve alışıldık biçimiyle takmak, uğraşmak, süründürmek olarak tarif edilen bu insan hakkı ihlali, garsonluktan akademisyenliğe ve hatta siyasi hayata kadar her alanda karşımıza çıkan bir kavramdır (Baykal, 2014: 629). Bir davranışın mobbing olarak adlandırılması için konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre en kısa süresi 6 ay, ortalama uygulama süresinin 15 ay, sürecin kalıcı etkilerinin ortaya çıktığı ana dönem 29-46 ay olduğu ve en çok sağlık ve eğitim sektöründe rastlanıldığı saptanmıştır (<http://mobbing.gazi.edu.tr>, 2016). Ancak her ne kadar bilimsel çerçevede haftada bir

defa gerçekleşmesi ve bunun en az 6 ay boyunca devam ediyor olması söylenmekteyse de bu süre, olayın gidişatına ve kişiden kişiye göre daha az veya daha uzun sürebilmektedir. Bu süreye konunun uzmanı bilirkişiler tarafından ya da ilgili mahkemelerin değerlendirilmesi sonucu karar verilmesi daha uygun görülmektedir (Akgün, 2016: 57).

Burada üzerinde durulması gereken nokta mobbingin, devam etmesine izin verildiği sürece sürdürülmesidir. Kurbanı zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, ağır bir sonuca ulaşmadan önce kendiliğinden çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Leymann, 1996: 171). Ayrıca sürecin aşamaları, ülkelerin kültürel farklılıklarına ve zamanla değişen sosyal ortama göre de değişiklikler göstermektedir (Çukur, 2016: 23). *'Tacizin ilk evrelerinde mağdur genellikle, dolaylı ve akıllıca davrandığından belirlenmesi kolay olmayan davranışlara maruz kalır. Daha sonra da direkt saldırgan eylemler görünür. Mağdur açıkça izole edilir, toplum içinde aşağılanır. Sonunda şiddetin bütün fiziksel ve psikolojik araçları kullanılır. Mobbing sürecinde, kurbanı en fazla etkileyen sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik taciz arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar.'* (Mizrahi, 2013: 446). Yani şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikeli ve kalıcı psikosomatik etkiler yaratmaktadır (Kirel, 2008: 11).

Mobbinge izin veren örgüt kültürü, adeta bir savaş alanı olarak ele alınabilir. Kullanılan silah, sınırları olmayan bir psikolojik şiddettir. Saldırgan tarafın yaptığı kötü davranışları gizlemeye çalışması, söz konusu savaşı gerçek savaştan ayıran temel farktır. Amaç gerçek savaşta olduğu gibi karşı tarafı daha önce bulunduğu durumdan savunmasız ve zayıf duruma düşürmektir. Bu noktada mağdur kişi, ağır psikosomatik hastalıklarla boğuşmak durumunda kalmaktadır. Cehennem olarak algıladığı örgütten bir an önce uzaklaşmak istemektedir (Tınaz vd., 2008: 37).

Örgütlerde meydana gelen mobbing davranışı sosyal bir olgu olduğu için sadece

uygulayan kişi (*mobber*) ile maruz kalan kişi arasındaki sınırlar içinde kalmamakta; bunların yanı sıra izleyiciler (*mobbinge tanık olan örgüt üyeleri*) olarak da bilinen bir grup olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Söz konusu tarafların kendilerine ait özellikleri ve etkinliklerinin bulunmasının yanında, birbirleriyle etkileşimde bulunmaları da mevcuttur (Savaş, 2007: 11).

Özetle mobbing, bir veya birkaç kişinin eylemleriyle kasıtlı olarak gerçekleşen, fiziksel olmaktan ziyade daha çok psikolojik baskı niteliği taşıyan bir stres kaynağıdır. Kişiyi kadrajına alan, uzun süreli, tehdit ve şiddet içeren saldırganca, korkutucu ve rahatsızlık verici davranışların tekrarlandığı bir olgudur. Bir örgütte mobbingi uygulayan ve buna maruz kalan, fırsat veren veya göz yuman çalışanlar vardır. Bu nedenle mobbing sadece tacizciyle kurban arasında değil aslında örgüt bünyesindeki tüm kişileri kapsamaktadır. Bu kişiler böylece olup bitene ses çıkararak ya da susarak sürece dahil olur. Mobbinge maruz kalan mağdur zamanını, nasılımı, nedeni anlamadan toplumdan dışlanır ve belli bir süre sonra kendi içinde yaşadığı bu çatışma aileye kadar taşınabilir. Bu durum sağlık problemleri ve ölümle bile sonuçlanabilir. Örgütün sağlığı bozulur, çalışanların işten aldıkları haz azalır ve başarıları düşer. İşyerlerinin devamlılıklarını sürdürmeleri, bünyesindeki çalışanın niteliğine bağlıdır. Bu yüzden kişi kendini örgüte ne kadar bağlı hissederse, vizyon ve misyonunu amaç edinirse, yönetim aynı oranda güç kazanır. Bu sebeple örgütler iyi bir iletişim sayesinde içinde yaşanan psikolojik sorunun farkına varabilmeli ve gerekli önlemleri zamanında alabilmelidir.

## 2. MOBBİNGE YOL AÇAN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Mobbing, hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında görülebilmektedir. İşyerinde gerçekleşen mobbing olayına karşı önlem alınmazsa çalışanlar kaybedilmekte ve böylece örgüt içindeki uyum ve eşgüdüm bozulmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 116). Kurumlardaki hiyerarşik örgüt yapısı,

otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirdiği ve mobbing failinin kendisini saklaması bakımından elverişli bir ortam oluşturduğu için; yatay örgütlenmelerde ise belirsizlik ortamı söz konusu olduğundan mobbing yönetimin ayrılmaz parçası haline gelebilmektedir (Temizel, 2013: 205).

Bazı örgütler yaşanmaması için çaba gösterirken bazıları ise sürekli mobbing üretmektedirler. Bu farklılığın nedeni örgütsel kültürden kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel yapısının örgüt üyelerince kabul edilen değerlerden oluşması oldukça önemlidir. Çünkü bu, örgüt normlarının sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlarken; bireysel ve örgütsel açıdan zararları olan mobbing gibi bir davranışın ortaya çıkmasını engellemektedir (Tutar, 2004: 102). İsveç'te yaşayan ve mobbingin isim babası olan Alman asıllı endüstri psikoloğu *Heinz Leymann* ise mobbing davranışına neden olan durumları, örgütün liderlik problemleri ve kötü şekilde örgütlenmiş çalışma ortamından, ilgisiz bir yönetimden kaynaklanan önemli sorunlar olarak görmektedir (Çukur, 2012: 37).

Mobbinge yol açan ve devam etmesine neden olan birtakım yönetsel ve örgütsel nedenler vardır. En önemli örgütsel neden, yönetimin yetersizliğidir. Bu tür örgütlerde, kötü yönetimden ötürü çatışmalar çoğalmakta, farklı görüşler arasındaki rekabet artar ve her şeyden sorumlu tutulacak biri aranmaktadır. Ayrıca mağdur ciddiye alınmaz ve sözüne inanılmaz (Tutar, 2004: 98). Yönetim, örgüt ikliminin olumlu değişmesi yönünde gayret göstermezse mobbing alevlenebilir (Erdem, 2014: 625). Geçmişten alınan derslerin ve yapılan hataların hemen unutulması, çalışanların sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde mobbing ortamını hazırlamaktadır (Yüçetürk, 2003: 982).

Yoğun ve stresli bir iş ortamı da bunlara sebebiyet verebilir. İş ortamında stresin bulunduğu örgütlerde çalışanlar, kendinden

bekleneni yerine getirmezse mobbing her düzeyde gerçekleşebilir. Yöneticiler/ liderler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing uygulayabilir ya da alt düzeydekiler, işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları üstüne karşı uygulanan mobbinge katılım gösterebilirler (Davenport vd., 2003: 48). Mobbinge yol açan yalnızca iş stresi değil, yeni fikirleri olmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı, işyerlerinden sıkılmış kişiler hayatlarına renk katmak amacıyla mobbing uygulayabilirler (Davenport vd., 2003: 48).

Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt hayatı ve başarısı için verilen yönetsel kararlarının sonucudur. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılmayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların seçimini gerektirmektedir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa mobbing için ortam hazırlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 48-49). Örneğin, kıskançlık, iş güvenliğinin olmayışı, eğitim anlayışındaki farklılıklar nedeniyle okullarda öğretmenlere meslektaşları tarafından mobbing uygulandığı bir gerçektir. Özel okullarda işten her an çıkarılma varsayımı gündeme geldiğinde ve bütçe kısıtlamalarına ihtiyaç duyulduğunda, gizli veya apaçık bir şekilde işte kalabilme mücadelesi mobbing uygulamalarına zemin hazırlayabilmektedir (Waggoner, 2003: 30). Ayrıca, örgütlerin küçülmesinin yanı sıra büyümesinin sonucu olarak daha iyi görevlerin, mevkilerin ve yüksek maaşın da mobbinge yol açtığı yapılan araştırmalarda görülmektedir (Baykal, 2005:199).

Örgütlerin idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları yaratacağı gibi, işten çıkarmalar ve yeni işe alımlar da çalışanlar arasındaki ilişkileri gerginleştirebilir. Bu tatsız durumların varlığı mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştıran ortamlardır (Arpacıoğlu, 2005: 249).

Örgütler de insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar, büyür ve gelişirler. Örgütler, çevreleriyle yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. Bu durum,



örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip etmesini gerekli kılmaktadır (Önal, 1998: 65). Değişim örgüt üyeleri için birtakım korkuları da beraberinde getirmektedir. Bunlar; kişi konumunu ve güvenliğini yitirmekten, oluşacak yeni duruma uygun olmamaktan, yeni işi becerememekten, değişimin bilinmeyen yönlerinden ve başarısızlığa uğramaktan korkar. Söz konusu korkular değişimin önüne büyük bir engel getirir ve yönetimin daha mükemmel arayışını engellemektedir (Hunt ve Buzan 2003: 205). Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişim gösteren süreçlere uyum sağlamada zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilmekte ve bu durum kişinin yaratıcılığını engellemektedir. Teknolojideki yapaylık, kişinin doğallığına yabancılaşmasına neden olur. Bu şekilde kişinin doğal dünyasıyla örtüşmeyen bir örgüt yapısı, zamanla mobbinge dönüşebilir (Tutar, 2004: 106).

Görev/rol tanımının belirsizliğinden ve bilgisizliğinden kaynaklanan durumlar ya da çalışana yöneticileri/liderleri tarafından kendi yeteneklerinin üstünde veya altında verilen görevler nedeniyle de çalışanlar mobbinge maruz kalabilmektedir (Erdem, 2014: 625). Bireylerin biyolojik ve duygusal zekâlarına, bilgi ve becerilerine, kapasitelerine uygun roller verilmediği sürece verimsiz ve başarısız bir yönetim yapısı oluşturulmuş olur. Örgüt içerisinde kişiler ile rollerin uygunluğu sağlanmadığı takdirde rol çatışması çıkması ihtimali yüksektir (Gün, 2010: 252).

Örgüt içindeki en önemli sorunlardan birisi, yönetimin sorun olduğuna inanmaması, kabul etmemesi, inkâr etmesidir. Aslında örgüt içinde herkes bir sorun olduğunu bilir ama iç kimse sorunu ortaya çıkaracak cesareti kendinde bulamaz. Çünkü bazı çalışanlar örgütün bu durumundan faydalanmak isterler. Yetkileri üzerinde toplamış, mobbing davranışlarına göz yuman bir yönetime sorunlardan bahsetmek kolay değildir. Çünkü bu tarz bir yönetici, örgütü görmek istediği gibi algılar ve mobbingi reddeder (Kal-der, 1998: 13). Hem

yönetici hem de çalışanların iş etiğine uygun davranmaması da huzursuz bir çalışma ortamı yaratarak mobbinge fırsat vermektedir.

Bunların dışında zayıf bir örgüt ikliminde çalışanlar arasında gerginliklerin olması da muhtemel bir durumdur. Bu da beraberinde çatışmayı getirmektedir. Bu tür çatışmalar, çalışanlar arasında uzun süre devam edebilir. Çatışma sürecinde taraflar birbirleriyle mücadele içine girer ve bu mücadelede dezavantajlı duruma düşen taraf mobbing mağduru olabilir (Einarsen, 1999: 23-24). Sahip olunan dini inanç, etnik köken, ideoloji ve bunlara uygun kıyafet, şive gibi etmenlerle alay edilmesi kişileri mobbinge maruz bırakabilir ve bunlar zayıf örgüt ikliminin birtakım göstergeleridir (Erdem, 2014: 625).

Mobbing, eğitim, bilgi ve sağlık maliyetleri ile iş gücü devri gibi konuları yakından etkilemektedir. Eğer bir örgütte insan kaynakları bölümü varsa ve bir mobbing vakasıyla karşı karşıya kalırsa soruşturma, sorgulama yöntemi kullanmaması, üzerine düşen görevi yapmaması (Arpacıoğlu, 2005: 271-272); kurum için çok önemli bir stratejik kaynak olan insan unsurunun kurum içi çekişmelere ve çatışmalara kurban edilmesiyle son bulmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 119-121).

Ayrıca örgüt kültürü, bünyesindeki çalışanlara iş toplantıları ve iş tanımlamaları gibi formal; dedikodular, hikâyeler gibi informal iletişim sağlamaktadır (Güçlü, 2001: 156). Bireysel başlıktan kaynaklanan iletişim çatışmalarının önüne geçmek için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Çünkü iletişimde ortaya çıkan eksiklik zaman kaybına neden olur, verimliliği sekteye uğratar. Yöneticiler/liderler astan üste tüm çalışanlarla iletişim halinde olmalıdır. Örgütsel iletişim çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılırsa çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırır. İletişimdeki sorunlar ise mobbingi ortaya çıkarır. İletişimi aksatan engellerin önüne geçilmesi, örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve yönetimde mobbingi önlemeye yönelik etkisi

bakımından önemli yer teşkil etmektedir. Sağlıklı iletişim çatışmaların önüne geçer ve mobbinge dönüşmesini engeller.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

Günümüzde gittikçe popüler hale gelen ve suç unsurunu bünyesinde barındıran mobbing olgusu, kamuda ve özel sektörde, her türlü kurum ve kuruluşta karşılaşılan önemli bir işyeri sorunudur. Yöneticilerin/liderin, yönetilenlerin, toplumun hatta ailenin üzerinde bile olumsuz etkileri olan bu işyeri sorununun ortaya çıkmasında yönetsel ve örgütsel birtakım etmenler söz konusu olduğu kesindir. Bu etmenler içerisinde dolaylı olarak yer alan örgüt yapısı önem taşımaktadır.

Örgüt yapısı irdelendiğinde, örgütleme fonksiyonu ön plana çıkmaktadır. Örgütleme süreci, amaçlara uygun olarak işlerin planlandırılması, bölümlerin kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulmasını sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 24). Örgütleme fonksiyonu, planlama, denetim, koordinasyon gibi diğer yönetim fonksiyonları ile iç içedir. Örgütleme süreci ile biçimsel örgüt yapısı sürekli değişen şartlara göre bu yapının değiştirilmesini amaçlamaktadır (Mucuk, 2005: 146). Örgüt yapısının her türlü görünüşü örgütselleşmeye potansiyel konu oluşturur. Yapılar nispeten durağan değildir. Kültürel çevrenin içinde kendi kendilerine kültürün bir parçası durumuna gelebilirler (Ölçüm Çetin, 2004: 35).

Örgütün biçimsel amaç ve hedefleri, yetkinin örgüt içinde dağılımı, kontrol biçimi ve mekanizmaları, işe alma, seçme ve eğitime ilişkin politikalar, ödüllendirme sistemleri ile yönetsel tarz ve süreçler örgütün yaşamı süresince deneyimlerinin bir birikimi olarak ortaya çıkmış ve örgüt üyelerince kabullenilmiştir. Bu özelliği ile örgüt yapısı örgüt kültürünün oluşmasını destekleyici öğeler grubu olarak işlev görür.

Örgüt kültürünün oluşması ile kültürün örgüt üyelerince paylaşılır hale gelmesi, örgüt yapısının değişmesinde bir etmen niteliği kazanır (Doğan, 2007: 98).

Örgütlerin sahip oldukları değerler, normlar, inançlar, işler ile içinde bulunduğu toplum, çevre, teknoloji gibi unsurlar nedeni ile kendine özgü bir yapısı mevcuttur. Bazı örgütler sert, kuralların yoğun olduğu ve resmi ilişkilerin hüküm sürdüğü, ast üst ilişkisinin belirgin olduğu hiyerarşik yapıya biçimsel örgütlerken, bazıları ise hiyerarşinin az olduğu, daha esnek, yatay ilişkilerin yaşandığı biçimsel olmayan bir yapı arz eder. Dolayısıyla farklı yapılara sahip örgütlerin yaşanan mobbing olayları karşısında da gösterecekleri tepkiler farklı olmaktadır. Biçimsel yapıya örgütlerde bürokratik yönetim sistemlerinin karakteristik özellikleri mevcuttur. Merkezîyetçi özelliğiyle karar verme üst basamaklarda toplanmaktadır. Bundan dolayı ast ve üst arasındaki mesafe iyice belirginleşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarından çok fazla haberi olmamakla birlikte, bu yönetim yetki devri ve yetki genişliği gibi unsurlarla zenginleştirilmezse yönetim güçlükleri ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2007: 66-69).

Mobbing eyleminin oluşumunda sahip olunan örgütsel özellikler önemlidir. Örgüt içerisindeki yapılanma ve buna bağlı olarak oluşan ilişkiler eylem oluşumunun yönünü ve şeklini etkilemektedir. Örgütlerde zorbaca gerçekleştirilen mobbing eylemi ve hiyerarşik yapı ve örgüt kültürü ile ilgili olarak örgütteki güç ilişkilerinin varlığına veya yönüne göre biçimlenmektedir (Kabakçı vd., 2016). Örgüt üyelerinin işini sevmesi, çalışma şartlarından memnun olması, örgüt içi sağlıklı iletişimin varlığı bireylerin hem kişisel hem de örgütsel yaşantılarında sağlıklı ve başarılı olmalarını sağlamaktadır (Artan, 1986: 85).

Genellikle kuralların yazılı olma derecesinin yüksek olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü örgütlerde mobbinge daha sık rastlanmakta ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir

hızında artma, verimsizlik ve daha pek çok olumsuz durumun ortaya çıktığı görülmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 147). Örgütlerde ortaya çıkan simgesel şiddet ve örgüt içi parçalanmanın yaşandığı; örgüt üyelerinin birbirine karşı empati duygusunu yitirdiği, bireyler arası iletişim eksikliğinden kaynaklı çatışmaların görüldüğü (Köse, 2006: 290) bir örgüt yapısı, mobbing yaşanmasında önemli rol oynamaktadır. Tüm bu nedenler mobbingi ortaya çıkartacak kendine özgü bir örgüt kültürünü de doğurabilmektedir (Toker Gökçe, 2009: 5).

Çalışanlar, örgütsel yapı kurumsallaştıkça örgüt kültürü ve örgütsel davranış kalıplarının kendilerinden beklediği şekilde davranarak, kendi ahlaki normlarını geri plana atmaktadırlar. Yöneticiler/liderler ise yalnızca örgüt kurallarının uygulayıcıları haline gelmekte ve bu davranışları kabullenmektedirler. Çünkü bu davranışlar örgütün kurumsallaşmış ahlaki standartları ve mobbinge ilgili görünmezleridir. Böyle bir ortamda sadece tacizin kabullenildiği bir kültür yaratılmaz, aynı zamanda bu davranışlar zorunlu yönetim teknikleri olarak görülmeye başlar (Lewis, 2003: 67; Aktaran: Güngör, 2008: 25).

Her toplumun gelişmek, ilerlemek, büyümek ve mevcut problemlerini çözmede bazı kurumlara ihtiyacı vardır. Söz konusu problem ve ihtiyaçların türlerine göre meydana gelen ve toplumun mekanizma düzeneğini gösteren temel varlıklar olan örgütler, kurumların amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirir. Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken çalışanların birbirini bir kişilik olarak görmemesi, örgütle birlikte birbirlerine de yabancılaşması, belirsiz, amaçsız eylemlerin peşinde koşması sonucu, bu kişilerin meydana getirdiği kurumlarda sağlıklı bir örgüt kültür yapısı oluşmaktadır.

İş hayatı günümüzde oldukça zorlaşmıştır. İnsanlar ne pahasına olursa olsun örgütteki statüsünü, pozisyonunu koruma politikası izlemektedir. Bu yüzden yöneticiler/çalışanlar başarısızlıklarını ve yeteneksizliklerini örtmek için, diğer

başarılı yönetici ve çalışanlar üzerinde baskı kurup mobbing uygulayabilmektedir. Hâlbuki girişimci ve yöneticilere/liderlere örgütlerde mobbingi nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları vermek ve çözüm yolları göstermek de örgüt kültürü açısından bir o kadar önemlidir. Ancak örgütlerde mobbingin önlenmesinin basit reçeteleri yoktur. Örgüt kültürünün ve değerlerinin, yöneticilerin diğer yöneticilere/çalışanlara zarar vererek, onları yok ederek örgütte yükselmelerine izin vermemesi gerekir. Fakat her örgütün kültürü ve değerleri birbirinden farklıdır (Baykal, 2005: 3-4).

Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan değerler, örgüt içerisinde mobbing sürecinin başlamasına sebep olabileceği gibi tam tersi bir etkiye de sahip olabilmektedir. Etik değerlerin hâkim olduğu bir örgütte mobbing eylemleri çok daha az oluşmakta ya da hiç görülmemektedir. (Kabakçı vd., 2016). Örgüt kültürünün dinamikleri olan değerler, örgüt ve yönetimde etiği anlamada ve yeni bakış açıları belirlemede etkili olduğu gibi, etik olmayan davranışlar ya da güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır. Güçlü moral direktifler örgüt kültürünün bir ana unsuru olarak, örgüt üyeleri için uygun ahlaki eylemleri tanımlayabilir. Ancak, ahlaki olmayan eylemlere göz yumun ve ahlak dışılığın söz konusu olduğu örgüt kültürlerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir. Ayrıca kişisel çıkarların örgüt çıkarlarının üstünde tutulduğu bir örgüt kültürü içinde ahlaki değerlere önem verilmemesi sonucu ortaya çıkan ahlak dışı tutum ve değerler, ahlaki olmayan bir örgüt kültürüne dönüşebilir. Dolayısıyla tam bu noktada etik olmayan davranışlardan olan mobbingin bu tarz bir örgüt kültürü içinde oluşması ve giderek büyümesi yönetimde önemli tehdit unsuru oluşturmaktadır (Kılavuz, 2003: 38-39).

Örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir faktördür. Kötü yönetim, aşırı stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yöneticilerin tutarsız, hukuk ve ahlak dışı tutum ve davranışları, var ise örgüt çalışma koşulları itibariyle elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip demektir.

Yönetimin fonksiyonlarından olan örgütün soyut değerlerinin başında vizyon, misyon, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gelir. Bu sebeple mobbingi örgüt kültüründen ayrı değerlendirmek mümkün değildir (Tutar, 2004: 102).

Örgütsel iklim yönetim biçimine göre şekillendiğinden örgütlerin yönetim biçimi sosyal sistem olarak örgüt kültürünü ve örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim, yönetici-yönetici, çalışan-çalışan, yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri engelliyorsa ve yönetim biçimi de bunu destekliyorsa mobbing kaçınılmaz olur. Çünkü bu tür ortamlarda hem iletişim koşulları, hem de örgüt üyelerinin birbirlerini desteklemesi düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Bireyler arası kıskançlık, husumet, grup, rol ve statü baskıları ön plana çıkar. Bu durum olumsuz çalışma koşullarına zemin hazırlar ve çalışanları hem örgüt hem de sosyal sistem açısından mobbinge maruz bırakır. Demokratik, paylaşımcı, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcı bir yönetim biçiminde örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentilerine ve ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmektedir. Ancak anti demokratik veya otoriter yönetim biçiminin uygulandığı örgüt kültüründe baskı ve güç ön planda olduğundan üretkenlik karşıtı ve mobbing amaçlı davranışların ortaya çıkması muhtemeldir (Demirel ve Yoldaş, 2008: 21-22). Yani örgüt kültürü, mobbing davranışlarına izin verebilir veya bu davranışları filtreleyebilir (Tambur ve Vadi 2012: 755). Mobbing örgüt kültürünün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli etkinlikleri zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, kalıcı sorunlar bırakan, bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt kültürü, bunu kendi hayatıyla bile ödeyebilir (Tınaz, 2011: 163).

Mobbing kişilerden kaynaklı ise geçici olup, gerekli önlemler alındığında büyük ölçüde aşılabılır. Eğer mobbing örgüt kültürünün bir parçası haline gelmişse, bu olguyla mücadele zorlaşacaktır. Örgüt kültürünün parçası haline geldiği durumlarda genellikle mobbing, bir yönetim biçimi olarak benimsenmiştir. Mobbing, çalışanları

disipline edici bir yöntem olarak kullanıldığında, üst yönetim tarafından desteklenen, hatta ödüllendirilen bu tip davranışlar ilerde de devam ettirilir (Güngör, 2008: 26). Mobbing eylemleriyle alakalı uygunsuz davranışlar, eğer örgüt kültürünce onaylanıyor ve tolere ediliyorsa, bu tür eylemler doğal karşılanabilmekte, örgütler ve çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kabakçı vd., 2016).

Mobbing örgüte bir kere davet edilirse kolay kolay ayrılmaz. Çünkü marjinal bir olay değildir, örgütü köklerinden kemirir, örgüt çalışanlarını iş yapamaz hale getirerek mevcut örgüt kültürünü sömürür (Baykal, 2005: 203). Mobbingin örgüt kültürüne etkinlik, verimlilik, çalışanların iş doyumundan açısından olumsuz etkileri olduğundan, çalışanlarda işe karşı oluşan isteksizliği artırır. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati kendi görevlerinin sorumluluğundan ve örgütün amaçlarından uzaklaşır. Sadece mobbinge maruz kalanlar kurbanlar değil; olaylara tanıklık eden izleyiciler de, bir gün kendilerinin de maruz kalabileceklerini düşünerek örgüte olan güven ve bağlılıklarında düşüş olabilir. Bu da çalışanlar arasındaki uyumu bozarak güvensizlik yaratır (Tetik, 2010: 86). Ancak örgütlerin takım çalışması ruhu, güven, dürüstlük, görevlendirme, açık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda çabaları arttıkça, anlaşmazlıklar için çözüm yolları üretildikçe mobbingin önlenmesi ihtimalinin de o derece artabildiği söylenebilir (Davenport vd., 2003: 106).

Örgüt kültüründe mobbingin varlığı; kalitenin ve verimliliğin düşmesine, imalatın azalmasına, maliyetlerin artmasına, karların azalmasına, rekabet gücünün zayıflamasına neden olmaktadır (Şahin ve Bedük, 2011: 137). Bir kuruluşta mobbingin oluşma ihtimalinin olup olmayacağını veya döngünün herhangi bir yerde kesilip kesilmeyeceğini o kuruluşun kültürü belirler. Örgüt kültürünün iç değişkenlerinden olan değerler mobbinge zemin hazırlıyorsa zamanla örgüt kültürü mobbinge hoşgörü gösterir ve bir örgüt,

işyeri hastalığı haline gelebilir. Ancak paylaşılabilen ortak bir örgüt kültürü, mobbingin görülme olasılığını en aza indirilebilir. Mobbinge fırsat vermemek adına örgüt kültürü, söz konusu örgütte doyurucu bir ortam yaratmalıdır. Bu aynı zamanda toplumun kültürüne de yansıtacaktır (Davenport vd., 2003: 140; Öztürk ve Cevher, 2015: 49).

Mobbing günümüz çalışanlarının ciddi bir sorunu ve aynı zamanda başarılı bir örgüt kültürünün tehdidi ve örgüt içi iletişimin bozulmasındaki en önemli sıkıntılardan biridir. Dahası, örgütte yer alan her birey için psikolojik bir tehdit olarak sağlık sorunlarına yol açabildiğinden dolayı bireyin yer aldığı örgüt kültürünün sağlığını da bozabilmektedir (Köse ve Yıldırım, 2013: 97). Makalede, özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe, her türlü kurum ve kuruluşta karşılaşılan; gittikçe de popüler hale gelen ve suç unsurunu bünyesinde barındıran mobbing olgusu ile örgüt kültürü arasındaki anlamlı ilişkinin tespitini kuvvetlendirmek adına Alo 170 hattı verileri ele alınmaktadır.

#### **4. KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YAŞANAN MOBBİNGE İLİŞKİN ALO 170 HATTI VERİLERİ**

Ülkemizde Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170, 15 Kasım 2010 tarihinde kurulmuştur. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İş Kurumu iş yerinde mobbing konusunda bilgilendirme yapma ve çözüm üretme ile ilgili hizmet vermektedir. Mobbinge ilişkin her türlü soru, öneri, şikâyet, eleştiri vb. talepler alınmaktadır. Alo 170 hattına gelen tüm aramalar dijital olarak kayıt altına alınmaktadır. 7/24 iletişim merkezine gelen tüm çağrılara uzmanlar doğrudan cevap vermekte ya da 72 saat içerisinde talepler sonuçlandırılmaya çalışılmaktadır (<http://www.Alo170.gov.tr/>, 2017). İş yerinde psikolojik tacizin (mobbingin) önlenmesi ile ilgili 2011/2 sayılı 'Başbakanlık Genelgesi'nin 4. maddesi gereğince mobbinge mücadele

güçlendirmek adına oluşturulan Alo 170 hattı 19.03.2011 tarihinden itibaren, iş yerinde psikolojik taciz ile ilgili psikologlar vasıtasıyla çalışanlara hizmet veren, yardım ve destek sağlayan çağrı merkezidir.

Ülkemizdeki devlet idari yapısında ve özel sektör yönetim anlayışında, toplumun yüzyıllardır edindiği temel kültür ve tutumların belirleyiciliği kuşkusuzdur. Yasalar değişse de bürokratik anlayış devam etmektedir. Çünkü hem devlet idaresinde hem de özel sektör yönetimindeki davranış, tutum ve anlayışların çerçevesini toplumun temel kültürü belirlediğinden, değişim çok kolay olamamaktadır (Gün, 2010: 249).

Genellikle her ülkede, kamu ve özel sektör örgütlerinin tümünde mobbing olaylarına rastlanılmakla birlikte, bu terörün yaygınlık düzeyi farklılık göstermektedir. Bazı durumlarda kamu sektöründeki çalışanlar bazı durumlarda ise özel sektör çalışanları mobbinge daha sık karşılaşmaktadır. Bu farklılığın nedeni kamu ve özeldeki yönetim anlayışından, her iki sektördeki çalışma şartlarından, çalışanlara yönelik olarak ülkelerin hukuki düzenlemelerinin değişiklik arz etmesinden, içinde yaşanılan toplumun kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İş yeri hastalığı olarak bilinen mobbing olgusu, çalışma yaşamında tüm sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe de son zamanlarda sıkça anılır olmuştur. 1980'lerden sonra yapılan araştırmalarla isme kavuşan, katı hiyerarşinin hüküm sürdüğü kamu kurumlarında mobbing çok eski zamanlardan günümüze kadar varlığını sürdürmektedir.

Günümüze kadar mobbing daha çok, özel sektörün çalışma alanında karşılaşılabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmış ve manevi tazminat davalarının konusu olmuştur. Ancak, son zamanlarda bu kavramın kamu kurum ve kuruluşlarında da duyulmaya başlaması, kavramı sadece özel sektörde geçerli bir iş hukuku olgusu durumundan, kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan genel hukuk ilkesi haline getirmiştir. Türk Ceza Kanunu'nda da düzenlenmiş olması nedeniyle mobbing kavramını artık sadece

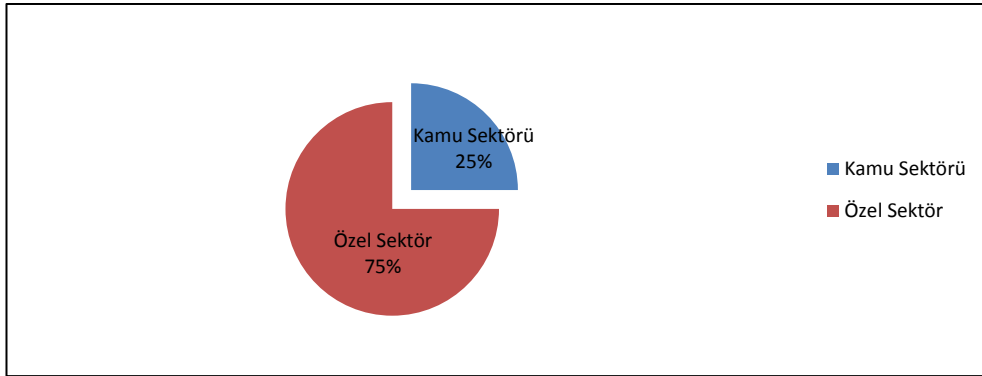
özel hukuk ilişkisi olarak nitelemek mümkün değildir. Zira taciz uygulayan kamu görevlileri hakkında açılan davaların sayısı da giderek artmaktadır (Aydın Coşkun, 2011).

2013 yılında yayınlanmış *'Türkiye'nin Mobbing Karnesi'* adlı haberde, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı Faruk Çelik'in verdiği bilgilere göre; 2 yılda Alo 170 Mobbing Hattını 5 bin 890 kişi aramıştır. Başvuruların %67'si özel sektör, %33'ü kamu çalışanına ait olup; Türkiye de mobbing mağdurlarının %87'sinin mağduriyetinin sorumlusu amirleri olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde mobbing mağdurlarının %58'i erkek, %42'si kadınlardan; kamu çalışanlarından gelen şikâyetlerin ise %51'i kadınlardan, %49'u erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, belirtilen zaman aralığında kamu kurumlarında kadınların, özel sektörde ise

erkeklerin daha fazla mobbinge uğradığını göstermektedir. Ayrıca mobbing hattını arayanların 1/5'inin istifaya zorlandığını, %30'unun hakarete ve kötü muameleye maruz kaldığını, cinsel taciz ve fiziksel şiddete uğrayanların oranının ise %1,6 olduğunu ifade etmiştir (<http://www.ntv.com.tr>, 2019).

MEYAD (Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği) Başkanı İsmail Akgün'ün kitabından ulaşılan bilgiler ışığında 19 Mart 2013 tarihinden 21 Haziran 2015 tarihine kadar Alo 170'e gelen mobbing başvurularının toplam sayısı 20.345'tir. Başvuruların %12'si olan 2.446 adedi şikâyete dönüşmüştür. Aşağıdaki şekil ve grafiklerde kamu ve özel sektördeki oranlar, yaş grupları, şikâyetler ayrıntılı şekilde gösterilmiştir (Akgün, 2016: 112-114):

Grafik 1: Başvuruların Sektörel Dağılımı (2013-2015)



**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

Grafik 1'de İsmail AKGÜN'ün 'Çalışma Hayatının Vebası Mobbing' kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Grafikte görüldüğü üzere özel sektörde görülen mobbing kamu sektörüne oranla daha fazladır. Çağrılarının %75'i özel sektör, %25'i kamu sektörü ile ilgilidir. Kamu ve özel sektör kıyaslamasında, özel sektörde çalışanların mobbinge karşılaşma ihtimali daha

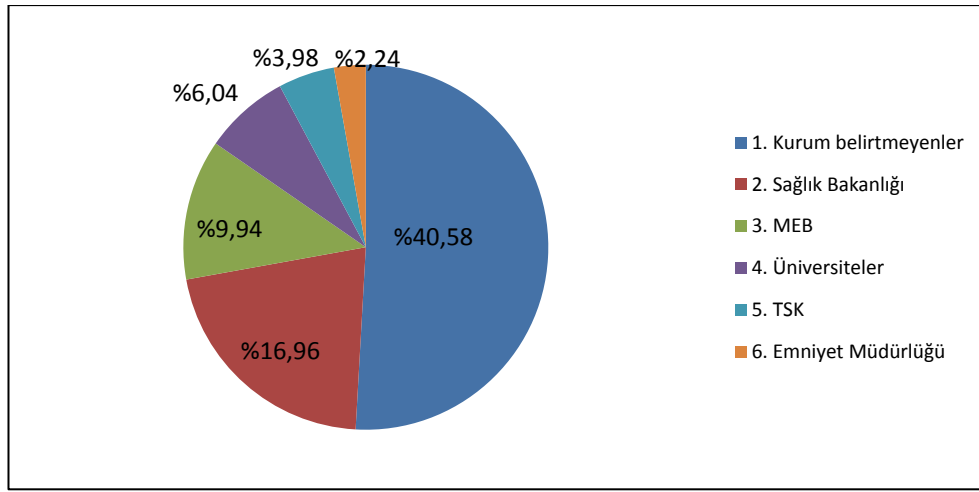
yüksektir. Özel sektörde, işsizlik oranlarının yüksek olması ve çalışanın değersiz görülmesi de mobbingin artmasında önemli rol oynamaktadır. Özel sektörün özünde rekabetçi ve tutunmacı bir yapı söz konusudur. Bu yapı insanlar arasındaki ilişkinin katı ve saldırgan bir boyuta ulaşmasına neden olmakta ve mobbingi tetiklemektedir.

Mobbingin, özel sektöre göre kamu sektöründe daha az görülme nedenleri arasında; Mobbinge uğrayan çalışanların bunu beyan etmekten çekinmesi, çalışanların işlerini kolay kolay terk edememeleri, iş güvencesinin yüksek olması, işten çıkarılma ihtimalinin az olması, mevki düzeyi arttıkça mobbinge maruz kalma olasılığının düşmesi, kamu yönetiminde değişen yönetim anlayışı

kamuda mobbingin daha az görülmesinde etkili olmaktadır.

Ülkemizde ortaya çıkan mobbing olaylarının geneli, kamu sektöründe çalışanların birbirini çekememesi gibi kişisel anlaşmazlıklardan; özel sektörde ise rekabet düzeyinin fazla olmasından ötürü iş ile ilgili çatışmalardan ortaya çıkmaktadır.

Grafik 2: Şikâyetlerin Kamu Sektöründeki Oranları (2013-2015)



**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara,

Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112

Grafik 2’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir.

Kamu sektörüne bakıldığında Grafik 2’ye göre şikâyet oranları; Kurum belirtmeyenler %40,58, Sağlık Bakanlığı %16,96, MEB %9,94, Üniversiteler %6,04, TSK %3,98, Emniyet Müdürlüğü %2,24 olarak verilmiştir. Kamu sektöründe sağlık alanında mobbingin sık görülmesinde uzun çalışma saatleri, nöbetler, yoğun, yorucu ve stresli iş ortamı çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak yıpranmalarına ve bunun sonucunda mobbinge uğramalarına sebep olmaktadır.

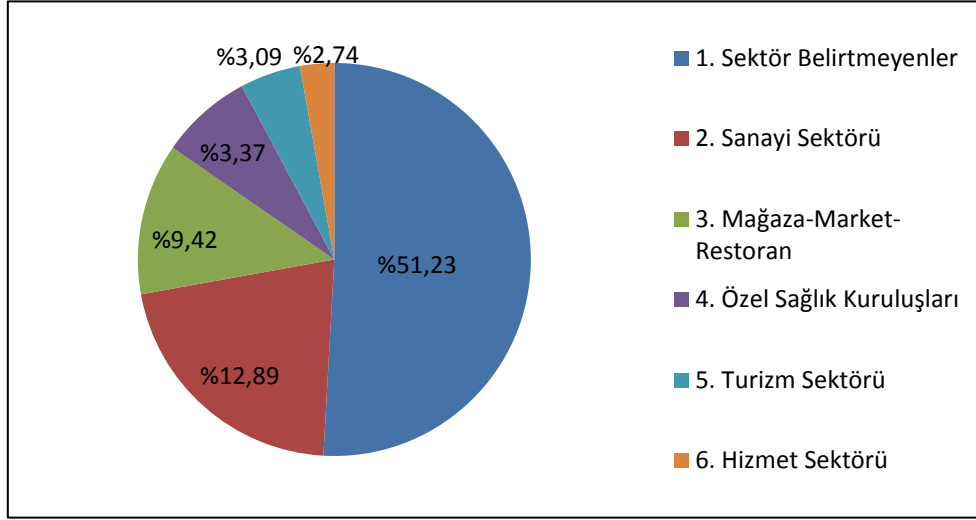
MEB bünyesinde çalışan kamu personeli hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst ilişkisi, öğretme- öğrenme sürecinin zorluğu ve stresi, idareciler tarafından sürekli denetlenme kaygısı, idareci- öğretmen ilişkisi, öğretmen- öğrenci ilişkisindeki sorunlar nedeniyle mobbinge maruz kalabilir.

Hiyerarşik yapının fazlalığı, örgütte katı bir hiyerarşinin olmasına ve ast-üst ilişkilerinin oldukça yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Ülkemizde hiyerarşik yapının en belirgin görüldüğü örgütler emniyet teşkilatı ve silahlı kuvvetleridir. Bu tarz örgütlerde genellikle üstün asta mobbing uygulaması söz konusudur. Çünkü hiyerarşide astın üstüne karşı gelmesi söz konusu değildir. Bunun yanı sıra, görevin niteliği ve güçlüğü,

uzun çalışma saatleri, nöbetler, örgütün yapısından kaynaklanan nedenlerden ötürü mobbing mağdurunun direnmek konusunda

pek de şansı bulunmamaktadır. Bunlar bu tarz örgütlerde mobbingi açıklar niteliktedir.

Grafik 3: Şikâyetlerin Özel Sektördeki Oranları (2013-2015)



**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

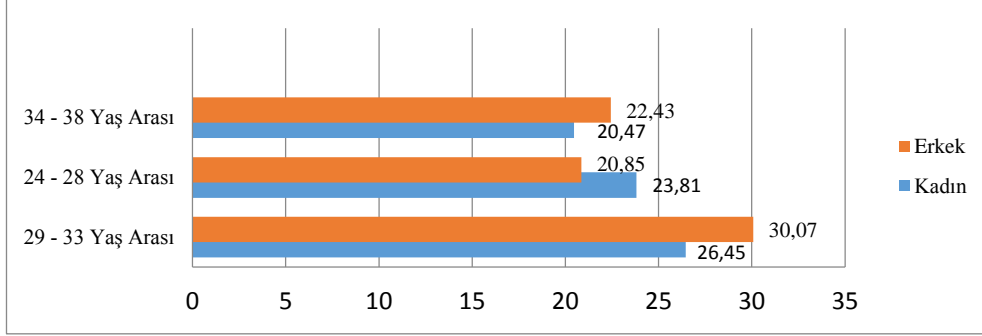
Grafik 3’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Özel sektöre bakıldığında, Grafik 3’e göre şikâyet oranları; sektör belirtmeyenler %51,23, sanayi sektörü %12,89, mağaza- market-restoran %9,42, özel sağlık kuruluşları % 3,37, turizm sektörü %3,09, hizmet sektörü %2,74 olarak verilmiştir.

Sanayi sektörü, emeğin yoğun, rekabet, hız ve kalitenin ön planda olduğu bir alandır. Geçimini sağlama derdinde olan bu sektördeki çalışanların kendisini insan olmaktan ziyade robotmuş gibi görmesi, her şeyi mekanik sanması ile içinde buldukları durumu kanıksarlar ve ne

olduğunu anlamaya çalışmazlar. Bunun sonucunda da örgüt içinde iletişime gerekli önemin verilmemesi, fark edilmeyip görmezden gelinmesi ve örgüt üyelerinin şikâyetçi olmamaları mobbinge hız kazandırmaktadır. Ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri, sektörde çalışanların eğitim düzeyi gibi faktörlerin sanayi sektöründe mobbingin sık olarak görülmesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Aslında özel sektörün özünde rekabetçi bir ortam, işsizlik korkusu, tutunmacı bir kültürün var olması insanlar arasındaki ilişkileri genellikle gerginleştirebilir. Söz konusu durum özel sektörün sadece sanayi alanında değil; mağaza-market-restoran, sağlık kuruluşları, turizm ve hizmet sektörü gibi alanlarında da mobbing davranışlarının görülmesine neden olmaktadır.



Grafik 4: Mobbinge Maruz Kaldığı İçin Alo 170 Hattı'nı Arayanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (2013-2015)



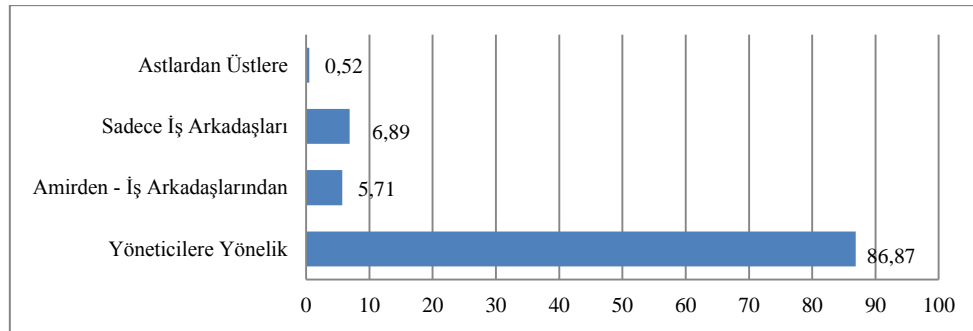
**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

Grafik 4’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistiki bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Mobbinge maruz kalanlar, yaş aralığına göre kadın ve erkek olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Grafik 4 incelendiğinde verilere göre, mobbinge maruz kaldığı için çağrı merkezini arayanların yaş gruplarına göre dağılımda; %23,81’i 24-28 yaş arası, %26,45’i 29-33 yaş arası, %20,47’si 34-38 yaş arası kadın; %20,85’i 24-28 yaş arası, %30,07’si 29-33 yaş arası, %22,43’ü 34-38 yaş arası erkek,

mobbinge maruz kaldığını düşündüğü için çağrı merkezini aramaktadır.

29-33 yaş aralığı bireylerin en verimli olduğu, hayatını kurabilmek için paraya ihtiyacının yüksek olduğu ve işine adapte olup rahata kavuşacağı yaşlardır. Ülkemizde 29-33 yaş aralığındaki kadın ve erkeklerin mobbinge daha çok maruz kaldığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak da orta yaş grubunun altındaki bu çalışanların genellikle örgüt içinde ast konumda olmalarıdır. Bu da ülkemizde yukarıdan aşağı (hiyerarşik) şeklinde olan mobbingin varlığını ispatlamaktadır.

Grafik 5: Alo 170 Hattı Şikâyetlerinin Yönü ( 2013-2015)



**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:113.

Grafik 5’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki

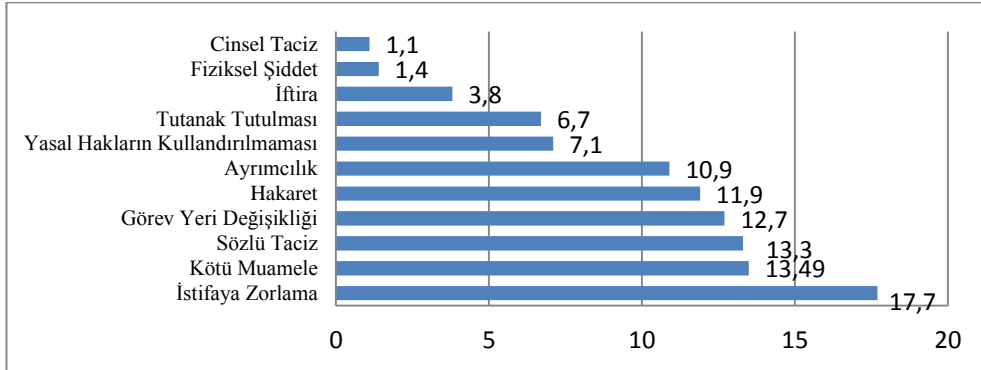
istatistiki bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca

değerlendirilmiştir. Grafik 5 incelendiğinde Alo 170 Hattı'na gelen şikâyetlerin yönü en çoktan en aza doğru sıralanmıştır. Şikâyetlerin %86,87'sinin yöneticilere yönelik, %5,71'inin hem amirden hem de iş arkadaşlarından, %6,89'unun sadece iş arkadaşları, %0,52'sinin ise astlardan üstlere geldiği belirtilmiştir. Yani alttan yukarı mobbing uygulandığı ifade edilmiştir.

Grafikte mobbing eylemlerinde şikâyetlerin yönünün en yüksek oranının yöneticilere yönelik olduğu görülmektedir. Çünkü yöneticiler çalışanlar üzerinde mobbing eylemlerini gerçekleştirirken doğrudan çalışanı işaret eden değil de dolaylı olarak çalışana yönelen davranışlar sergilemektedirler. Böylece okların kendisine yönelmesini engelleyip diğer çalışanları da yanına çekmeyi başarabilmektedirler. Yetki sahibi kişi ya da

kişiler zaman zaman kendi çıkarları doğrultusunda hedef aldıkları kişi ya da kişilere psikolojik şiddet uygulayarak onları sindirme, dışlama veya etkisizleştirme yoluna gidebilirler. Yöneticilerin yetkilerinin fazla olması çalışanlarına mobbing uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın başka bir çalışana mobbing uygulamasının arkasında ise çoğu kez işverene daha yakın olabilmek ve performansa dayalı ödemelerden daha fazla pay alabilmek yatmaktadır. Ülkemizde de nadir olarak sergilenen astın üste uyguladığı mobbing şeklinde ise şikâyetlerin yönü en düşük seviyeyi göstermektedir. Sonuç olarak bu oranlar göstermektedir ki örneğin, 10 kişiden 9'u amrini/üstünü/yöneticisini/liderini şikâyet etmekte, asttan üste uygulanan mobbing de en az uygulanan mobbing şekli olarak görülmektedir.

Grafik 6: Alo 170 Hattı Şikâyet Konuları ( 2013-2015)



**Kaynak:** AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:114.

Grafik 6'da İsmail AKGÜN'ün 'Çalışma Hayatının Vebası Mobbing' kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Grafik 6 incelendiğinde Alo 170 Hattı'na gelen şikâyet konuları en çoktan en aza doğru sıralanmıştır. İstifaya zorlama %17,7, kötü muamele %13,49, sözlü taciz %13,3, görev yeri değişikliği %12,7 hakaret %11,9, ayrımcılık %10,9, yasal hakların kullanılmaması %7,1, tutanak tutulması %6,7, iftira %3,8, fiziksel

şiddet %1,4, cinsel taciz %1,1 olarak verilmiştir.

Grafikteki şikâyet konularında %17 ve %13'lük oranlar göstermektedir ki mobbing mağdurları en çok istifaya zorlanmakta ve kötü muamele ile karşı karşıya kalmaktadır. İşverenlerin çalışanlarına mobbing uygulamasının en önemli nedeni, kişiyi istifaya zorlayarak ihbar ve kıdem tazminatı ödememektir. Ayrıca, çalışanları baskı altında tutarak izin kullanmalarını zorlaştırmak, fazla mesai ödemesi

yapmamak işverenlerin mobbing uygulama nedenleri arasında yer almaktadır. İşverenlerin amacının tazminattan kaçarak işçi çıkarmak olduğu ve bu nedenle mobbing uygulayarak istifaya zorlamayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Çalışanlar açısından daha kötüsü ise mobbinge maruz kalan ve dayanamayanlar istifa etmek zorunda kalanlar işten kendi istekleriyle ayrıldıkları için işsizlik sigortasından da yararlanamamaktadır. Sözle taciz etme, üstleri tarafından istenmeyen görevlere getirilme, hakarete bulunma ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapma da mobbingin şikâyet görünümlerindedir. Mobbinge benzer anlamlar içeren cinsel taciz ise şikâyet konularında son sırada yer almaktadır.

Hayatta kalma mücadelesinin, rekabetin ve buna bağlı olarak güç mücadelesinin hızla arttığı günümüz dünyasında mobbing, kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir (Şahin ve Bedük, 2011: 135). Modern hayatın getirdiği temel sorunlardan biri haline gelen işyerinde uygulanan mobbing davranışları zararlı ve yıkıcı bir süreç meydana getirmektedir (Özgener, 2004: 10). Mobbingin yarattığı sonuçlar bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde derin izler bırakabilir. Mobbing sürecinde mobber, mağdur, örgüt, toplumsal çevre gibi birçok unsur birbiriyle etkileşim halindedir. Mobbing mağduru olan kişiler psikolojik rahatsızlıklar yaşarlar, örgüte karşı yabancılaşırlar. Zamanla travma sonrası stres bozukluğuyla karşılaşabilirler. Örgütün imajının zedelenmesi, örgütsel atmosferin bozulması örgüte verdiği zararlar arasındadır. Mobbing olaylarından kişinin en başta ailesi ve yakın çevresi olmak üzere toplum da zarar görmektedir. Bu yüzden mobbing bireyler, örgütler ve toplum açısından da birçok olumsuzluk teşkil eder. Ancak en fazla zararı ekonomik, fiziksel ve psikolojik olarak bireyin gördüğü muhtemeldir. Bireye, örgüte ve topluma

ekonomik maliyetlerinin yanında; örgüt kültürü değerlerinde bir düşüş ve güvensizlik ortamı yaratması gibi psikolojik maliyetleri de vardır.

Örgütlerde mobbingin neden olduğu psikolojik gerilim, kişilere, kurumlara (örgütlere) ve toplumlara olan faturanın yüksekliği, mobbinge mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır (Tutar, 2016). Kamu ve özel sektör çalışanlarının en önemli problemi; mobbingden haberdar olmamaları, ne anlama geldiğini ve nerelere başvurabileceklerini bilmemeleridir. Son zamanlarda örgütlerde mobbing davranışlarının azaltılması ve çalışanların korunmasına yönelik yasal düzenlemelere önem verilmiştir.

Türk hukuk sisteminde mobbinge ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak hukuki normlar bulunmaktadır. Kamu ve özel kesimdeki tüm çalışanları kapsayan bu olayları engellemek, toplumu bilinçlendirmek amacıyla mobbing doğrudan ilk defa 2011 yılında yayımlanan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi<sup>2</sup> ile ele alınmış ve tanımlanmış; bu genelgeyle örgütlerde mobbinge karşı alınabilecek tedbirler vurgulanmıştır. Söz konusu genelgede Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İletişim Merkezi Alo 170 hattı ile işyerinde derdini anlatmaktan çekinen, sıkıntılarını açıkça ifade edemeyen mobbinge maruz kalan kişilere çözüm arayışları sunarak destek sağlanmaktadır. 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan seçim sonucu Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle birlikte Başbakanlık makamı kalkmış; mobbinge ilgili Başbakanlık Genelgesinde yer alan maddelerde herhangi bir değişiklik yapılmamış ve söz konusu maddeler İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesinde aynı şekilde yer almıştır. Bununla beraber mobbing olgusu ilk defa işverene işyerindeki mobbingi önleme yükümlüğü getiren, 2012 yılında yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar

<sup>2</sup> İşyerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi.19 Mart 2011 ile ilgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. [www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)

(Mülga Başbakanlık); 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi

Kanunu'nun 417. maddesi<sup>3</sup>yle açık bir şekilde ele alınmış ve ilk defa bir kanunda mobbing yer almış ve ilgili davaların da önü açılmıştır. Ancak başta kamu sektöründe çalışanların hak ve sorumluluklarını düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile kamu ve özel sektörde çalışanların hak ve sorumluluklarını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu başta olmak üzere Anayasa, Türk Ceza Kanunu, Türk Medeni Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Sendikalar Kanunu gibi yasalarda doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde mobbingle ilişkilendirilebilecek genel düzenlemeler mevcuttur. Ayrıca örgütlerde görülen mobbinge karşı kişilerin mağduriyetlerinin giderilmesinde; disiplin kurulları, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, yargı organları, sendikalar, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Kamu Denetçiliği Kurumu mobbingle mücadelede başvurabilecekleri adli/idari mercilerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin kurulmasını, faaliyete geçmesini, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlayan sağlam bir örgüt kültürünün başarısının temelinde, birinci derece önemli olan insan faktörüdür. İnsanları çalıştıkları örgütten ve kültüründen bağımsız düşünmek mümkün değildir. Günümüz bilgi toplumlarında hangi statüde olursa olsun insan kaynağından etkili şekilde yararlanmak için, insan kalitesinin yükseltilmesi gerekir. Bu noktada yönetimlere önemli görevler düşmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün geleceğini belirleyen, örgütün sağlam temeller üzerine inşa edilmesini sağlayan, üyesine örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini, görev, yetki ve sorumluluklarını gösteren, neyi nasıl yapacağını anlatan kısaca örgütün işleyiş düzeni hakkında bilgi veren bir olgudur. Örgüt kültürünün amaçları, değerleri ve

hedefleri ile kişilerin değerlerinin aynı doğrultuda olması karşımıza güçlü bir örgüt kültürünü ortaya çıkarır. Örgüt kültürü içinde barınan normlar, adetler, misyon, vizyon, kültür kişilerin performansını artıran, baskıların oluşmasını engelleyen, örgütün imajını gösteren ve kişileri örgüte bağlayan unsurlardır. Ancak yeteneklerini göstermesine fırsat vermeyen, yaptığı işlerin yerli yersiz eleştirildiği, olaylardan ve gelişmelerden haberdar olmayan kişiler örgüt kültürünü benimsemekte zorlanırlar.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliği ve dayanışmayı zorunlu kılmalıdır. Ancak bazen örgüt üyeleri arasındaki başlayan küçük çatışmalar, zamanla kişisel saldırılara dönüşebilir. Birey-birey, birey-yönetici/lider arasında görülen çatışmalar, huzursuzluklar, uyumsuzluklar mobbing olgusunu ortaya çıkarır. Birden çok tarafın yer aldığı ve davranışların sürekli ve sistematik olduğu, insanları izole etme süreci olan ve her türlü örgütte doğrudan/dolaylı olarak görülebilen mobbingin asıl ortaya çıkış nedeni örgütsel sancılardır.

Mobbing tek nedenle açıklanamayan karmaşık bir süreç olduğu için kamu ve özel sektörde mobbingin ortaya çıkma nedenleri de farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe uygulanan mobbing genellikle hiyerarşi ilişkisinden ve kişisel çatışmalardan kaynaklı iken; rekabetçi ve tutunmacı bir yapı arz eden özel sektörde ise işe yönelik çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların iş güvencesinin yüksek olması nedeniyle başka bir yere gönderilme korkusu; iş güvencesinin az olduğu özel sektörde ise çalışanların işlerini kaybetme korkusu sebebiyle mobbinge sessiz kalmaktadırlar.

Sağlıksız ve karmaşık bir örgüt kültürü, yönetim tarzı, iletişim eksikliği, yetki, görev ve sorumlulukların belirsizliği, katılımcılık ve takım ruhunun oluşturulamaması

<sup>3</sup> “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar

görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür”. 6098 sayılı Borçlar Kanunu Madde 417, www.resmigazete.gov.tr

mobbingi ortaya çıkaran örgütsel nedenlerdir. Dolayısıyla mobbingin yarattığı sonuçlar bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde derin izler bırakmaktadır. Mobbing sürecinde mobber, mağdur, örgüt, toplumsal çevre gibi birçok unsur birbiriyle etkileşim halindedir. Mobbing mağduru olan kişiler psikolojik rahatsızlıklar yaşarlar, örgüte karşı yabancılaşırlar. Örgütün imajının zedelenmesi, örgütsel atmosferin bozulması örgüte verdiği zararlar arasındadır. Mobbing olaylarından kişinin en başta ailesi ve yakın çevresi olmak üzere toplum da zarar görmektedir. Bu yüzden mobbing bireyler, örgütler ve toplum açısından da birçok olumsuzluk teşkil eder. Ancak en fazla zararı ekonomik, fiziksel ve psikolojik olarak bireyin gördüğü muhtemeldir. Mobbingin bireye, örgüte ve topluma ekonomik maliyetlerinin yanında; örgüt kültürü değerlerinde bir düşüş ve güvensizlik ortamı yaratması gibi psikolojik maliyetleri de vardır.

Dünyada ve ülkemizde de rastlanan, giderek daha fazla üstünde durulan ve örgütlerde karşılaşılan mobbingi cinsiyet, yaş, statü, kademe vb. hiçbir ayırım gözetmeksizin her örgüt üyesinin yaşama ihtimali vardır. Üyelerinin fiziksel ve ruhsal sağlığını önemseyen, kendini geliştirmesine ortam yaratan, dinamiklik ve verimliliği ön planda tutan bir kültür sağlıklı bir yapıya sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü sosyal etkileşimli bir sistem olarak huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Örgüt üyeleri arasındaki güven, sadakat, iletişim vb. pozitif özelliklerin olması, anti-sosyal davranışlardan olan mobbingin oluşmasını engeller. Zayıf bir örgüt kültürü ise bireylerde, örgütlerde hatta toplumda maddi ve manevi yıkıntılara neden olur.

Bir başka açıdan bakıldığında mobbing de örgüt kültürünü etkilemektedir. Mobbing de hedef, örgüt içinde sistemli ve tekrarlı olarak dışlama, korkutma, sindirme gibi huzursuzluklar yaratarak etik olmayan davranışlarla bireye, örgüte ve topluma yıpratıcı etkilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu durum örgüt kültürünü zayıflatmakta, olumsuz etkilemektedir. Böylece örgüt kültürüyle mobbing arasında anlamlı bir

ilişki söz konusudur. Buradan hareketle örgütteki kültürel değerlerin mobbing üzerinde etkisi olduğu gibi, mobbing davranışları da örgüt kültürünü etkilemektedir.

Bu makalede örgüt kültüründen, mobbing kavramından, bu kavramın ortaya çıkmasına sebep olan olaylardan ve ortaya çıkan sonuçlardan, bu sonuçların da örgüt kültürü ile ilişkisinden bahsedilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün mobbingi, mobbingin de örgüt kültürünü etkilediği; böylece örgüt kültürü ile arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin yönetimi etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca kamu ve özel sektör olmak üzere mobbingin her kesimde görüldüğü ve bu örgütsel terörden kurtulmak için bireylerin hukuki mercilerdeki haklarına ve önlenebilmesi için alınacak tedbirlere yer verilmiştir. Ancak bu makalenin teorik bilgilere dayalı olması, elde edilen verilerin gizliliği ve yetki sınırları gibi kısıtlılıkları bulunmaktadır. Sınırlı olarak elde edilen bilgiler, kurumdan kuruma değişiklik göstereceğinden, Alo 170 hattı çağrı merkezi 2013-2015 yıllarına ait veriler kullanılmıştır. Bu çalışmayla, konuyla ilgili diğer araştırmalara farklı bir katkı getirilebilmesi umulmaktadır. Örgüt kültürüyle mobbing arasındaki ilişkinin yönetim sürecini sekteye uğratmaması ve örgütlerde ortaya çıkmasını engellemek için birtakım stratejiler ve öneriler aşağıdaki gibidir;

- Mobbinge mücadele etmenin ilk yolu, hem örgütün hem de toplumun bir üyesi olarak insanlarda mobbinge karşı farkındalık yaratmaktır. Çünkü örgüt kültürü ve yönetsel açıdan bir sorun olan mobbing, herkes tarafından kabul edilmelidir. Mobbinge karşı duyarlılığın sağlanmasında yönetsel ve örgütsel sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır.

- Örgütlerde mobbingin varlığı hissedilse de ne olduğu konusunda kişiler bilgi sahibi olmayabilir. Bu yüzden başarısızlığa ve verimsizliğe neden olan mobbing davranışlarının neler olabileceği, bununla ilgili şikayetlerin nereye nasıl yapılacağı ile ilgili işlemler hakkında yönetim, yönetici/lider, örgütün varsa insan

kaynakları tarafından örgüt üyelerine hizmet içi eğitimler, seminerler verilerek insanlar bilinçlendirilmeli; örgüt çalışanları ile özellikle yönetici/lider pozisyonundakiler özel ve kapsamlı mobbing eğitiminden geçirilmeli ve örgüt içinde mobbing eğitimleri zorunlu kılınmalı; gerekli yatırımlarla desteklenen insan kaynakları birimi etkili şekilde kullanılmalıdır.

- Bu konuda yalnız örgüt üyelerinin değil insana verilen önemin arttığı günümüzde, mobbingin kabul edilmeyecek bir davranış olduğu konusunda kitle iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla mobbing konusunda kamuoyunun da bilinçlendirilmesi gereklidir.

- Örgütlerde görev ve sorumluluklar ile her şeyin tanımı ikilem doğurmayacak şekilde yapılmalı, görevli tanımlamalardan kaçınılmalı, örgüt içinde bilgi akışı sürekli olmalıdır.

- Eğitim sendikaları tarafından mobbinge ilgili dikkat çekici broşür, kitapçık vb. yazılı ve görsel dokümanlardan yararlanarak çalışmalar yapılmalıdır. İşçi ve memur sendikaları öncülüğünde yapılan toplu sözleşmelere mobbinge karşı alınacak tedbirlerle ilgili maddeler eklenmeli; örgüt çalışanları Ombudsmalık kurumu ve benzeri bağımsız denetim kurumlarınca belirli aralıklarla denetime tabi tutulmalıdır.

- Mobbing, çatışmaların umursanmayarak çözümsüz bırakılması ile ortaya çıkan stresin en ağır halini temsil eder. Bu sebeple örgüt kültüründe yaratabileceği olumsuzluklara karşı, kişisel gelişim, stres ve çatışma yönetimi, gibi sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır.

- İnsanları birer makine gibi görüp, verim artışını sağlamak için yapılan mobbing davranışlarına yönetim tarafından dur denmeli ve bunun hiçbir işe yaramayacağı gösterilmelidir. Mobbing uygulayanlar ile bu durumu engelleyebilecek yetkisi olduğu halde bunu kullanmayan yönetici/lider ve çalışanlar, disiplin cezalarıyla karşı karşıya bırakılmalıdır.

- Örgüt kültürü içinde ben değil, biz algısının oluşturulduğu takım ruhuna önem verilmelidir.

- Örgüt içi birey-birey, birey-yönetici/lider arasındaki ilişkilerde gizlilik politikası uygulamak yerine, dürüstlük ve samimiyet çerçevesinde açık ve çok yönlü bir iletişim kurulmalıdır.

- Örgüt kültürünün mobbing karşısında güçlü bir etik kültür oluşturması gerekmektedir.

- Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de mobbing vakaları yaygın görülmektedir. Bu durum, çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kamu ve özel sektör örgütlerinde, kurumsal yapıdaki noksanlıklar giderilmeli, çalışanların özlük hakları düzenlenmelidir. Başarıyı hedefleyen örgüt kültürleri çalışanların sorunlarını tespit amaçlı anket ve araştırmalar yapılmalıdır.

- Tüm örgütlerde disiplinin sağlanmasında mobbinge göz yuman, görmezden gelen ve mobbing uygulamalarını meşru kılan yönetim anlayışı değiştirilmelidir. Örgütlerin disiplin yönetmeliklerine mobbinge ilgili maddeler eklenerek, yaptırımların net olduğu yasal düzenlemelere gidilmeli; mobbing ile ilgili hukuki ve cezai yaptırımlar artırılmalıdır.

- Başta 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu olmak üzere, tüm kanunlarda mobbingi önlemeye yönelik kesin hükümler net bir şekilde yer almalı, disiplin suçu çerçevesinde düzenlenmeli ve yürürlüğe konmalıdır. Mobbinge maruz kalan kişiler de yasalar kapsamında korunmalıdır.

- Tüm çalışanlar, mobbing karşısında yasal yollara başvurmalı, haklarını kullanmakta çekimser davranmamalıdır. Mobbing bilincinin oluşması adına mobbingi önlemeye yönelik davaların açılması sağlanmalıdır. İnsan hakları konusunda gelişmiş ülkelerde yapılan mobbinge ilgili düzenlemeler örnek alınmalı; söz konusu bu düzenlemeler ülkemizde geliştirilerek çalışma yaşamında uygulamaya geçirilmelidir.

- Kamu ve özel sektördeki kurumlarda mobbing danışma merkezleri oluşturulmalıdır. Mobbing sonucu fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulan bireyler için, hastaneler bünyesinde mobbing klinikleri kurulmalıdır.

- Örgütlerde üyelerin performansını artıracak ödüllendirme ve cezalandırma sistemiyle, dilek ve şikayet mekanizmaları sağlıklı çalışmalı, gerektiğinde bilirkişilere, uzmanlara, hekimlere, hukukçulara danışılmalıdır.

- Yönetimi etkin kılmak için mobbinge neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel unsurları yok etmeye yönelik sağlıklı insan ilişkilerinin var olduğu, değişime önem veren güçlü bir örgüt kültürü başarıyı beraberinde getirir. Bu sebeple mobbingin asgari düzeye indirilmesi için örgüt kültürü koordineli biçimde çalışmalıdır. Cumhurbaşkanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı gibi devlet örgütlenmeleriyle; işçi ve işveren sendikaları, sanayi ve ticaret odaları gibi sivil toplum kuruluşları, basın, bireyler, toplum bu konuda birlikte hareket etmelidir.

- Örgütün vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile değer ve normları net bir şekilde

tüm üyelere anlatılmalıdır. Kültürel değerler örgüt üyeleriyle paylaşılmalı ve üyelere örgütün süreçlerine katılma olanakları verilmeli; örgüt kültürünün benimsenmesi sağlanmalıdır. Böylece bağlılık ve sadakati ön planda tutan bir örgüt kültürü oluşması, mobbinge mücadele edebilmeyi sağlar ve yönetimi etkin kılar.

Bu makale devlet ve özel örgüt ayrımı yapılmaksızın her yaştan, statüden ve cinsiyetten insanın karşılaşılabileceği örgütsel huzursuzluğun kaynağı olarak görülen ve etki alanı çok yönlü olan mobbing kavramı üzerinden yapılmıştır. Mobbingin çalışma yaşamında hem kamu hem de özel sektörde yaygınlığının tespit edilmesi, gerek çalışanların gerekse kurum ve kuruluşların konu hakkında duyarlı olması, konuya ilişkin hukuki düzenlemelerle önlemler alınmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Gelecekteki çalışmalara ışık tutması bakımından hem devlet hem de özel örgütlerden ele alınacak örneklerde yapılacak olan anket uygulamaları ve araştırmalar bu konu hakkında daha net verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

1. AKGEYİK, T. GÜNGÖR D. Meltem, UŞEN, Ş. (2013). Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz, 1. Baskı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Ankara.
2. AKGÜN, İ. (2016). Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.
3. ARPACIOĞLU, G. (2005). Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Editör: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
4. ARTAN, İ. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, No: 10, İstanbul.
5. ATAMAN UNUTKAN, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
6. AYDIN COŞKUN, A. (2011). Kamu Kurumlarında Psikolojik Taciz (Mobbing), [http://www.turkhukuksitesi.com/makal\\_e\\_1330.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makal_e_1330.htm), 29.06.2019
7. BAKAN, İ. BÜYÜKBEŞE, T. BEDESTENCİH. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1.Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
8. BALTAŞ, A. (2016). Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma ‘Mobbing’, <https://www.baltasgrubu.com/secilmis->

- yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--  
isyerinde-yildirma-mobbing.html,  
29.06.2019
9. BAYKAL, A. N. (2005). Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
  10. BAYKAL, Cem, (2014), Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt:28, Sayı: 4, ss. 622-628.
  11. CAN, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
  12. ÇOBANOĞLU, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
  13. ÇUKUR, C. (2016). Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz, 1 Baskı, Türkiye Büyük Millet Meclisi Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara.
  14. ÇUKUR, Cengiz, (2012), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, ss. 34-48.
  15. DAVENPORT, N. SCHWARTZ, R. D. ELLIOT, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.) ÖNERTOY, O. C., 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
  16. DEMİR, Yeter, ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, (2009), Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 13-23.
  17. DEMİREL, Yavuz, YOLDAŞ, M. Asıf, (2008), Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 1-25.
  18. DOĞAN, B.(2007). Örgüt Kültürü, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
  19. EINARSEN, Stale, (1999), The Nature and Causes of Bullying at Work, International Journal of Manpower, Volume: 20, Number: 1/2, pp. 16-27.
  20. ERDEM, Tevfik, (2014), Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, ss.622-628.
  21. ERKAL, M. E. (1987). Sosyoloji (Toplum Bilim), 4. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
  22. ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul.
  23. FINDIKÇI, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
  24. GENÇ, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 3.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
  25. GÜÇLÜ, Nezahat, (2001), Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, ss.149-156.
  26. GÜN, H. (2010). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing/Bullying) İşyeri Sendromu, 2. Baskı, Lazer Yayınları, Ankara.
  27. GÜNGÖR, M. (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul.
  28. HUNT, R. BUZAN, T. (2003). Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları, (Çev.) TAYANÇ D., Alfa Yayıncılık, İstanbul.
  29. KABAKÇI, T. KARAKAŞ, B. KÖROĞLU, Z. (2016). Mobbing, <https://slidex.tips/download/r-grevls-glay-ener-uzcan-letme-ynetmn-2-taybe-kabaki-bra-karaka-zeynep-krolu>, 29.06.2019
  30. KAL-DER (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu) (1998). Öğrenen



- Organizasyonlar, 1. Baskı, KalDer Derneği Yayınları, İstanbul.
31. KARCIOĞLU, Fatih, AKBAŞ, Sevil, (2010), İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, ss. 139-161.
32. KILAVUZ, R. (2003). Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma, 1. Baskı, , Seçkin Yayıncılık, Ankara.
33. KIREL, Ç. (2008) Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
34. KOÇ, H. ÖZTOPRAK, M. T. (2007). Yazışma Teknikleri: Örnekler ve Uygulamalar, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
35. KOÇEL, T. (2010) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
36. KÖSE, E. YILDIRIM, D. (2013). Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Derleyen: İsmail Akgün, Özyurt Matbaacılık, Ankara.
37. KÖSE, Hüseyin, (2006), Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir Ötekeleştirme Süreci Olarak Mobbing, 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, ss. 281-292.
38. KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra, ERCAN, Cuma, (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 1 ss. 219-242.
39. LEWIS, Duncan, (2003), Volces in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Furtherand Higher Education, International Journal of Management and Decision Making, Vol: 4, No: 1, pp. 65-81.
40. LEYMANN, Heinz, (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol: 5, No: 2, pp. 165-184.
41. MİZRAHİ, Rozi, (2013), Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 443-452.
42. MOBBİNG NEDİR?, <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863>, 27.09.2016
43. MOBİNGLE MÜCADELE (2017). <http://www.Alo170.gov.tr/>, 29.06.2019
44. MUCUK, İ. (2005). Modern İşletmecilik, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, 2 İstanbul.
45. ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
46. ÖNAL, G. (1998). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
47. ÖZGENER, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
48. ÖZTÜRK, Umut Can, CEVHER, Ezgi, (2015), İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 1, ss. 151-174.
49. ÖZTÜRK, Umut Can, CEVHER, Ezgi, (2015), Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşı Mı?: Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 37-65.

50. SAVAŞ, F. B. (2007). İşyerinde Manevi Taciz, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
51. SCHEIN, Edgar H., Örgüt Psikolojisi, (Çeviren: Mustafa Tosun), Ankara, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 173, 1978
52. ŞAHİN, Ali, (2010), Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi, Sayı: 159, ss. 21-35.
53. ŞAHİN, M. ve BEDÜK, A. (2011). Mobbing (Yıldırma), Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular, Editör: Aykut Bedük, 1. Baskı, Atlas Akademi, Konya.
54. TAMBUR, Merle, VADİ, Maaja, (2012), Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-transitional Country, Volume:33, Number:7, pp.754-768.
55. TEMİZEL, Yavuz, (2013), Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Adalet Dergisi, Sayı: 45, ss. 188-223.
56. TETİK, Semra, (2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 18, ss. 81-89.
57. TINAZ, P. BAYRAM, F. ERGİN, H. (2008) Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
58. TINAZ, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
59. TOKER GÖKÇE, Asiye, (2009), Mobbing; İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 1-9.
60. TOKER GÖKÇE, A. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, 1. Baskı, Öğreti Yayınları, Ankara.
61. TUNÇER, Polat, (2012), Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü, The Journal of Academic Social Science Studies, Cilt: 5, Sayı: 7, ss. 707-723.
62. TUTAR, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Platin Yayıncılık, Ankara.
63. TUTAR, H. (2016). İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>, 29.06.2019
64. TÜRK DİL KURUMU (2019). <http://www.tdk.gov.tr/>, 29.06.2019
65. TÜRKİYE'NİN MOBBİNG KARNESİ (2013). <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/turkiyenin-mobbing-karnesi>, 8B9nQH\_8zkKZbbhJfUI0Ag, 29.06.2019
66. ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
67. WAGGONER, Chuck, (2003), When Does Incivility Turn Into Downright Hurtful Behavior Theachers Behaving Badly, American School Board Journal, pp. 29-31.
68. WESTHUES, K. (2004). Administrative Mobbing at the University of Toronto, Edwin Melen Press, USA.
69. YÜCETÜRK, E. E. (2003) Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (Ed) ÇONKAR, M. K., Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.

## YEREL YÖNETİMLERDE E-BELEDİYE UYGULAMALARI: İÇİŞLERİ BAKANLIĞI E-BELEDİYE BİLGİ SİSTEMİ

### E-MUNICIPAL PRACTICES IN LOCAL GOVERNMENTS: MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS E-MUNICIPAL INFORMATION SYSTEM

Oğuzhan ERDOĞAN\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, TBMM Kamu Denetçiliği Kurumu, Danışman, oerdogan@mehmetakif.edu.tr, 0000-0003-3809-6688

#### ÖZ

Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte teknolojinin hızla gelişmesi ve toplum içinde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması vatandaşların devletten aldığı hizmetten beklentilerini değiştirmiştir. Bu beklentilere karşılık vermek içinde devletler tarafından hizmet taleplerinin daha hızlı ve ucuz bir şekilde karşılanması için bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanılarak çok çeşitli elektronik uygulamalar geliştirilmiştir. Vatandaşlara etkin ve verimli hizmet sunmak için dünya genelinde hızla uygulanmaya başlanan e-devlet (elektronik devlet) ve e-belediye uygulamaları, bir taraftan vatandaşların günlük yaşamlarını kolaylaştırırken diğer taraftan yerel katılımı arttırmakta ve merkezin bürokratik maliyetini ve yükünü hafifletme imkânını sağlamaktadır. Her ne kadar geliştirilen e-belediye uygulamalarının topluma ve kamu yönetimine birçok faydası bulunmakla birlikte bazı sorun alanları da mevcuttur. Bu sorun alanlarının çözümü için hayata geçirilen İçişleri Bakanlığı e-Belediye Sistemi yerel yönetimlerde yeknesaklığı sağlamakta ve yerel yönetimlere ucuz bir alt yapı imkânı sunmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak dijital uygulamaların kamu yönetimine etkisi anlatılarak, e-devlet uygulaması, e-belediye kavramı ve yerel yönetimlerde e-belediye uygulamaları açıklanmakta ve son olarak da İçişleri Bakanlığı e-belediye bilgi sistemi uygulaması anlatılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel Yönetimler, E- Belediye, E-Devlet, Kamu Yönetimi.

**Jel Kodları:** H70, H73.

#### ABSTRACT

With the impact of globalization, the rapid development of technology, the spread of the use of information and communication technologies in the society have changed the expectations of the citizens from the service received from the state. To respond to these expectations, a variety of electronic applications have been developed by using information communication technologies in order to meet these service demands in a faster and cheaper way. The e-government and e-municipality practices, which have accelerated worldwide to provide more efficient and efficient services to citizens, have a facilitating effect on the daily life of citizens. Although e-municipality practices have many benefits, there are some problem areas. The Ministry of Interior's E-municipality system, which is implemented for the solution of these problem areas, provides a uniform infrastructure for local governments to ensure uniformity in local governments. In this study, firstly, the effects of Digital Applications on Public Administration will be explained and the applications of e-government, E-Municipality Concept and E-Municipality Applications in Local Governments and finally the Ministry of Interior will be explained.

**Keywords:** Local Administrations, E-Municipality, E-Government, Public Administration

**Jel Codes:** H70, H73.

## 1. GİRİŞ

Kamu yönetimindeki mevcut sorunları ortadan kaldırmak için ortaya konulan yeniden yapılanma konusu, küreselleşme ve teknolojiye meydana gelen değişimler sonucu gündemdeki yerini korumaktadır. Devletin faaliyet alanında, sosyal işlevinde, iktisadi, teknolojik, toplumsal ve kültürel yapısında meydana gelen değişimler, mevcut kamu yönetimini de değişime zorlamaktadır. Hızlı bir değişim, dönüşüm ve gelişim yaşayan dünyamızda bilgi ve iletişim teknolojilerinde de önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Her geçen gün artan hızla yeni teknolojilerin hayatımıza girerek günlük yaşantımıza kattığı katma değer genelde devletleri özelde ise yerel yönetimleri kamu hizmetlerinin sunumunda farklı mecraları kullanmaya itmiş durumdadır. Kamu hizmetlerinin internet ortamına aktarılması e-devlet ve e-belediye gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmış, devleti ilgilendiren işlemlerin elektronik ortama aktarılması e-devlet olarak tanımlanırken e-devletin yerel ölçekteki uygulaması ise e-belediye olarak adlandırılmıştır (Daştan ve Naralan, 2015: 218). Bu süreçte kamu hizmetlerinin sunumunda e-devlet uygulamalarının kullanılması ile birlikte hizmet kalitesinde, verimlilikte ve etkinlikte yaşanan artış, maliyet ve sürede yaşanan azalmalar çok çeşitli e-devlet uygulamalarının gelişmesine yol açmıştır. Vatandaşlara hizmet veren en yakın kuruluş olan belediyelerde dünya genelinde yaşanan bu e-dönüşümden en çok etkilenen kurumların başında gelmektedir. Devletin halka en yakın hizmet veren birimi olan yerel yönetimler e-devlet uygulamalarını kendi yönetimleriyle bütünleştirerek e-devletin küçük bir modelini oluşturmuşlardır. Bu model günümüzde yerel yönetimler tarafından uygulanan en temel hizmet aracı olarak varlığını sürdürmektedir.

## 2. DİJİTAL UYGULAMALARIN KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ

Kamu yönetiminde özellikle 1990'lı yıllardan sonra küreselleşmenin de etkisiyle

modernleşme ve yeniden yapılanma çerçevesinde yapılan reformların başını kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm süreci çekmektedir. Bu dönüşümde devletin, sürekli olarak kendini yenileyen, günün şartlarına göre siyasal, ekonomik ve sosyo-kültürel olarak değişimler geçiren dinamik bir topluluk olmasının da payı büyüktür. Son yıllarda özellikle dünya genelinde internet kullanımının yaygınlaşması, bilgi-iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, akıllı telefon ve mobil uygulamaların artması kamu yönetimini de büyük ölçüde etkilemektedir (Peker, 2015: 172). Bunda bilgi iletişim teknolojilerinin özel sektörde başarılı kullanımının da etkisi vardır. Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, devletin varlık sebebi olan adalet, sağlık, eğitim, ulaşım, güvenlik gibi kamu hizmetlerine yönelik vatandaşların devletten beklentilerini ve devlete karşı tutumlarını da değiştirmektedir (Acılar, 2012: 125). Bu durum vatandaşların özellikle devletten, e-devlet uygulamaları gibi dijital uygulamaları daha fazla kullanmasını istemelerine yol açmaktadır. Bunun neticesinde de devletler, internet kullanımını teşvik etmek, e-devlet uygulamalarını yaygınlaştırmak, bilgisayar okur-yazarlığını arttırmak için çeşitli projeler ve uygulamalar hayata geçirmeye başlamıştır (Şahin, 2007: 162). Bilgi iletişim teknolojileri bugün kamu hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimliliği arttırmak için pek çok imkân sağlamaktadır. Kamu kurumları ve belediyelerde bu imkânlardan daha fazla yararlanmak, yerel yönetimlere hız ve dinamizm kazandırmak için kendi web sitelerini kurmaya ve dijital uygulamalardan yararlanmaya çalışmaktadır.

## 3. E-DEVLET KAVRAMI

Günümüz toplumları bilgi çağından dijital çağa hızla evrilmektedir. Dijital çağ, ekonomi ve toplumun ortak ürünü olan bilgi birikiminin teknoloji sayesinde artması, teknolojinin tüm toplumsal alanları kapsamı, toplumları dönüştürerek genişlemesi, bilginin hızla paylaşılması,

olaylara çok çabuk yön vermesi ve devletlerin tarih içerisinde kat ettiği gelişme mesafesinin çok daha hızlı kat edilmesi ile karakterize edilen bir çağdır (Ineconomics, 2018). Dünya genelinde yaşanan dijital dönüşümden en çok etkilenen kurumların başında da kamu yönetimi ve yerel yönetimler gelmektedir. Kamu yönetiminde dijital uygulamaların kullanımının yaygınlaşması devletinde yeniden yapılanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında son yıllarda pek çok çalışma ve araştırma hayata geçirilmeye başlanmıştır. E- devlet kavramı da bu çalışmalardan biri olarak ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır. Literatürde, “akıllı devlet”, “dijital devlet”, “mobil devlet”, “sanal devlet”, “elektronik devlet” ve online devlet” olarak da adlandırılan e-devlet kavramı terimsel olarak ilk kez ABD’de kullanılmıştır (Akcagündüz, 2013: 128). Dünya genelinde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformlarının ayrılmaz bir parçası olarak adlandırılan e-devlet kamuya ait bilgi ve hizmetlerinin ifası ve vatandaşlara sunumu sırasında devletin fonksiyonları ile ilgili etkileşimlerin elektronik ortama taşınması ve bilgi-iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Çarıkçı, 2010: 98). Bir başka tanıma göre ise e-devlet, bilgi-iletişim teknolojilerinin kullanılması yoluyla devletin sunduğu hizmetlerin, vatandaşa yakın, daha etkin, hızlı ve şeffaf bir şekilde toplumun tüm paydaşlarına düşük maliyetle internet üzerinde sunulmasını ifade etmektedir (İşleri ve Negiz, 2005: 40). Bu çerçevede e-devlet, geleneksel devletin devamı değildir, tam aksine devletin yapısal ve işlevsel olarak dönüşümünü içeren model bir uygulamadır (Delibaş ve Akgül, 2010: 105-106). E-devlet vatandaşın hizmet alabilmesi için devlet kapısına gitmesi değil,

devletin vatandaşın kapısına gelmesini sağlayan bir uygulamadır (Yılmaz, 2019: 510). E-devlet uygulamaları hizmet sunumu yanında, insan kaynaklarının, iş akışının ve hizmetten yararlanan vatandaşların potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini içeren bir anlayışı da içermektedir (Balci, 2013: 267). Diğer taraftan e-devlet gibi online uygulamalar sadece devletlere prestij sağlayan ya da maliyetleri azaltan bir kamu hizmeti sunum şekli değildir; bunlara ek olarak şeffaf, denetlenebilir, katılımcı ve etkin bir kamu yönetimi anlayışının da temel gereklerinden biridir. Bu açıdan gerek “kamu hizmetini alan vatandaşlar bakımından, gerekse hizmeti sunan kamu kuruluşları bakımından zaman, kaynak ve personel tasarrufu sağlayarak, maliyetlerin azalmasına, hizmet sunumunun hızlanmasına, hizmete erişimin daha kaliteli ve etkin olmasına da katkı sağlamaktadır (E- Belediye Bilgi Sistemi Eğitim Programı (2018).”

E-devlet kendini yenileyerek sürekli gelişen, sonu olmayan bir süreçtir. E- devletin karmaşık yapısı, onun hayata geçirilmesini birbirini tamamlayan çeşitli aşamalardan oluşturmaktadır (Oğurlu, 2010: 30). Literatürde e-devlet çeşitli gelişim modelleriyle açıklanmaktadır. Ancak e-devletin temelde dört aşamada gerçekleştirildiği görülmektedir. Birinci aşama vatandaşlara kurulan web sayfası aracılığıyla bilgi sunulması, ikinci aşama bazı kamu hizmetlerinin devlet tarafından online olarak sunulması, üçüncü aşama tek bir devlet ana portalı oluşturularak kamu hizmetlerinin tümünün burada toplanması ve tek kaynaktan sunulması, dördüncü aşama ise yeni hizmetlerin ortaya çıkarak online olarak sunulmasıdır (Yurtay vd., 2015: 2).

Tablo 1: Geleneksel Devlet ile E-Devlet Karşılaştırılması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Vatandaş, idarenin talepleri	Aktif vatandaş, müşteri, vatandaşın beklentileri
Kâğıda dayalı ve yüz yüze iletişim	Elektronik ve çevrimiçi iletişim
Dikey yapılanma ve hiyerarşi	Yatay örgütlenme ve ağ yapılanması
Personel yanıtı	Otomatik sesli posta, e-posta, çağrı merkezi vb.
İnsan temelli denetim	Otomatik denetim
Tek tip hizmet, zaman alan süreçler	Farklılaştırılmış hizmet, hızlı süreç
Yüksek işlem maliyetleri	Düşük işlem maliyetleri
Uyruk ilişkisi	Katılım ilişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

**Kaynak:** Yurtay vd, 2015:1; Balcı vd, 2003: 267

Dünya genelinde e-devlet kavramının ortaya çıkmasının sağlayan birçok etken mevcuttur. Bu etkenlerden biri de geleneksel devlet anlayışında yaşanan değişikliklerdir. Bir başka ifadeyle klasik kamu yönetimine hâkim olan merkezîyetçilik, gizlilik, bürokratik oligarşi gibi faktörler kamu yönetiminde bir takım arayışları da beraberinde getirmiş ve bu durum karşısında kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyaç e-devletin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dünya genelinde bilgiye dayalı üretime geçilmesi, internet teknolojisinin yaygınlaşması ve bunun sonucu olarak da bilgi iletişim teknolojilerinin hizmet sunumunda kolaylık sağlaması, hız getirmesi, şeffaflık sağlaması, katılımı artırması, güven vermesi ve ucuz olması beraberinde aktif bir vatandaş, farklılaştırılmış hizmet yapılanması, vatandaş katılımı, elektronik iletişim ve açık devlet politikasını getirmiştir (Pektaş, 2011: 69). Türkiye’de hem bu dönüşümden yararlanmak hem de Avrupa Birliği’ne uyum çalışmaları çerçevesinde e-devlet konusunda çeşitli projeler gerçekleştirmiştir. İlk olarak Başbakanlık (mülga) tarafından 1998 yılında hayata geçirilen Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı (TUENA) Projesi adıyla yürütülen erişim konusundaki altyapı çalışmaları (TUENA, 1999: 5) ile “KAMU-NET” ve 2001 yılında uygulamaya geçirilen “e-Türkiye Girişimi” e-devlet uygulamalarının ilk nüveleri olarak sayılmaktadır. 2003 yılından sonra ise “e-

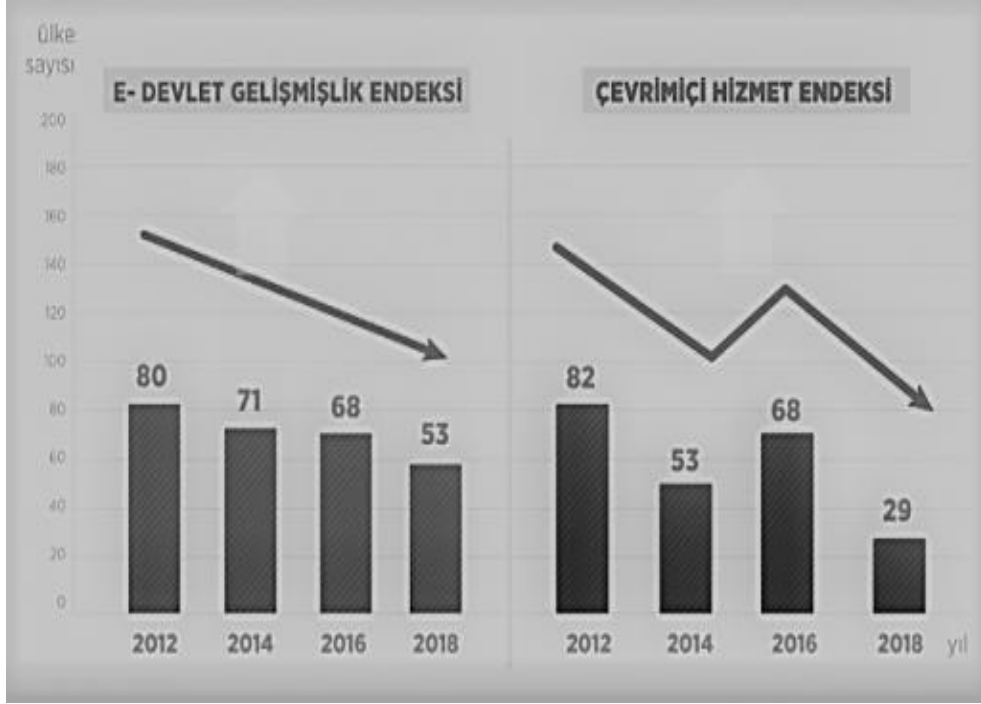
dönüşüm Türkiye projesi” hayata geçirilmiş; Devlet Planlama Teşkilatına bağlı “Bilgi Toplumu Dairesi” ve Ulaştırma Bakanlığına bağlı “İnternet Üst Kurulu” kurulmuştur (Yüçetürk, 2002: 150). Daha sonra ise bir genelge ile birlikte “e-dönüşüm Türkiye İcra Kurulu” kurulmuş ve bu kurul 2004 yılında “e- dönüşüm Türkiye Projesi 2005 yılı Eylem Planı”nı kabul etmiştir. Türkiye bugün “Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi” (MERNİS), “Ulusal Yargı Ağı Projesi” (UYAP) ve “Polis Bilgi Ağı Projesi” (POLNET), “Vergi Daireleri Otomasyon Projesi” (VEDOP), “Trafik Bilgi Sistemi” (TBS), “Tapu Kadastro Bilgi Sistemi” (TAKBİS), “Maliye Bakanlığı Saymanlık Otomasyon Projesi” (SAYOTO), “Gümrük Müsteşarlığı Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Projesi” (GİMOP), “Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Bilişim Sistemleri” (MEBBİS), “Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi” (KAYS), “Eczane Provizyon Sistemi” (MEDULA), “Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu” (MOBESE), “Kamu Denetçiliği Kurumu Şikayet Yönetim Sistemi (SYS), “Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi Projesi (CİMER) ve “e- Türkiye Projesi” (www.e-turkiye.gov.tr) gibi birçok e-devlet devlet projesini yürütmektedir (Seferoğlu vd., 2011: 286-288).

Türkiye geliştirdiği ve uyguladığı bu e-devlet uygulamaları ile birlikte Birleşmiş Milletler (BM) tarafından hazırlanan “e-Devlet Ölçümleme Raporu”na göre “e-

Devlet Gelişmişlik Endeksi'nde 2012 yılında 80. sıradayken 2018 yılı itibarıyla 53. sıraya yükselmiş durumdadır. Çevrimiçi hizmetler endeksinde ise 2018 yılında 0.8889 puan ile 29. sırada yer almakta ve "e-Devlet gelişmişlik endeksi"nde "Yüksek

(High)" kategoride kendine yer bulmaktadır (United Nations, 2018: 226). Bu durum Türkiye'de, e-devlet uygulamalarına verilen değeri ve atfedilen önemi göstermesi açısından son derece önemlidir.

Şekil 1: Birleşmiş Milletler e-Devlet Ölçümleme Raporunda Türkiye



**Kaynak:** E-Devlet Portalı, 2019

Tüm bu veriler ışığında dünya genelinde uygulanan e-devlet uygulamaları ile amaçlanan, kamu hizmetlerini daha yaygın ve erişilebilir hale getirmek, vatandaşların istek ve görüşlerini etkin bir şekilde değerlendirerek katılımı teşvik etmek, kamu kurum ve kuruluşlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, bürokratik oligarşiyi frenlemek, şeffaf bir yönetim oluşturmak, kamu da tasarruf bilincini geliştirmek ve kamu yönetimine hız kazandırmaktır (Akçakaya, 2017: 13-14). E-devlet her ne kadar vatandaşların hayatını kolaylaştıran pek çok uygulamayı bünyesinde barındırır da birçok sorun alanına da sahiptir. Bu sorunlar bazen vatandaştan, bazen yönetimden, bazen de bilgi iletişim sisteminin iç işleyişinden

kaynaklanmaktadır (Kahraman, 2014: 43). Bu sorunların çözümü e-devlet uygulamalarına olan güveni arttıracak ve e-devlet uygulamalarının iş yapabilirlik kapasitesinin artmasını sağlayarak vatandaşın memnuniyet düzeyinin de yükselmesine sebep olacaktır.

#### 4. E-BELEDİYE KAVRAMI VE YEREL YÖNETİMLERDE E-BELEDİYE UYGULAMALARI

Belediyeler kamu hizmetlerinin sunumunda halka en yakın birimlerdir. Bu özellik kamu hizmeti verme noktasında yerel yönetimlere halkın yoğun başvurusunu zorunlu kılmaktadır. Belediyelerde vatandaşlardan gelen bu başvurulara hızlı ve daha az

maliyetle cevap vermek adına hizmet kapasitelerini ve kalitelerini arttırmak için internet teknolojisine yatırım yapmaktadır. E-devlet uygulamalarının belediyelere uygulanmış hali olan e- belediye, belediyelerin görev ve hizmetlerinin internet ortamında online olarak vatandaşlara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Ulusoy ve Çobanoğulları, 2013: 273). Bir diğer tanımda ise teknoloji tabanlı kentsel yönetim sürecinin en önemli uygulamalarından biri olan e-belediye, kamu hizmetleri sunumunun elektronik ortamda vatandaşların hizmetine sunulduğu, kurum içi birimlerin bilgisayar ağları ile entegrasyonunun sağlandığı, vatandaşların talep ve şikayetlerinin alındığı, vatandaşlarla online iletişimin kurulduğu platformdur (Erdal, 2002: 169; Alodalı vd., 2012: 88). Bu tanımlardan hareketle, e-belediye sadece belediye hizmetlerinin elektronik ortama taşınması işlemi değildir. E-belediye, e-devlet uygulaması ile entegre olarak çalışan, dijital uygulamaların kullanılması yolu ile belediyelerin hizmet kapasitesini ve hızını arttıran, şeffaf, denetlenebilir ve hesap verebilir bir yönetimin oluşmasına katkı veren, belediyelerde verimlilik ve etkinliği sağlayan bir yönetim sistemidir (Acılar, 2012: 130-131). Hiç şüphesiz teknolojide yaşanan hızlı dönüşümün en çok etkilediği kurumların başında yerel yönetimler gelmektedir. Çünkü yerel yönetimler vatandaşların kamu hizmetlerine ulaşımında kullandığı ilk basamaktır. Dolayısıyla vatandaşların yerel yönetimlerden beklentileri kent yaşamının da etkisiyle hızla değişmektedir. Belediyelerde bu değişime ayak uydurabilmek için teknolojik alt yapılarını yenilemekte, internet teknolojisi ve dijital uygulamalardan daha fazla yararlanmaktadır.

Geniş bir uygulama alanı bulan ve her geçen gün daha da gelişin e-belediye uygulamalarının belediyeler ve vatandaşlar için birçok yararı mevcuttur. E-belediye uygulamaları, belediyelerin hizmet kalitesinin, verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına, vergide adaletin sağlanmasına,

uygulamalarda yeknesaklığın oluşmasına, kurum performanslarının ölçülmesine, envantere ve bilgiye dayalı karar verme mekanizmalarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Çoruh, 2009: 217; Polat, 2006: 10-11). Diğer taraftan e- belediye vatandaşların kaliteli hizmet almasına, vatandaş odaklı hizmet anlayışının gelişmesine, 7/24 hizmet verilebilirliğin sağlanmasına, yerel katılımın geliştirilmesine, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim modelinin oluşmasına, israfın önlenmesine, vatandaşların devlete olan güvenin tesis edilmesine, iyi yönetim ilkelerinin kamu hizmetlerinde yaygınlaşmasına da önemli ölçüde destek vermektedir (Ulusoy ve Çobanoğulları, 2013: 274-275). E-belediye uygulaması, yerel yönetimlerdeki bürokrasinin aşılması, işlemlerin hızlanması, yönetim bilgi sistemi vasıtasıyla vatandaşın-vatandaşa, vatandaşın-devletle, devletin-devletle olan işlerinin kolaylaştırılmasında da en büyük araç durumundadır (Babacanlı vd., 2013: 8). E-belediye uygulamaları kentler açısından iki önemli işlevi yerine getirmektedir. Bunlardan ilki, “toplu taşıma, ulaşım, emlak, insan kaynakları, su ve kanalizasyon gibi sistemlerin yönetiminde, veri toplanması, sınıflandırılması, işlenmesi ve idari kararların alınması süreçlerine destek olmalarıdır. İkincisi, bu teknolojilerin yerel yönetimler, vatandaşlar ve kent bürokrasisi arasında yaşanan iletişim sorununu ortadan kaldırarak yerel demokrasiyi ve katılımı geliştirme potansiyeli taşımalarıdır (E-Belediye Bilgi Sistemi Eğitim Programı, 2018).”

Dünya genelinde e-belediyeciliğin gelişim sürecine bakıldığında tüm kamu kurum ve kuruluşlarının önce basit e-devlet uygulamaları ile başlayıp gittikçe karmaşıklaşan uygulamalara doğru hızla ilerlediği görülmektedir. E-belediye sistemine geçiş süreci tek yönlü bilgi akışı, karşılıklı iletişim ve çevrimiçi işlem olanağı şeklinde tanımlanan bu üç aşamada gerçekleşen uygulamalarla ifade edilmektedir (TASAM, 2006: 12).



Tablo 2: E- Belediye Aşamaları

Zorluk Derecesine Göre	Uygulamalar
Tek yönlü bilgi sağlama	Basın bültenleri, duyurular, faaliyet raporları vb.
Karşılıklı yüz yüze iletişim	Vergi borcu sorgulama, e-posta gönderme, anketlere katılma, interaktif iletişim vb.
Çevrimiçi işlem	Vergi borcu ödeme, ihalelere katılma, abonelik sözleşmesi yapma vb.

**Kaynak:** TASAM, 2006: 13.

E-belediye ile ilgili ilk uygulama örnekleri Almanya'nın Duisburg, Hollanda'nın Tilburg, Danimarka'nın Farum, İngiltere'nin Braintree ve ABD'nin Phoenix şehirlerinde uygulanmıştır. Bu uygulamaların ortak noktası vatandaş merkezli yönetim, yeni bütçe sistemleri, kamuoyu ile etkili iletişim, yerel vergilerin düşürülmesi, hizmette yerellik ilkesine öncelik verilmesi, gönüllük ve katılıma dayalı bir yerel yönetim anlayışının uygulanmasıdır (Şat, 2008: 212). Türkiye'de ise özellikle 2001 yılından sonra yerel yönetimlerle ilgili birçok e- belediye projesinin hayata geçirildiği görülmektedir. Bunlardan ilki 2001 yılında faaliyete geçirilen yerel yönetimlerin vatandaşlara hizmet sunumunda elektronik uygulamaların kullanılmasına ilişkin "Yerel Bilgi Projesi"dir. İçişleri Bakanlığı'nın önerisiyle Mülga Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'ne (TODAİE) bağlı, Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi (YYAEM) tarafından "Yerel Yönetimler Bilgi Tabanı Projesi" (YERELBİLGİ Projesi) hazırlanmıştır (Çakır, 2017: 4). YERELBİLGİ Projesi, yerel yönetimlerle ilgili verilerin elektronik ortamda toplanarak politika geliştirilmesini, karar alma sürecine yardımcı olacak şekilde bunların derlenmesini ve analitik olarak sorgulanmasını hedeflemektedir (Henden ve Henden, 2005: 61- 62). Diğer taraftan "Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırma Projesi" (YER-YÖN), 1998-2001 yılları arasında yerel yönetim modeli üzerine fikir geliştirmek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Bu uygulama 1999-2001 yılları arasında "Yerel Yönetimler Eğitim Malzemesi Geliştirme Projesi" (YEREP) olarak hayata geçirilmiştir (Parlak ve

Sobacı, 2008: 238). Türkiye Belediyeler Birliği de (TBB), belediyelerin mali ve idari işlemlerini takip edebilmeleri, vatandaşa güvenli, hızlı, kaliteli ve kesintisiz hizmet sunabilmelerini sağlamak amacıyla 2011 yılında açık kaynak kodlu, web tabanlı bir bilişim projesi olan BELBİS Projesini hayata geçirilmiştir (BELBİS, 2019). Son olarak İçişleri Bakanlığı tarafından geliştirilen e-Belediye Bilgi Sistemi ile tüm belediyeler için merkezi (standart) bir e-belediye uygulaması geliştirilmiş, bilgilerin etkili bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak ve hizmetlerin hızlı sunulmasına yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Türkiye'de son yıllarda belediyeler, kamu hizmetlerinin büyük bir çoğunluğunu web sayfalarındaki e-belediye uygulamaları üzerinden yürütmektedir. Bu uygulamalar genellikle üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Ulusoy ve Çobanoğulları, 2013: 276);

- Genel işlemler (üyelik talebi, nikâh başvurusu, mezarlık işlemleri, sicil işlemleri, bina birim değerleri gibi)
- E-tahsilat ve E-beyanname (borç ödeme, tahsilat, tahakkuk işlemleri, vergi ve harçlarla ilgili beyanname verme, ilan reklam beyanı ve ruhsat işlemleri)
- Online başvurudur (Rayiç değerler, evrak sorgulama, bireysel başvuru, bilgi edinme, belediyeyle ilgili her türlü istek, şikâyet, görüş ve önerilerin iletilmesi).

Dünya genelinde ve Türkiye'de yerel yönetim birimleri tarafından en çok kullanılan teknoloji ve uygulamalar, kent bilgi sistemleri, çağrı merkezi ve telefon

teknolojileri, elektronik belge yönetimi (EBYS), e-imza, kiokslar, mobil uygulamalar, intranet, video konferans, coğrafi bilgi sistemi, yönetim bilgi sistemi ve webcasting olarak karşımıza çıkmaktadır (TASAM, 2006: 40-42). Bununla birlikte yerel yönetimlerde bürokratik oligarşiyi azaltmak, kaynak ve zaman tasarrufu sağlamak amacıyla yerel kamusal hizmetlerinin büyük bir çoğunluğu elektronik ortama taşınmış ve yerel yönetimlerde çok çeşitli e-belediye hizmetleri uygulamaya sokulmuştur. Belediyeler tarafından sıklıkla uygulanan e-belediyecilik hizmet örneklerinden bazıları şunlardır:

- E-imza ve mobil imza uygulaması,
- Araç takip sistemi, akıllı sinyalizasyon kavşaklar, trafik ve hava durumu bilgisi, trafik canlı yayın kameraları, coğrafi bilgi sistemi, MOBESE uygulamaları,
- Kurum içi ve dışı iletişim, yazışmalar ve raporlama için elektronik belge yönetim sistemi, merkezi haberleşme yönetimi, akıllı yazıcı baskı kontrol sistemi,
- Güvenlik kameraları sistemi, kameralı araç takip sistemi,
- Hafriyat, atık takip ve kontrol takip sistemi, tıbbi atık yönetim sistemi,
- Belediye birimlerine online hizmet başvurusu, hizmetlerle ilgili borçları ödenmesi,
- Kent bilgi sistemi, nöbetçi eczane ve fırınlar,
- Ruhsat başvurusu, ihale takip sistemi, emlak, ilan, reklam, çevre ve temizlik vergisi takip etme,
- Arsanın pafta, ada veya parsel no bilgisini girerek imar durumunu öğrenme, bilgi edinme dilekçesi verme
- İçme ve inşaat suyu abone, takip, evlendirme işlemleri, mezarlık bilgi sistemi,
- Belediye meclis kararlarını halka duyurma, meclis toplantılarının canlı yayınlanması,

Şekil 2: Çorum Belediyesi E-Belediye Uygulaması Ara Yüzü



Son olarak e-belediye sürecinde yerel yönetim kuruluşları ile vatandaşların pek çok sorunla karşı karşıya geldiği görülmektedir. Türkiye’de e-belediye alanında karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Pektaş, 2011: 75; Türkiye Bilişim Derneği, 2004: 26-27):

- Kişisel Verilerin korunması bağlamında bilgi güvenliği konusunda bilgi iletişim teknolojilerine olan güvensizlik duygusu,
- Bilişim teknolojilerine yapılan ilk yatırım maliyetlerinin yüksekliği,
- Bilgi iletişim teknolojileri ile ilgili hukuksal yapının oluşmaması, bilişim hukuku alanında yapılan çalışmaların yetersiz kalması,
- Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki bilgi paylaşımı ve işbirliğinin yetersiz kalması,
- Yerel yönetim kuruluşlarının bilgisayar vb. donanım yetersizliği, internet erişimi için altyapı sorunları,
- Yöneticilerin yeniliklere olumsuz bakması, uzman ve teknik personelin azlığı, hizmet içi eğitimin yetersizliği, veri güncellenmesinin yapılmaması veya gecikmesi,
- Bürokratik engeller,
- Belediyelerin birçoğunun internet sitesinin işlevsellikten uzak olması ve e-belediye uygulamalarının sağlıklı bir şekilde dizayn edilememesi,
- İnternet sitelerinin sadece bilgi sağlama ve tanıtım hizmeti olarak görülmesi, halkın katılımını teşvik eden interaktif uygulamalara yeterince yer verilmemesi,
- E-Belediye uygulamalarının temel yapı taşı olan kent bilgi sistemlerine dair belirlenmiş ilke veya standartların olmaması,
- Yerel yönetimlerin büyük bir kısmında bilgi işlem biriminin bulunmaması,

E-belediye uygulamaları ile ilgili sorunların çözüme kavuşturulması ancak her yönüyle güçlü bir yerel yönetim anlayışı ile olabilir. Bunun için de e-belediyeciliğin geleceğini belirleyecek olan özellikle belediyelerin e-belediye uygulamalarına yapacağı yatırımlardır.

## 5. İÇİŞLERİ BAKANLIĞININ E-BELEDİYE BİLGİ SİSTEMİ<sup>1</sup>

Dünya genelinde dijital alanda gerçekleşen dönüşümden en çok etkilenmesi beklenen kurumların başında vatandaşa en yakın kamu hizmeti veren kurum olan yerel yönetimler gelmektedir. Köyden kente olan göçlerin devam etmesi neticesinde hızlı şehirleşme süreci vatandaşların yerel yönetimlerden beklentilerini arttırmıştır. İhtiyaç ve taleplerin çeşitlenmesi belediyelerin iş yükünü arttırmış, bunun sonucu olarak verimsiz işleyen, vatandaş memnuniyetsizliğinin ön planda olduğu belediyeler ortaya çıkmıştır. Özellikle bilişim teknolojisinin yüksek maliyetli olması, yetişmiş insan gücünün azlığı, küçük yerleşim yerlerinde görece olarak düşük gelirli ve eğitilmiş insanların varlığı küçük belediyelerin dijital uygulamaları kullanmasını zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan e-belediye uygulamalarının bütün belediyelerde yaygınlaştırılması ve bunun tek elden merkezi seviyede koordine edilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tam da bu noktada e-belediye bilgi sistemi projesi, belediyelerin mali ve idari işlemlerini takip edebilmelerini, vatandaşa güvenli, hızlı, kaliteli ve kesintisiz hizmet sunabilmelerini sağlamak amacıyla 2017 yılında geliştirilen, web tabanlı bir bilişim projesi olarak ortaya çıkmıştır. E-Belediye Bilgi Sistemi ile amaçlanan tüm belediyeler için merkezi (standart) bir e-belediye uygulaması geliştirmek, bilgilerin etkili bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak, personele uygulamalı eğitim vermek ve hizmetlerin hızlı sunulmasına yardımcı

<sup>1</sup> Bu çalışmada İçişleri Bakanlığı e-Belediye Bilgi Sistemi ile ilgili tüm bilgi ve veriler

Bakanlığın <https://www.belediye.gov.tr/> sitesinden alınmıştır.

olmaktır. E-Belediye Bilgi Sistemi, vatandaşlara hizmet odaklı yerel yönetim anlayışına uygun olarak belediye hizmetlerinin hızlı, güvenli ve kesintisiz verilmesini sağlayarak belediyelerin ortak bir platformda buluşturulmasına da imkân sağlamaktadır.

Bu sistem, 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun Ek Madde 3 maddesinde "belediyeler, mevzuatla kendilerine verilen görev ve hizmetlerin yürütülmesi ve vatandaşlar tarafından yapılan başvuruların sonuçlandırılması amacıyla her türlü idari iş ve işlemin yürütüldüğü e-belediye bilgi sistemini kullanır. E-belediye bilgi sistemini kurmaya, işletmeye, veri saklama, veri iletimi ve veri paylaşımı ile ilgili politikaları tespit etmeye, çalışma usul ve esaslarını belirlemeye ve bu sistem ile ilgili merkezî bir hizmet standardizasyonu oluşturmaya İçişleri Bakanlığı yetkilidir." amacı doğrultusunda geliştirilmiştir. 5393 Sayılı Kanun'un geçici 10. maddesi ile "Belediyeler, e-Belediye Bilgi Sisteminin kurulduğuna dair bildirimini İçişleri Bakanlığı tarafından yapılmasından itibaren e-belediye bilgi sistemi ile ilgili çalışmalarını

bir yıl içinde tamamlar. Benzer sistemi kullanan belediyeler, sistemlerinde bulunan ve e-belediye bilgi sistemi için gerekli olan verileri e-belediye bilgi sistemini kullanmaya başladıkları tarihten itibaren bir yıl içinde e-belediye bilgi sistemine aktarır. İçişleri bakanı, gerektiğinde bu süreyi bir katına kadar uzatabilir." denilerek e-Belediye Bilgi Sistemi kanunlaştırılmış ve tüm belediyelerin e-Belediye Bilgi Sistemine dâhil olması zorunlu hale getirilmiştir. Dijital uygulamalardan daha fazla yararlanma eğiliminde olan belediyeler tarafından uygulanan bu sistemde aktif belediye sayısı 2019 Temmuz ayı itibariyle 208'e ulaşmış durumdadır. 2019 yılı sonuna kadar tüm belediyelerin bu sisteme dâhil olması hedeflenmektedir. Ücretsiz olarak sunulan, uzman bir ekip ile kesintisiz bir şekilde eğitim ve destek hizmetlerinin verildiği uygulama, belediyelerin yönetim bilgi sistemi ihtiyacını karşılamaktadır. Projenin bakım ve onarımı, projeye yeni modüllerin eklenmesi ve uygulamayı kullanmak isteyen belediyelerin veri aktarım ile ilgili faaliyetleri İçişleri Bakanlığı tarafından koordine edilmektedir.

Tablo 3: E-Belediye Bilgi Sistemi Kullanan Belediyeler

Antalya	Mardin	Erzurum	Samsun	Van	Şırnak	İdil
Bitlis	Hakkâri	Gümüşhane	Düzce	Sarıgöl	Mutki	Ağın
Siirt	Çorum	Tunceli	Muş	Kars	Hizan	Palu
Ardahan	Batman	Bayrampeşe	Kızılcahamam	Akyurt	Karakoçan	Lice
Beypazarı	Şahinbey	Yavuzeli	Yeşilyurt	Battalgazi	Ulus	Sur
Kızılören	Bolvadin	Yıldızeli	Doğanzar	İmranlı	Divriği	Tutak
Güney	Çameli	Dereli	Bulancak	Akdağmadeni	Eflani	Varto
Gökçebeş	Delice	Ayrıncı	Viranşehir	Suruç	Birecik	Cizre
Bozova	Hilvan	Çaldıran	Tuşba	İpekyolu	Gürpınar	Oltu
Özalp	Saray	Edremit	Başkale	Muradiye	Çatak	Aralık
Erciş	Beytüşşebap	Kocaköy	Anamur	Akdeniz	Ahmetli	Dişadin
Silvan	Kayapınar	Yenişehir	Bigadiç	Malazgirt	Bulanık	Dodurga
Doğubayazıt	Uludere	Silopi	Derecik	Yüksekova	Şemdinli	Akçaabat
Karakoyunlu	Tuzluca	Karaçoban	Palandöken	Karayazı	Tortum	Selim
Sarıkamış	Kağızman	Taşlıçay	Dargeçit	Nusaybin	Kızıltepe	Söğüt
Suluova	Alacakaya	Günyüzü	Altınordu	Yahşiyân	Antakya	Diğor
Dicle	Hınıs	Hafik	Bahçesaray	Bucak	Ömerli	Mazıdağı
Güneysu	Kıbrıscık	Derik	Tekman	Solhan	Narman	Horasan
Gerede	Çukurca	Eğil	Arguvan	Halfeti	Güroymak	Ohur
Ergani	Elmakaya	Erentepe	Yeşilova	Konakkuran	Dağpınar	Yayladüzü
Harmanlı	Ilıcalar	Atabağı	Esendere	Gökçebağ	Çalışkan	Ovakışla
Rüstemgedik	BASKİ	Adana ASKİ	Van VASKİ	Diyarbakır	Ağrı	İvrindi
Ilgaz	Bünyan	Aydıncık	Tercan	Boğazlıyan	Seydikemer	Pertek
Eruh	Pazaryolu	Araç	Gölmarmara	Andırın	Kırkağaç	Karamanlı
Baykan	Savur	Artuklu	Bismil	Beşiri	Yaylakent	Aydınlar
Görömlü	Fındık	Balveren	Kumçatı	Akpazar	Altınova	Yaygın
Sürtküy	Beğendik	Kayabağlar	Veyselkarani	Hoşhaber	Yolalan	İkiköprü

**Kaynak:** İçişleri Bakanlığı, 2019

E-Belediye Bilgi Sistemi uygulaması, modüler yapıda ve gelişmeye açık ortak sistem altyapısına sahiptir. E-Belediye Bilgi Sisteminde 56 adet modülün aktif olarak hazır hale getirilmesi amaçlanmış, 43 adet modülün İçişleri Bakanlığı tarafından ve 13 adet modül ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hazırlanması kararlaştırılmış ve 21 modül aktif olarak kullanıma sunulmuştur. Sistemin tüm modülleri, birbirleriyle entegre çalışmakta; diğer kurum ve kuruluşlarla da veri paylaşımında bulunmaktadır. E-Belediye Bilgi

Sisteminde aktif olarak kullanılan modüller şunlardır:

*Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS):* Kurum içi kurum dışı yazışmaların ve bilgi ve belge takibin yapıldığı kuruma gelen bütün evrakların saklandığı ve dağıtımının yapıldığı, bilgi ve belge takibinin gerçekleştirildiği, elektronik belge üretimi ve yönetimi yapılan modüldür.

*Ruhsat Bilgi Sistemi (RUBİS):* İşyeri açma ve çalışma ruhsatlarının internet ortamında hazırlandığı, kontrolünün ve takibinin

yapıldığı, ruhsat belgelerinin arşivlendiği modüldür.

**Karar Organları Modülü:** Belediye encümen ve meclis toplantıları sonrası alınan kararların internet ortamında hazırlandığı, kontrolünün ve takibinin yapıldığı modüldür.

**Sosyal Yardım Takip Sistemi Modülü (SYTS):** Sosyal yardım başvurularının alındığı, her türlü sosyal yardımın elektronik olarak hazırlandığı ve takibinin yapıldığı, hane dosyalarının oluşturulduğu modüldür.

**Personel Hizmet Alımı Modülü:** Belediye personelinin veri girişinin yapıldığı, belediyelerin yaptığı hizmet alımlarının sayısal ve tutarsal kaydını sağlamak amacıyla hazırlanan modüldür.

**Taşınmaz Mal Modülü:** Belediyelerin taşınmaz mallarının kayıt altına alındığı, değerlerinin saptandığı, takibinin yapıldığı, belge ve resimlerin arşivlendiği modüldür.

**E-Dilekçe Modülü:** 3071 Sayılı Dilekçe Kanunu gereği Türk vatandaşları ve Türkiye'de ikamet eden yabancıların kendileriyle veya kamu ile ilgili dilek, istek ve şikâyetleri hakkında belediyelere ve ilgili birimlerine Elektronik Ortamda Dilekçe Gönderebildikleri Modüldür.

**Araç Hak Mahrumiyeti Modülü:** Kişiler üzerindeki araçlara hak mahrumiyeti ekleme/kaldırma ve muvafakat ekleme/kaldırma işlemlerinin takip edildiği modüldür. 183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun kapsamındaki alacakların takibini yapmak üzere, gerçek veya tüzel kişiler adına kayıtlı tescilli araçların tespiti, tespiti yapılan araçların kayıtlarına Hak Mahrumiyeti (Haciz, İhtiyati Haciz, yakalama, Kesin satış şerhi, muvafakat şerhi vb. kısıtlayıcı şerhlerinin) eklenmesi/kaldırılması işlemleri elektronik ortamda e-Belediye Bilgi Sistemi dahilinde araç hak mahrumiyeti modülü üzerinden yapılabilmektedir.

**Personel Alım İlan Modülü:** Belediyelerin personel ihtiyaçları ile ilgili işlemlerinin yürütüldüğü, personel ilanlarının hazırlandığı modüldür.

**İstek-Şikâyet Modülü:** Vatandaşların belediyelerden isteklerin ve şikâyetlerin takibinin yapıldığı modüldür.

**Personel Kadro Modülü:** Belediyelerdeki kadro bilgilerinin tutulduğu ve güncellendiği modüldür.

**Personel Özlük Modülü:** Belediyelerin personel alımları ile ilgili işlemleri takip edildiği, personelin özlük dosyalarının oluşturulduğu modüldür.

**Taşınır Mal Modülü:** Belediyelerin taşınır mallarının kayıt ve takibinin yapıldığı, ambarlarının ve demirbaş zimmetlerinin takibinin yapıldığı modüldür.

**Tapu ve Kadastro Paylaşım Sistemi Modülü (TAKPAS Modülü):** Tapu verilerinin belediyelerle paylaşımını sağlayan modüldür.

**Analitik Bütçe Modülü:** Belediyelerin bütçe kayıt ve takibinin yapıldığı modüldür.

**Analitik Muhasebe Modülü:** Belediyelerin bütçeden başlayarak kesin hesaba kadar tüm mali işlemlerinin elektronik ortamda hazırlandığı modüldür.

**Harcama Modülü:** İhaleli, ihalesiz kurum harcamalarının kayıt altına alınması ve takibine yönelik işlemlerinin elektronik ortamda hazırlandığı modüldür.

**Varlık Muhasebesi Modülü:** Amortisman işlemlerinin takip edildiği modüldür.

**Muhtarlık Bilgi Sistemi:** Muhtarların elektronik ortamda talep, istek, görüş, öneri ve şikâyetlerini iletebilmelerini sağlayan, yapacakları taleplerin takip edilip raporlandığı modüldür.

**Evlendirme Modülü:** Evlendirme ile ilgili tüm işlemlerin yerine getirildiği modüldür.

**KPS Sorgulama Modülü:** Kimlik paylaşım sistemi üzerinden vatandaşlara ait nüfus kayıt örneği ve yerleşim yeri belgesinin alınabildiği modüldür.

İçişleri Bakanlığı tarafından hayata geçirilen e-Belediye Bilgi Sisteminin en önemli yararı, kullanıcı hatalarının önüne geçmesi ve standardizasyonu sağlamasıdır. Proje ile

belediyelerin katlanacakları maliyetlerin ortadan kaldırılması, modüller arası entegrasyonun oluşturulması, kurumlar ve e-devlet ile entegrasyonun sağlanması, belediyelerde kullanılan tüm standart formların sistemden verilebilmesi ve sistem kullanıcılarının mevzuata uygun hareket etmelerinin zorunlu hale getirilmesi de hedeflenmektedir.

İçişleri Bakanlığı e-Belediye Bilgi Sisteminin vatandaşlara sağladığı katkılar şunlardır (E-Belediye Bilgi Sistemi, 2019):

- “Hizmetlerin hızlı, güvenli ve 7/24 saat kesintisiz olarak verilmesini sağlamaktadır.
- Kişisel Verilerin Korunması Kanununa göre vatandaşların bilgilerinin güvenliğini ve sistemin güvenliğini sağlamaktadır.
- Siber saldırılara karşı Endüstriyel Kontrol Sistemlerinin (EKS) güvenliğini sağlamaktadır.
- Zaman ve mekândan bağımsız belediye hizmetlerine erişim imkânı sağlamaktadır.
- Kesintisiz ve güvenli hizmet verebilecek bir altyapının oluşturulmasını sağlamaktadır.
- Vatandaş odaklı mobil uygulamalarla hizmet sunumu sağlamaktadır.”

E- Belediye Bilgi Sistemi ile birlikte Türkiye'nin açık kaynak kodlu yazılımlarla dışa olan bağımlılığı azaltılmış, sistemin yeni teknolojilere göre yenilenebilen altyapı ve yazılımlar ile geliştirilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte bu çalışma ile belediyelerin kendi bütçelerinden temin ettikleri yazılım lisansları, sistem donanımları ve entegrasyonların önüne geçilmesi ile yılda yaklaşık 2 milyar TL kaynak tasarrufunun sağlanması hedeflenmektedir.

E –Belediye Bilgi Sisteminin belediyelere sağladığı katkılar ise şunlardır (E-Belediye Bilgi Sistemi, 2019):

- “Belediyelerin ortak bir platformda buluşturulmasına imkân sağlamaktadır.

Tüm belediyelerin sisteme entegre olması ile İçişleri Bakanlığının tüm kurumlarla olan entegrasyonlarına otomatik olarak erişimleri sağlanmaktadır

Aktif çalışan sistem öngörülmektedir. Bir sistem durduğunda diğer sistem anında devreye girmektedir. Bünyesinde Felaket Kurtarma Merkezi (FKM) fizikî sunucularda tutulmaktadır.

Belediye başkanına, belediye alt birimlerini yönetme kolaylığı sağlamaktadır.

Kaynak, zaman ve personel tasarrufu sağlamaktadır.

Kırtasiyeciliğin ve bürokratik oligarşinin azaltılmasını sağlamaktadır.

Hizmetlerde standart ve şeffaflık sağlayarak; yatırımların hızlandırılması katkı vermektedir.

Belediye hizmetlerinin, faaliyetlerinin, iş ve işlemlerinin anlık raporlanabilmesi sağlanmaktadır.

Zaman ve mekândan bağımsız olarak yönetme, hizmet sunma ve vatandaşın hizmete erişimi imkânı sağlamaktadır.

Belediyelerin tüm işlemlerinin elektronik ortamda kesintisiz yapılabilmesi sağlanmaktadır.

Belediyelerin her türlü ihtiyaçlarına göre standart yazılımlar ve güncellemeler sağlanmaktadır.”

E-Belediye Bilgi Sisteminin sağladığı tüm bu katma değer göstermektedir ki; yakın gelecekte fiziki bir belediye binası olmadan da yerel kamu hizmetlerinin tümü internet üzerinden e- belediye uygulamaları ile vatandaşların hizmetine sunulabilecektir (Erdoğan, 2019: 69).

## 6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

E-belediye uygulamaları e-devlet sisteminin tamamlayıcı bir unsuru olarak günümüzde birçok belediye tarafından kullanılmaktadır. Özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler, internet ve mobil teknolojilerindeki

yenilikler ile kamu yönetimi algısında meydana gelen değişimler vatandaşların belediye hizmet noktalarına gitmeden de kamu hizmetinden yararlanmalarını sağlayan uygulamaların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Türkiye’de belediyeler dijital belediye uygulamaları ile e-belediyeye geçiş sürecinde önemli başarılar elde etmiştir. Ancak uygulamaların kurumlar arasında farklı yaklaşımların olması nedeniyle uygulanabilirliği oldukça tartışmalı bir konudur. Bu yüzden e-belediye ile ilgili kurumsal düzeydeki planlama, geliştirme ve denetim süreçlerinin daha bütüncül ve sürdürülebilir yaklaşımlarla yürütülmesi gerekmektedir. E-belediye noktasında yaşanan kafa karışıklıklarının gidermek ve maliyetleri düşürmek için İçişleri Bakanlığı tarafından yerel yönetim birimlerinde e-dönüşüm çalışmaları e-devlet politikalarıyla uyumlu ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

Geliştirilen e- Belediye Bilgi Sistemi, belediyeler ve kamu kuruluşları arasındaki farklı uygulamalardan kaynaklanan sorunları azaltmak ve koordinasyonu

sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Belediyelerin e-dönüşüm sürecinde teknolojik altyapılarının yetersiz kaldığı ve teknolojiye yatırım yapmak için yeterli bütçelere sahip olmadıkları görülmektedir. Bu bağlamda bundan sonra yapılması gereken tüm e-belediye uygulamaları ve modüllerin bir an önce sistem üzerinden tamamlanmasının sağlanarak, bütün belediyelerin İçişleri Bakanlığı e-Belediye Sistemini kullanacak şekilde yapılanmalarını sağlamak olmalıdır. Son olarak başarılı bir e-belediye uygulamasında; kamu hizmetlerinin şeffaflaştırılması, zaman ve mekândan tasarrufun sağlanması, vatandaş ile yerel yönetimler arasındaki güven ortamının sağlanması, vatandaşların yerel hizmetlerle ilgili doğru bilgiye ulaşmasının sağlanması, hizmet memnuniyetinin ve kalitesinin artması, hizmetlerin hızlı ve etkin sunulması, maliyetlerin düşürülmesi gibi faktörlerin olması gerekmektedir. Söz konusu bu beklentilerin gerçekleşebilmesi için yerel yönetimlerin e-belediye konusunda çalışmalar ve sorunlarının çözümüne yönelik analizler yapması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

1. ACILAR, A. (2012). “Küçük Şehir Belediyelerinde Web Sitesi ve E-Belediye Kullanımı: Bilecik Belediyesi Örneği”, DPUJSS, 32 (1): 125-142.
2. AKCAGÜNDÜZ, E. (2013). “Türkiye’de E-Devlet Sistemine Farklı Bir Bakış: E-Devlet ve Tasarruf İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(2): 127-140.
3. AKÇAKAYA, M. (2017). “E-Devlet Anlayışı ve Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3: 8-31.
4. ALODALI, F. B., TUNCER, A, USTA, S. ve HALİS, M. (2012). “Yerel Yönetimlerde E-Belediyecilik Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği”, Manas Sosyal Araştırma Dergisi,1(1): 83-95.
5. BABACANLI, H., SAĞIROĞLU, Ş., ULUKOL, B., KISAÇ, İ., A. M., OCAK ve TURAN, O. (2013). Bilgi Teknolojileri ve İnternetin Bilinçli, Güvenli Kullanımı, Telekomünikasyon İletişim Başkanlığı, Ankara.
6. BALCI, A. (2003). E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
7. ÇAKIR, C. (2017). “İzmir Büyükşehir Belediyesinde E-Belediye Uygulamaları ve Vatandaşın Farkındalığı”, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 9(1): 1-12.
8. ÇARIKÇI, O. (2010). “Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel



- Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12: 95-122.
9. ÇORUH, M. (2009). Kent Bilişim Sistemi E-Belediye, XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 11-13 Şubat.
10. DAŞTAN, İ. ve NARALAN, A. (2015). "E-Belediye Hizmetlerinde Farkındalığın Tespiti: Zambak Projesi Özelinde Bir Araştırma Yalova Belediyesi Örneği", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (3): 217-231.
11. DELİBAŞ, K. ve AKGÜL, E. A. (2010). "Dünyada ve Türkiye'de E devlet Uygulamaları: Türkiye'de E-demokrasi ve E-katılım Potansiyellerinin Harekete Geçirilmesi, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi", 13(1): 101-144.
12. E-BELEDİYE BİLGİ SİSTEMİ (2019). "İçişleri Bakanlığı e-Belediye Bilgi Sistemi", <https://www.belediye.gov.tr/>, 15.06.2019
13. E-BELEDİYE BİLGİ SİSTEMİ EĞİTİM PROGRAMI (2018). "Van'da E-Belediye Bilgi Sistemi Eğitimi", <https://www.prestijgazetesi.com/haber-van-da-e-belediye-bilgi-sistemi-egitimi-12195.html>, 12.06.2019.
14. E-DEVLET PORTALI (2019). "2018 Birleşmiş Milletler e-Devlet Ölçümleme Raporu Yayınlandı", <http://www.edevlet.gov.tr/2018/07/21/2018-birlesmis-milletler-e-devlet-olcumleme-raporu-yayinlandi/>, 10.06.2019.
15. ERDAL, M. (2002). Elektronik Bilgi Çağında Kamu Yönetimi ve Bir Yerel Yönetim Uygulaması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 1. Bilgi ve Ekonomi Kongresi, Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, İzmit.
16. ERDOĞAN, O. (2019). "Yerel Yönetimlerde Dijital Dönüşüm: Molenwaard Belediyesi Örneği", Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13: 59-74.
17. HENDEN, H. B. ve HENDEN, R. (2005). "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumlarındaki Değişim ve E-Belediyecilik, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi", 4(14): 48-66.
18. İŞLER, B., D. ve NEGİZ, N. (2005). "Elektronik Devletin Boyutları ve Yarattığı Fırsatlar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", 1(2): 35-56.
19. KAHRAMAN, H. (2014). E-Devlet Kavramı ve Uygulamaları: Emniyet Teşkilatı Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
20. OĞURLU, Y. (2010). İdare Hukukunda E-Devlet Dönüşümü ve Dijitalleşen Kamu Hizmeti, XII Levha Yayınları, İstanbul.
21. PARLAK, B. ve SOBACI, Z. M. (2008). "Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Website Temelli Hizmetleri: Karşılaştırmalı Bir İşlevsellik Analizi", (Ed.) PARLAK, B., Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar, içinde, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
22. PEKER, K. (2015). Yerel Yönetimlerde E-Belediyecilik Uygulamaları Ve Mobil Uygulamalara Verilen Önem: İstanbul Örneği, 1. Uluslararası Dijital Yaşam Ortamları (Digital Life Environment) Kongresi, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 4-6 Mayıs 2015, İstanbul, ss.169-183.
23. PEKTAŞ, K. E. (2011). "Belediye Hizmetlerinde Bilgi-İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve E-Belediye Uygulamalarındaki Son Gelişmeler: Bir Literatür Taraması", Sosyal Bilimler Dergisi, XIII (1): 65-88.
24. POLAT, R. K. (2006). E-Belediyecilik Kılavuzu Yerel Yönetim Vatandaş Etkileşimi, TASAM Yayınları, İstanbul.

25. SAYIŞTAY (2018). “Türkiye Belediyeler Birliği Belbis Projesi Bilişim Sistemleri Denetimi Özet” <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/62643830/files/raporlar/diger/BELB%C4%B0S%20Projesi%20Bilisim%20Sistemleri%20Denetimi%20%C3%96zeti.pdf>, 125.05. 2019
26. SEFEROĞLU, S. S., ÇELEN, F. K. ve ÇELİK, A. (2011). “Türkiye’de E-Devlet Uygulamalarında E-Öğrenmenin Yeri”, s. 281-308, (Ed.) B.B. DEMİRCİ, G.T. YAMAMOTO ve U. DEMİRAY içinde, Türkiye’de e-öğrenme: Gelişmeler ve uygulamalar II, Bölüm 199, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
27. ŞAHİN, Ali. (2007), “Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları ve Konya Örneği”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.29, Temmuz-Aralık 2007.
28. ŞAT, N. (2008). Demokrasi İçin Bir Araç: E-Belediye, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
29. TASAM (2006). E-Belediyecilik Kılavuzu Yerel Yönetim Vatandaş Etkileşimi, TASAM Yayınları, İstanbul.
30. TAŞKAN, K. (2013). “Türkiye’de e-Belediye Sistemleri, e-İmza ve BELBİS Projesi”, Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, 783-784: 17-24.
31. TUENA (1999). Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Anaplanı Sonuç Raporu, Ankara.
32. TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ (TBD) (2004). II. Türkiye Bilişim Şurası E-Belediye Raporu, Ankara.
33. ULUSOY, A. ve ÇOBANOĞLULLARI, G. (2013). Trabzon Belediyesi Örneğinde E-Belediyecilik Uygulamaları: Trabzon”, Türk İdare Dergisi, 477: 269-284.
34. UNITED NATIONS (2018). United Nations-Government Survey 2018, New York: United Nations.
35. YILMAZ, V. (2019), “Doğu Anadolu Bölgesinde E-Belediyecilik Hizmetlerinin Yerel Halk Tarafından Kullanım Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Bitlis ve Muş Belediyesi Örnekleri”, (Ed.) PARLAK, B., DOĞAN, K. C., E-Yönetişim, içinde, Beta Yayınevi, Ankara, ss. 509-532.
36. YURTAY, Y., UTAR, O., ÇAKICI, A. ve ERAT, S. (2015). E-Devlet Kullanımında Türkiye ve Norveç Modeli Karşılaştırması, Veri Madenciliği Örneği, Akademik Bilişim, 4-6 Şubat, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

## İDEOLOJİK DEVLETİN SİYASAL TOPLUMSALLAŞMA ARACI OLARAK OKULUN İŞLEVİ: KAVRAMSAL BİR ANALİZ

### THE FUNCTION OF SCHOOLS AS A POLITICAL SOCIALIZATION TOOL IN THE IDEOLOGICAL STATE: A CONCEPTUAL ANALYSIS

Hakan CANDAN\*, Murşit IŞIK\*\*

\* Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, hakancandan@kmu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9496-9784>

\*\* 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

*İdeolojik devletlerde, siyasi iktidarlar varlıklarını sürdürürebilmek amacıyla kendi ideolojilerini topluma benimsetmek için bazı araçlardan yararlanmaktadır. Althusser, bu araçları iki temel başlıkta ele almaktadır. Devletin baskı araçları ve devletin ideolojik araçları olarak kategorize edilen bu araçlar arasında ikincisi içinde yer alan eğitim kurumları veya daha yalın biçimiyle okulların, ideolojik devletlerin toplumsallaşma aracı olarak nasıl kullanıldığına yönelik bazı ülke örnekleri üzerinden kavramsal bir analiz yapılmıştır.*

*Hitler Dönemi Almanya, Stalin Dönemi Sovyet Rusya, Mussolini Dönemi İtalya, Mao Dönemi Çin, Humeyni ve sonrası Dönem İran ve Kemalist Dönem Türkiye üzerinden yapılan inceleme sonrasında, ideolojik eksenin aşırı sol ve aşırı sağ kutuplarında yer alan bu ülkelerde okulların önemli bir toplumsallaşma aracı olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İlginç şekilde liberal özellikler taşıyan ve ideolojik eksenin ortalarında yer aldığı varsayılan kapitalist ülkeler açısından da benzer bir yolun izlendiği bu araştırmanın sonuçları arasındadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *İdeolojik Devlet, Toplumsallaşma, Okul*

**Jel Kodları:** *I28, Z13*

#### ABSTRACT

*In ideological states, political governments use some tools to adopt their ideologies to society in order to sustain their existence. Althusser considers these tools in two basic headings. The educational institutions or with a clearer expression schools are included in the latter heading that is categorized as the pressure and ideological tools of the state. In compliance with this notion, a conceptual analysis has been carried out considering the samples in some states as to how schools are used as a socialization tool of ideological states.*

*After analyzing Germany in Hitler period, Soviet Russia in Stalin period, Italy in Mussolini period, China in Mao period, Iran in Khomeini period and subsequently and Turkey in Kemalist period, it has been concluded that schools are used as an important socialization tool in these states that take part in the extreme left and right poles of the ideological axis. Interestingly, the fact that a similar path is followed by the states, which are thought to have liberal characteristics and located in the middle of the ideological axis, is among the results of the research.*

**Keywords:** *Ideological State, Socialization, School*

**Jel Codes:** *I28, Z13*

## GİRİŞ

İlk insan topluluğundan itibaren şekillenmeye başlayan, zamanla kendini meydana getiren insanlık üzerinde hâkimiyet kuran ve bu hâkimiyetini günümüze kadar koruyan devlet, benimsemiş olduğu mevcut ideolojisi doğrultusunda ve toplumun siyasallaşmasında birtakım siyasal toplumsallaşma araçlarından da yararlanmayı ihmal etmemiştir.

Althusser, siyasî iktidarların varlıklarını sürdürebilmek amacıyla sahip olduğu bazı araçlar olduğunu ileri sürmektedir. Bu araçları "devletin baskı araçları" ve "devletin ideolojik araçları" şeklinde iki ana başlıkta ele alır. İlkinde hükümet, ordu, polis, mahkemeler ve hapishaneler gibi kurumların yer aldığı tamamen kamu alanındaki fiziksel baskı dahil diğer baskı yöntemlerini kullanan kurumlar "devletin baskı araçları" içinde sıralanmıştır. İkincisinde ise, çoğunlukla özel alanda konumlanmış haldeki ve genel olarak dağılmış çok sayıda yapıların olduğu, ideolojinin öncelik taşıdığı dinî, eğitimsel, siyasî, kültürel kurumlar ile sendikalar, aile ve medya "devletin ideolojik araçları" arasında sayılmıştır (Althusser, 2014: 50-51; Özer, 2017: 570).

Siyasî yelpazenin aşırı uçlarında yer alan ve özellikle de siyasî literatüre ideolojik devlet olarak geçen devletlerde -genelde- toplumun benimsenen ideoloji doğrultusunda biçimlendirilmesi için siyasal toplumsallaşma araçlarına başvurulmaktadır. İdeolojik devletin toplumun siyasallaşmasında kullandığı araçlarından birisi de eğitim kurumları yani 'okul'dur.

İdeolojik devlette siyasal toplumsallaşma aracı olarak okulun incelendiği bu çalışmada öncelikli olarak ideolojik devlet tanımlanmıştır. Daha sonra ideolojik devletin kullandığı siyasal toplumsallaşma araçları arasında oldukça kullanışlı bir araç olarak okulun işlevine değinilmiştir. Bu bağlamda ideolojik devletin siyasal toplumsallaşma aracı olarak okulun kullanıldığı çeşitli ülke uygulamalarına yer verilmiştir. Özellikle 20. yüzyılın ilk

yarısında öne çıkan Mussolini Dönemi İtalya, Hitler Dönemi Almanya, Stalin Dönemi Sovyet Rusya, Mao Dönemi Çin Halk Cumhuriyeti ile yakın tarihin Humeyni Dönemi ve sonrası İran İslam Cumhuriyeti üzerinde teorik bir inceleme yapılmıştır. Bu örnek olay incelemeleri ışığında Türkiye'de Kemalist ideolojinin siyasal toplumsallaşma sürecinde okullar ve eğitim müfredatlarının nasıl kullanıldığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak da günümüz liberal devlet ve demokratikleşme anlayışı ile ideolojik devletin siyasal toplumsallaşma çabalarının uyumu ya da uyumsuzluğu üzerinde tartışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmanın temel hipotezi, Althusser'in iddia ettiği şekilde ideolojik devletlerin eğitim kurumları ya da daha yalın olarak okulları toplumsallaşma araçlarından birisi olarak kullandıkları yönündedir. Söz konusu bu temel hipotez, kavramsal analiz yöntemiyle test edilmeye çalışılmıştır.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.İdeolojik Devlet

İdeolojik devlet, herhangi bir toplumda toplumsal değişimin o ülkenin mevcut resmi ideolojisi doğrultusunda toplumsal dönüşümünün tepeden inmece bir şekilde halk nezdinde yaygınlaştırmaya çalışan devlettir. İdeolojik devletin amacı benimsemiş olduğu ideolojiyi halk karşı olsa da halka benimsetip, uygulayarak ideolojiyi işler kılmaktır. İdeolojik devlet, resmi ideolojisine halk arasında taraftar bulmak için kendinden önceki ideolojileri ve devlet düzenlerini karalama kampanyasına giderek kendi meşruiyetini sağlamak ister (Althusser, 1991:47).

İdeolojik devletin ortaya çıkışı, ideoloji kavramının ortaya çıkmasıyla paralel olarak 1789 Fransız Devrimcilerinde ilk izlenimleri görülse de ideolojik devletin bütün izlerini I. Dünya savaşından sonra ortaya çıkan aşırı sağ ve aşırı sol kutupta yer alan devlet düzenlerinde görmek mümkündür. Bu aşırı sağ ve solda yer alan devlet düzenleri halkı

kendi istekleri doğrultusunda değiştirip, dönüştürmüşler ve bu amaca ulaşmak için de toplumun siyasallaşması sürecinde çeşitli araçlardan faydalanmışlardır (Parsons, 1951: 349).

### **1.2.İdeolojik Devlette Siyasal Toplumsallaşma Araçları**

İdeolojik devlet, ideolojisini halk arasında yaymak için birtakım siyasal toplumsallaşma araçlarından yararlanır. Bunlar; öncelikle bireyin ait olduğu birincil gruplar olan aile, arkadaş grubu gibi yapılardır. Amaç, bu yapılar aracılığıyla bireye etki etmenin yolunu açmaktır. İdeolojik devletin bireyin siyasallaşmasında kullandığı diğer bir araç ise ikincil gruplar içinde yer alan okul, meslek grubu, medyadır. Bu grupta yer alanlar kişinin sosyal hayata girmesiyle önem kazanır. Kişiyi etkisi birincil grupta yer alan aileden sonra bireyin siyasallaşmasına en çok etki eden araçlardır. Bunlar bireye birtakım siyasî duygular aşılıyarak ve bireyin apolitik olmasını engelleyerek mevcut resmi ideoloji ekseninde hareket etmesini sağlar. Siyasal toplumsallaşma maksadıyla kullanılan bu araçlar, çoğu zaman bireylerin içinde bulunduğu ve ideolojik devletin öngördüğü çerçevede hareket etmesini sağlayarak mevcut ideolojinin sağlam bir zemine oturulmasını mümkün kılmıştır (Alkan ve Ergil, 1980: 17).

Bu noktada Althusser'in çözümlemesinden yararlanmak uygun olacaktır. O'na göre ideolojik devletin toplumsallaşma sürecinde kullandığı araçlar, devletin baskı araçları ve ideolojik araçları şeklinde sınıflandırılabilir. Baskı araçları, açık güç kullanımı ve zorlamanın olduğu alanlarda işlevselliği bulunan ordu, polis, mahkemeler ve hapishaneler gibi kurumlardır ve bu kurumlar tamamen kamusal alanda etkindirler. Özel alanda dağınık biçimde çok sayıdaki kurumdan oluşan ve siyasal iktidarın toplum tarafından onanmasında işlevsel olan ideolojik araçlar ise; eğitim kurumları yani okullar, dini kurumlar, aile, medya ve sendikalar, edebiyat, ahlak gibi kurumlardan oluşur. Bireyler bu alanlar içerisinde kimlik kazandırılır, adlandırılır ve

devletin hegemonik sahasına hapsedilirler (Çetin, 2001: 207; Sucu, 2012: 33).

Bu çalışmada devletin ideolojik araçlarından sadece eğitim kurumları veya daha yalın şekliyle okul ele alındığı için aşağıdaki bölümlerde daha ayrıntılı değerlendirilmiştir.

### **1.3.İdeolojik Devlette Siyasal Toplumsallaşma Aracı Olarak Okulun İşlevi**

İdeolojik devlet, bireyin bazı normları, siyasal değerleri, mevcut ideolojisiyle paralel birtakım bilgi, beceri ve kazanımları sağlaması için okulu bir araç olarak kullanır. İlk etapta okul öncesi ve okul sonrası müfredatı kendi ideolojisi doğrultusunda şekillendirerek okul öncesi eğitimde fark ettirilmeden mevcut ideolojinin izleri öğrencilere aşılanır (Dursun, 2012: 221).

İdeolojik devlet ilk, orta ve yüksek öğrenim dahil eğitimin her alanına müdahale ederek ve karşıt düşünce ve ideolojileri mevcut müfredatta barındırmayarak tektipleştirici ve kendisiyle çelişmeyen bir öğrenci profilini, daha sonra da hayata bu öğretiler doğrultusunda atılan bireyi eğitim vasıtasıyla şekillendirmektedir. İlköğrenim kurumlarında ideolojik devlette yumuşak bir tutum gözlenmekte, ortaöğrenim döneminde bu yumuşaklık korunmakla birlikte ideolojinin tam olarak verildiği ve geçilmesi zorunlu derslerle ideolojik tutum pekiştirilmektedir. Yükseköğrenimde ideolojik devletin tamamen kontrolüne geçen bir öğrenci profili karşımıza çıkmakta, aykırı seslere yer verilmemekte, aksine bu aykırı sesler ayırt edilmeksizin yükseköğrenim kurumlarından tasfiye edilmektedir (Özsoy, 2002: 67).

İdeolojik devlet, dizayn etmeye çalıştığı kendi siyasal insan modelini oluşturmada okulu çok önemli bir araç olarak kullanmaktadır. Tamamen ideolojik devletin emir ve talimatları doğrultusunda hareket eden, kendi çıkarını devletin çıkarının gerisinde tutan bir birey ve bu bireylerin oluşturduğu toplum dizaynı ile birlikte ilk etapta bireye ve bu bireylerin oluşturduğu topluma, daha sonra da diğer toplumlara

etki ederek ideolojisinin yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmanın yolunun eğitim ayağını ise okullar oluşturmakta, okullardaki derslerde kendinden önceki ve karşıt ideolojik devlet düzenleri karalanarak tek doğrunun mevcut resmi ideoloji olduğu algısı öğrencilere empoze edilmekte, öğrencilerin farklı bir ideolojik eksene kaymaları önlenmeye çalışılmaktadır (Alkan ve Ergil, 1980: 80).

İdeolojik devlet eğitim politikası icabı uygulamaya koyduğu müfredat okullardaki öğrencilerin diğer ideolojilere yönelik apolitik olmasını isterken, mevcut ideolojiye yönelik ise paralel ve bağlı bir tutum sergilemesini talep eder. Öğitmenlere ise mevcut ideolojinin öğrencilere aşılması için resmi ideoloji ekseninde hareket etmesini emreder, bunun dışına çıkanlara cezai müeyyide uygulamayı da ihmal etmez (Vergin, 2003: 82).

İdeolojik devletin bu uygulamaları, genelde aşırı sağ ve aşırı sol ideolojilere mensup devletlerde görülmekte ve siyasi arenadaki bu mücadelenin ilk etapta okullarda şekillendirildiği göze çarpmaktadır. Her iki eksende yer alan bu ideolojilerde ortak nokta, devletin yani bir bakıma resmi ideolojinin oluşturulması ve bu ideolojinin de halk nezdinde yaygınlaşması için en başta eğitim müfredatı doğrultusunda okulun kullanılmasıdır (Althusser, 1991:27; Dursun, 2012: 227).

## 2. ÇEŞİTLİ İDEOLOJİK DEVLET- LERDE SİYASAL TOPLUMSAL- LAŞMA ARACI OLARAK OKULUN İŞLEVİ

Totaliter ve otoriter sistemle yönetilen ülkelerde mevcut rejim, kendi yurttaşları üzerinde nüfuzunu arttırmak, ideolojisini halk nezdinde yaygınlaştırmak için siyasi toplumsallaşma araçlarından birisi olan okulu kullanmaktadırlar. Genelde faşist ve komünist eğilimli rejimle yönetilen ülkelere bakıldığında ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim dahil eğitimin her alanında devletin resmi ideolojisinin ağırlıklı olarak eğitim müfredatlarına yerleştirildiği

görülmektedir. Böylece benimsenen ideolojinin düşünsel olarak yaygınlaştırılması istenmektedir. Bu tür rejimlerde okul, sadece mevcut resmi ideolojiyi yaygınlaştırmak amacına hizmet etmekle kalmayıp, karşıt düşünce ve ideolojilerin karalanması için de önemli bir işlev üstlenmektedir.

Siyasi yelpazenin aşırı uçlarında yer alan Adolf Hitler Dönemi Almanya'da, Joseph Stalin Dönemi Sovyet Rusya'da, Mao Zedong Dönemi Komünist Çin'de, Benito Mussolini Dönemi Faşist İtalya'da belki de bu aşırı sağ ve aşırı sol ideolojilerin dışında yer alan Ortadoğu'da şii perspektifli Ayetullah Humeyni Dönemi İran'da okulun bir başka anlatımla eğitim sisteminin siyasi toplumsallaşmada ve ideolojilerinin taraftar kazanmasında bir araç olarak kullanıldıkları görülmektedir. Söz edilen örnek uygulamalar aşağıda değerlendirilmiştir.

### 2.1. Adolf Hitler Dönemi Nazi Almanyası

1933 yılında Nasyonal Sosyalist Alman İşçi Partisi (NSDAP)'nin iktidara gelmesiyle Hitler, başta eğitim olmak üzere birçok alana (sanat, sinema, edebiyat) müdahale etmiştir. Alman ırkının diğer ırklardan üstün olduğunu, diğer ırkların "ari ırka" hizmet etmek için yaratıldığını -sosyal Darwinizmin teorik katkısını da alarak- okul müfredatlarına koymuştur. Nazi Almanyası'nda eğitim tamamen ırkçı, sosyal Darwinist ve biyolojik çıkarımlar üzerine inşa edilmiştir. Okul müfredatlarında Alman ırkına (Aryanlara) yakışacak şekilde bu ideolojiye hizmet etmeyi en onurlu vazife sayan bireylerin yetiştirilme amacı güdülmüştür. Okullarda verilen derslerin odağında Nazi ideolojisinin temellerinin öğrencilere benimsetilmesi yatmaktadır (Hobsbawn, 2006: 172-188).

Hitler iktidara geldikten sonra ekonomide, siyasette ve kültürel sahalarda olduğu gibi eğitim alanında da köklü bir revizyona gitmiştir. Alman eğitim sistemini aşağı, parazit, ikinci sınıf gördüğü Yahudi unsurlardan arındırarak ve Yahudi- Bolşevik etkilerden sıyırarak "arileştirme"ye çalışmıştır. Bu politikadaki amaç, saf Alman ırkının temelini oluşturan Alman gençliğinin

eğitiminin yine aynı ırka ve hüviyete sahip kişilerce verilmesini sağlamak olmuştur. Okullarda verilen derslerde tarih göz ardı edilmemiş, geçmişin ihtişamlı Reich yönetimleri yüceltilmiş ve mevcut Reich'a rol model olacak şekilde dinamik, militarist, disiplinli bir müfredat benimsenmiştir. Bu disiplin o kadar ileri bir seviyeye götürülmüştür ki okullarda günlük beş saatlik beden eğitimi dersi zorunlu hale getirilmiş ve bu beden eğitimi dersini geçemeyen öğrenciler diğer tüm dersleri verse dahi başarısız sayılmışlardır (Polat, 2009: 32-35; Gellately- Stoltz, 2002: 135-156; Rauschnig, 2004: 245-259).

Hitler eğitimi belli bir sistem dahilinde reforme etmiş ve iktidara geldikten sonra Joseph Goebbels'in başkanlığını yaptığı Kamu Aydınlanma ve Propaganda Devlet Bakanlığı'nı kurmuştur. Bu bakanlık aracılığıyla Nazi mesajlarının başta eğitim olmak üzere basın kanalıyla halka başarılı bir şekilde iletilmesi sağlanmıştır. Eğitim içerikli mesajlarda genelde eğitim çağındaki gençlere "yüksek Alman şuuru" aşılanmış, eğitim karşıt ideolojilerden arındırılmıştır. Böylece eğitimin topyekün nazileştirilmesi ve millileştirilmesi sağlanmıştır. Gençlere ilk olarak ailede öğretilen itaat olgusu, okullarda verilen hem teorik hem de uygulamalı eğitimle pekiştirilmiş ve okullardan mezun olan öğrencilerin hem kendilerinin devlete itaatkar bir tutum takınmaları hem de gelecek nesillere aktarmaları sağlanmıştır (Elm, 2005: 105-118).

Hitler'in uyguladığı Nazist eğitim, bazı çevrelerce eleştirilse de, I. Dünya Savaşı'ndan büyük bir yenilgiyle çıkan Almanya'nın bu felaketi kısa sürede telafi etmesine önemli katkı yapmıştır. Her ne kadar bu telafi ilk etapta ekonomi, sanayi ve askeri alanda olsa da, bunun eğitim yönü ve okul boyutu ihmal edilmemelidir (Karabekir, 2001: 126-135; Canşen, 1997: 72-80).

Nazi Almanyası'nda ekonomi alanındaki toparlanmada üniversitelerde verilen F. List'in öncülük ettiği "milli iktisat" derslerinin teoriden pratiğe geçirilmesi,

askeri alanda verilen eğitimlerle desteklenmiştir. Böylece bu anlayışın toplumun her katmanına yayılması sağlanmış ve Alman disiplin olgusu yaratılmaya çalışılmıştır. Militarist bir toplum, sanayi alanında Alman milli sanayi fabrikalarının güçlenmesi teknik okullarda verilen kaliteli eğitim vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu dönemdeki okulun işlevi salt (mutlak) eğitimden ziyade bir toplum dizaynı, toplum mühendisliği olarak da görülebilir. Bu toplum mühendisliği toplumun kendi eliyle değil bizzat devlet eliyle yapılarak saptanan hedeflere ulaşılmasının hız kazanması istenmiştir. Bundan dolayıdır ki Nazi Almanyası'nda okula büyük bir önem verilerek Alman toplumu bir anlamda teorik temelde nazileştirilmiştir. Uygulanan bu nazileştirme politikasıyla Hitler, bir anlamda Alman Devleti ile Alman ırkını bütünleştirerek her Alman ferдинin kendini Nazi Alman devletinin ayrılmaz bir parçası olarak görmesini sağlamıştır (Rauschnig, 2004: 262-290; Frei, 2006: 172-204).

## 2.2. Joseph Stalin Dönemi Sovyet Rusya

1917 yılında Ekim Devrimi ile iktidara gelen Bolşevikler, kendinden önceki Çarlık Rusya eğitim modelini revize ederek eğitimi halka yaygınlaştırmışlardır. Bolşevikler'de eğitimin ilk formunu Lenin oluşturmuştur. Lenin'den sonra iktidara gelen Stalin'le birlikte Marksist-Leninist eğitim anlayışı devam ettirilmiştir. Okullardaki müfredatlarda genelde sosyalist ideolojiyi yansıtan dersler ağırlık kazanırken, okuldan mezun olan sosyalist bireylerin toplum için faydalı olacağı öngörülmüştür. Sovyetler eğitime ayrı bir önem vererek ülke genelinde okullaşmayı, okur-yazar oranını arttırmayı amaçlamışlardır. Bu amaçlar doğrultusunda ücretsiz ve on yıllık zorunlu eğitime geçilmiştir (Lenin, 1977: 263-277; Stalin, 1998: 24-42; Onay, 2003: 58-60).

Sovyet Rusya'da sosyalist üretim biçiminin gelişimiyle üretim süreci ve eğitim arasındaki çelişki ortadan kaldırılmış, bilgi toplumsallaştırılmıştır. Söz konusu süreç, pedagojik vasıtası olan "politeknik eğitim" ile sağlanmıştır. Sovyetlerde uygulanan

politeknik eğitim çok yönlü eğitimi ifade ederek zihinsel, bedensel ve estetik açıdan planlanan eğitimi kapsar. Politeknik eğitim anlayışıyla eğitimin merkezine emekçi, çalışan insan profili konulmuştur (Krupskaya, 2013: 67-74; Onay, 2002: 158-161).

Sovyet okullarında verilen politeknik eğitim sadece teorik temelli bir eğitim olmayıp aynı zamanda pratiğe de uygulanmıştır. Öğrencilere verilen bu derslerle birlikte zihinsel ve bedensel emeğin birbirinden ayrılması önlenerek mezun olan öğrenciler toplumun ve üretimin bir parçası haline getirilmiştir. Politeknik eğitimde öğrenciler bilgiyi ve beceriyi sadece kitaplardan değil, bununla birlikte hayatın kendisinden öğrenirler. Bu eğitim salt bir meslek eğitimi olmayıp mesleğe yönlendirmede genel bir eğitimidir. Birey okuldan aldığı mesleki eğitim sonucunda tek bir branşta uzmanlaşmış gibi gözüke de politeknik eğitim sayesinde her zaman başka bir mesleki uzmanlığa geçme olasılığı vardır. Bu da tek bir alanda uzman olan değil birçok alanda çok yönlü uzmanlaşmış sosyalist birey yaratma çabasını bizlere göstermektedir (Aytaç, 1971: 29-42; Onay, 2003: 70-89).

Sovyet Rusya'nın benimsediği ve okullarda müfredata koydurduğu politeknik eğitim öğrencilerde gerçek bir düşünme yeteneği geliştirerek bireylere planlı düşünme ve birlikte hareket etme olgusunu aşilayarak kolektif bir çalışma alışkanlığı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Buradaki teknik eğitimde öğrenci sadece makineyi kullanmayı değil, bunun yanında makinenin hangi parçalardan oluştuğunu, nasıl yapıldığını, projesinin nasıl çizildiğini öğrenerek çok yönlü bir gelişme gösterir. Sovyetler'de eğitim küçük yaşlardan itibaren başlatılmış çocuğun yeteneğini, bilincini ve kendi özünü bulması hedeflenerek Sovyet pratiğinde kişiliğinin biçimlendirilmesi sağlanmıştır. Öngörülen eğitim sadece okullardan ibaret olmayıp okulla birlikte ders ve okul dışı etkinliklerle, kulüpler kanalıyla, Konsomal (Genç Komünistler Birliği) gibi mahalle örgütleriyle öğrencinin okuldan aldığı sosyalist perspektifli eğitim,

bu okul dışı unsurlarla da pekiştirilmiştir (Rikowski, 2011: 134-161; Rosenberg, 1969: 244-262).

Sovyet Rusya'da eğitimin Komünist Parti ile bağlılığı ilkesiyle gençliğin komünist ideoloji dışında kalması önlenmiş, eğitim ve öğretimin yaşarla, sosyalist kuruluş ile bağlılığı ilkesiyle mahallelerde örgütlenen Genç Komünistler Birliği ve öncü gençlik örgütlenmesi üzerinden gençliğin bu yönde geliştirilmesi hedeflenmiştir. Verilen derslerin toplumsal yarar temelli iş ile birleştirilme ilkesi ile, uygulanan politeknik eğitimin yaygınlaştırılması amacı güdülmüştür. Teorinin pratikle, bilimin yaşarla bağlılığı ilkesi ise teorinin pratikten ayrılmayarak sosyalist yaşama entegrasi öngörülmüştür. Eğitim ve öğretim sürecinde bilinçlilik, bağımsızlık ve aktiflik ilkesi, toplumu oluşturan bireylerin bilinçli yaratıcılığı ile kitlelerin bağımsız ve aktif olmalarını talep etmektedir. Kolektivizm ilkesi ile bireylerin bencillik ve bireyselcilik ideolojisini yıkarak kolektif bilinci geliştirme hedeflenmiştir. Sovyet Rusya'nın son eğitim ilkesi ise eğitim ve öğretimin modern bilimsel bilgilerin kazanılması, komünist görüş ve inançların oluşturulması, zihinsel ve ahlaki eğitim birliğini ifade etmektedir (Lenin, 1977: 278-284; Mizzahmetov, 2012: 99-122; Thema Larousse Tematik Ansiklopedi, 1993: 236-237).

Sovyet Rusya'da sosyalist müfredat gereği okullarda verilen dersler, her türlü dinsel öğeden arındırılarak tamamen sosyalist sistemi öğrencilere aşilamayı güdüleyen eğitim sistemi benimsenmiş ve ilkökul, lise ve üniversitelerde okutulan derslerle de kendisini göstermiştir (F. Engels Enstitüsü, 1996: 296-322).

Sovyet Rusya eğitim sisteminin okul bağlamında bir diğer ve en önemli kurumunu üniversiteler oluşturmaktadır. Sovyetlerde bütün yüksek öğrenim kurumları Sovyetler Birliği Bilim Akademisi tarafından denetlenmekte ve bu akademi, bütün bilimsel araştırma ve çalışmaların merkezini oluşturmaktadır. Bu akademi dört ana kurum üzerinde



yapılandırılmıştı ki bunlar; Üniversiteler, yüksek teknik okullar, yüksek sosyal bilimler okulları ve pedagoji enstitüleridir (Özoğlupoçan vd., 2005: 35-42).

Sovyet Rusya'da yaşayan her vatandaşının yüksek öğrenim görme hakkı olmakla birlikte ekonomik nedenlerle yüksek öğrenim göremeyenler öncelikle on yıllık eğitimin ardından üniversite düzeylerine erişmelerini sağlayan fakültelere giderek buradan mezun olduktan sonra üniversiteye gidebilmekteydi. Sovyet Rusya'da mevcut rejimin eğitim politikasının bir başka örneği ise, her türlü fakültenin bulunmasının yanı sıra işçi fakülteleri de vardı. Bu fakültelerde işçinin sadece emeği değil aynı zamanda bilgi seviyesi de artırılarak kol emeği ve kafa emeğinin işçide bütünleştirilmesi sağlanmıştır (Korolyov, 1989: 277-296).

20. Yüzyıl'da tek tip eğitim ve okul modelinin dünyada yayılmasına öncülük eden Sovyet eğitim sistemi, gerek kendi resmi sosyalist ideolojisini yaymak gerek kapitalist sisteme alternatif olarak ortaya koyduğu politenik eğitim ile her ne kadar çok yönlü uzmanlaşmış bireyler yetiştirse ve okullardan mezun olan gençlerin işsizlik gibi sıkıntılar yaşamaması hasebiyle devlet-yurttaş bütünleşmesini sağlasa da, Sovyet Rusya'nın da eleştirdiği kapitalist eğitim modelini kendi nüfuzunu halk nezdinde yaygınlaştırdıktan ve kabul ettirdikten sonra kendi bünyesinde devlet kapitalizmine yönelmiştir (Szaniawski, 1980: 168-186).

### 2.3. Mao Zedong Dönemi Komünist Çin

1949 yılında iktidara gelen Mao Zedong, Çin'de ilk başta eğitim ve kültür alanı olmak üzere büyük bir reforma girişmiş, ardından "yüz çiçek açsın, yüz düşünce yarışsın!" kampanyasıyla Komünist Çin yönetimiyle Çinli entelektüeller arasındaki mücadeleye son vermek istemiş ve böylece ortamın yumuşatılmasına uğraşmıştır. İlk etapta mevcut yönetime eleştirel yaklaşmayan entelektüeller daha sonra -ortamın da yumuşamasından istifade ederek- mevcut yönetimi sertçe eleştirmişlerdir. Mao tepkisel boyutu her geçen gün gelişen sağcı aydınlanmacı düşünceyi bitirmeye girişmiştir. Bu bağlamda ülkede sağcı

düşünür avına çıkmış ve böylece eğitimin istenilen seviyeye çıkması engellenmiştir (Short, 2007: 24-47).

Mao Zedong döneminde okullarda Marksist-Leninist ağırlıklı eğitim verilerek sosyalist Çinli bireylerin yetişmesi tasarlanmıştır. Sovyetler'de olduğu gibi ders müfredatları her türlü dinsel öğelerden arındırılarak bireyselliğin kolektifliğe dönüştürülmesine çalışılmıştır. Çin'deki eğitim kurumlarında müfredattaki dersler öğrencilerin ahlaken, fiziken ve estetiksel açıdan yetiştirilmesini hedefleyerek sadece teorik bazda değil aynı zamanda öğrenilen bu teorinin pratik bazda da kendini Komünist Çin Devleti'nin bir yurttaşı olarak görmesini sağlamış, her alanı okula dönüştürerek ideolojinin öğrenciler tarafından karşılıksız savunulmasını sağlamıştır (Zedong, 2013: 53-74).

Çin'in eğitim kurumları olan okullarda verilen eğitim, komünist ideolojinin öngördüğü çerçevede şekillenmekle birlikte, Çin tarihi de öğrencilere anlatılarak Çinli öğrencilerin yurtsever duyguları koruma altına alınmıştır. Okullarda verilen eğitimin amaçlarına bakıldığında, öncelikli temel amaç sosyalist eğitimin gelişimi üstlenmesi ve ulusal düzeyde yaygınlaştırılmasıdır (Fengcheng, 2011: 42-63). Komünist Çin'in devlet okullarında verilen eğitimle halkın morali yükseltilecek sosyalist medeniyet kurulmasının yolu açılacak, bu yolla bireylerde yurtseverlik, kolektivizm, enternasyonalizm, komünizm ve diyalektik gibi duygular körüklenecek, lakin feodalist ve kapitalist duygular ise sönmülenecektir. Mao döneminde resmi ideolojinin halk nezdinde meşruluğunu sağlamlaştırmak için öngörülen Marksist-Leninist-Maocu eğitim, ilköğrenimden itibaren ortaöğrenim ve yüksek öğrenim eğitimi veren okulların müfredatlarına konulmuştur. Mao Zedong ilerleyen yıllarda Sovyet Rusya'nın yönetimini eleştirerek Sovyetlerin de bir nevi devlet kapitalizmi uyguladıklarını, komünizmin ilkelerine aykırı hareket ettiklerini, yönetimin tepeden inmece şekillenerek halkın geri plana itildiğini, kendi komünist yönetiminin ise halk eksenli tepeden inmece değil tabandan tepeye doğru

bir seyir izlediğini belirtmiştir (Zedong, 1980: 69-86; Zedong, 2009: 112-136).

#### **2.4. Benito Mussolini Dönemi Faşist İtalya**

Mussolini, İtalya'da siyasal iktidarı ele geçirdikten sonra her alanda Ulusal Faşist Parti'nin programının öngördüğü politikaları uygulamaya koymuştur. Bu politikalarından birisi de Ulusal Faşist Parti'nin eğitim politikasıdır. Faşist İtalya'daki eğitim kurumları olan okullarda öncelikli olarak devlete karşılıksız itaat etmesi gereken öğrenciler tasarlanmış ve müfredata genelde resmi ideolojiye itaatin, devlete itaat olduğu kanısını uyandıran dersler konulmuş, karşıt ideoloji ve faşizm ideolojisiyle çelişen derslerin ve eserlerin okutulması yasaklanmıştır (Dinç, 2012: 77-98).

Faşist İtalya'nın eğitim sistemini öğrencilere aktaran okullarda öncelikle mevcut faşist ideolojinin başta öğrenciler olmak üzere halk arasında yaygınlık kazanması sağlanmak istenmiştir. Okullardaki derslerin genel içeriğini ülkedeki tek şefe itaat, milliyetçilik ve vatanseverlik temalarının oluşturduğu ve ırkçılığa dayanmayan ilkelerin bulunduğu dikkat çekmektedir (Mussolini, 1966: 27-33).

Mussolini'nin öngördüğü faşist eğitimde, toplumun doğrudan devlet eliyle şekillendirilmesini savunan ilköğrenimden itibaren ortaöğrenim ve yüksek öğrenim dahil tüm eğitim kurumlarında öğrencilere tekçilik olgusu aşılacak ve verilen eğitimlerle de bu tektipçilik tek devlete, tek şefe, tek öğretmene, tek topluma itaati emrederek bireysellikten ziyade toplumsallık amacı güdülmüştür. Faşist İtalyan okullarında eğitim müfredatı tamamen faşist ideoloji temelli olup karşıt görüş ve ideolojilere olumsuz bir tutum sergilenerek devlet-toplum ayrılığının önüne geçilmek istenmiştir (Euchner, 2004: 82-106).

#### **2.5. Ayetullah Humeyni Dönemi ve Sonrası İran**

1979 İran İslam Devrimiyle birlikte Humeyni iktidara geldikten sonra öncelikle eğitim alanında restorasyona giderek

eğitimin, diğer alanların (siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal) ve devletin kalkınmasındaki öncü rolü sayesinde silahla gerçekleşen devrimin eğitimle birlikte zihinsel alt yapısı inşa edilerek sürekliliği sağlanmak istenmiş ve bu vesileyle Şahlık dönemindeki laik, batı yanlısı eğitim terk edilerek yerine teokratik ve İslam yanlısı eğitim benimsenmiş, İslam dışı her türlü ders, konu ve eserler müfredattan kaldırılmıştır (Tafloğlu, 2010: 26-35).

Humeyni, İslam Devrimi'nden sonra İran'da eğitimi genel bir sistem dahilinde oluşturarak ilkokula başlama yaşını altıya çekmiş, İslam diniyle bağdaşmayan ve çelişen tüm konular eğitim sisteminden çıkartılmıştır. Bu bağlamda Darwin'in Evrim Teorisi gibi Batı kaynaklı teoriler müfredatlardan kaldırılarak yerine İslam dinini temel alan müfredat hazırlanmıştır. Hazırlanan müfredatı uygulamaya koymak için Nisan 1980'de Kültürel Devrim Konseyi oluşturulmuştur. Bu konseyin temel görevi, bütün eğitim programı ve eğitim ile ilgili sorunları inceleyerek İslam inanç ve esaslarına dayalı eğitim politikaları oluşturularak İran toplumuna sadık öğrenciler yetiştirme gayesi olmuştur. İran eğitim sistemi beş aşamalı bir süreç izler. Bunlar; bir yıllık anaokulu, altı yıllık zorunlu ilkokul, üç yıllık ortaokul ve dört yıllık lise ve üniversitelerden oluşmaktadır. Devrimle birlikte özellikle sosyal bilim derslerinde İslam Cumhuriyeti ideolojisi verilmeye başlanmıştır. Batı ideolojisinden uzak, İslam kültürüne bağlı bir İranlı şahsiyeti oluşturmak üzere eğitim sistemi şekillendirilmiştir (Rahman, 2009: 255-262; Kerim, 1980: 163-187).

İran İslam Devrimi'nden sonra okullarda özellikle kadınlar ve erkekler ayrı ayrı eğitim görmüşler ve kadınlar, erkeklere nazaran eğitimsel anlamda geri planda kalmışlardır. Devrimle birlikte kız çocuklarının altı yaşından itibaren dışarıda ve eğitim alacağı okullarda kapanması zorunlu hale getirilmiştir (Afary-Anderson, 2012: 256-287).

İran İslam Devrimi ile birlikte, İran eğitim sistemine egemen olan ilkeler ise; inanç

ilkesinden kastedilen İran eğitiminin Şiiğin "On iki İmam" inancı çerçevesinde şekillendirilmesi, siyaset ilkesinden kastedilenin iktidara gelen kişilerin Şii mezhebi görüşlerine sahip olan dini talimatlara bağlı şekilde İslam ile siyasetin bütünleştirilmesidir. Ekonomi ilkesi ise, İranlı birey ve İran toplumunun kendi kendine yetinmeyi benimseyip ekonomik kalkınma ve tasarrufu hedeflemesini tasdik etmektedir. Kültür ilkesi ise, her İranlının Kuran-ı Kerim'i ve İslam ilkelerini anlaması için Arapça ve Farsça dillerini öğrenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Toplum ilkesinde ise, İslam dininin kuralları doğrultusunda aile ve toplumsal ilişkilerin toplumsal adalet üzerine kurulması öngörülmektedir. Sayılan bu ilkeler de göstermiştir ki İran'ın Devrim'den sonraki eğitim politikası Şii mezhebine ve Fars kültürüne dayalı bir eğitim modeli uygulanmıştır (Özakıncı, 1998: 38-47).

İran İslam Devrimi'nden sonra din adamları ve İslam dininden kaynağını alan teoriler etkili bir konuma gelmiştir. İlkokuldan üniversiteye kadar dini kurallar temel alınmıştır. Öyle ki zorunlu din dersinden kalan öğrenci başarısız sayılmıştır. Devrimden sonra etkinliğini arttıran en önemli kurum "Havza" yani Şii'lerin din adamı yetiştiren okuludur. Devrimle birlikte Havza'daki eğitimciler, eğitim başta olmak üzere birçok alana müdahale ederek eğitim, siyaset, ekonomi, kültür gibi birçok alanı kendi görüşleri ve mevcut Şii yönetim ideolojisince şekillendirmişlerdir (Humeyni, 2011: 328-352; www.milatgazetesi.com).(22.07.2019)

İran İslam Devrimi ile birlikte, iki tane yüksek öğrenim kurumu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Üniversite ve Havzalar'dır. Ülkede iki ayrı yükseköğrenim kurumunun ortaya çıkışı eğitimde ki ikilemi kısmen gün yüzüne çıkarmıştır. Ülkedeki üniversitelerde akli ilimler olan pozitif bilim dalları okutulmaktayken, Havza'da ise nakli ilimler okutulmaktadır. Mevcut yönetim eğitimdeki bu ikiliğe son vermek için iki eğitim kurumunu tek bir çatı altında yani Havza'da toplamayı düşünmekte, bu iki kurum arasında eğitimsel anlamda bir ihtilaf

çıkması durumunda tavrını Havzadan yana almaktadır. Öyle ki Havza mezunu eğitmen ve öğrencilere normal üniversite öğretim görevlisi ve öğrencisinden daha çok önem verilerek kendi Şii yönetim ideolojisinin teorik ve teolojik alt yapısını da hem halk nezdinde sağlama almış, hem de yaygınlık kazanmasının yolu bu vesileyle açılmıştır (Üstün, 1999: 136-159).

### 3.TÜRKİYE'DE SİYASAL TOPLUM- LAŞMA ARACI OLARAK OKULUN İŞLEVİ

Toplumlar büyüyüp gelişince devlete duyulan ihtiyaç zorunlu hale gelmiş ve devlet ihtiyaç duyduğu insan kaynağına ulaşmak için siyasal toplumsallaşma aracı olarak eğitime el atmak durumunda kalmıştır. Böylelikle kendine bağlı insan kaynağını yetiştirerek ihtiyacını karşılayacak ve kendi meşruluğunu sağlayacaktır. Fakat geleneksel devlet anlayışlarında eğitime pek fazla ihtiyaç duyulmamıştır.

Değişen ve modernleşen dünyayla birlikte ve toplum içinde farklı insanların bir araya gelmesiyle birlikte, bu farklılık ortadan kaldırılarak aynı dili konuşan ve aynı dünya görüşünü paylaşan toplum ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun için gerekli bilgi birikiminin yeni nesle aktarılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Devletler de bu sebepten eğitimi tamamen kontrol altına alma yoluna gitmişlerdir. Ayrıca bu sayede değişen siyasal iktidarların bir meşrulaştırma aracı görevini üstlenmiştir (Şimşek vd. 2012: 2810-2811).

Türkiye'de de rejim değişikliğiyle birlikte yeni siyasal iktidarın meşrulaştırılması gerekliliği ortaya çıkmış ve Kemalizm ideolojisinin uygulanması konusunda devlet siyasal toplumsallaşma sürecinde aktif bir şekilde rol oynamıştır (Alkan ve Ergil,1980: 178-180).

Kemalizm, içerik olarak bakıldığında, bir kültür devrimi olarak nitelendirilebilir. Bu yüzden devletin siyasal toplumsallaşma çabasını da daha yaşamsal ve mutlak gerekli kılmaktadır. Eğitime bu yüzden siyasal

toplumsallaşma aracı olarak çok önemli görev düşmektedir. Siyasal toplumsallaşma sürecini, etkisini anlayabilmek için Kemalizm'i ve Kemalizm'in okul üzerindeki etkisine bakmak gerekir (Alkan ve Ergil,1980: 168-169).

### 3.1. İdeolojik Devlet Olarak Kemalizm

İdeoloji, ister dar anlamda isterse geniş anlamda veya sistematik dünya görüşü olarak ele alınsın, siyasal kültürü önemli ölçüde etkileyecektir. Birbirleri ile çakışık durumda bulunmasalar bile, birbiriyle örtüşeceği ve geniş bir etki alanına sahip olacağı kesindir.

Siyasal kültür, bir toplumun siyasal nesnelere karşı takınmış olduğu tutum ve davranış kalıplarının bütünüdür. Yani toplumun genel anlamda siyasetini etkileyen eğilimlerin, temel düşünsel kategorilerin ve siyasal geleneklerinin bütün bir halini ifade etmektedir (Orhan, 2007: 17-38).

Bir ideolojinin siyasal kültürün en önemli parçası haline gelerek egemen ideoloji olabilmesi için, illa resmi ideoloji olarak sunulması gerekmez. Siyasal ideoloji, içerisinde barındırdığı özellikleriyle ve meşruiyetini sağladığı sosyo-ekonomik yapılarla da toplumda egemen ideoloji olarak ortaya çıkabilir. Kemalist ideoloji de bu açıdan değerlendirildiğinde bir egemen ideoloji sıfatı taşımaktadır (Parla, 2008:10-13).

Peki Kemalizm bir ideoloji midir? Kemalizm'in bir ideoloji olup olmaması konusunda farklı görüşler bulunmasına rağmen, genel kanı ideoloji olarak kabul edilmesidir. Bunun nedeni de Kemalizmin toplumsal modernleşmenin inanç sistemi olması ve bir aksiyon özelliği taşıması özelliğine dayandırılmasıdır (Kemalistler.net).

Kemalizm, Türk Bağımsızlık Savaşı sırasında temelleri atılan Kemalist devrimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve ilk olarak batılı siyasetçi ve yazarlar tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Türkçe'de "Atatürkçülük" olarak kabul edilmiştir (atam.gov.tr). (22.07.2019)Tanımına bakıldığında Atatürkçülük; temel ilkelerini

Mustafa Kemal Atatürk'ün belirlediği, Türk Ulusu'nun gereksinimleri ile gerçeklerinden ortaya çıkan, Türk Ulusu'nun bugün ve gelecekte tam bağımsızlığa, devletin ulus egemenliği ilkesine dayandırılması, usun (aklın) ve bilimin yol göstericiliğinde Türk ulusal kültürünün çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarılmasını amaçlayan; devlet yaşamına, düşünce yaşamına, ekonomik yaşama, toplumun temel kurumlarına ilişkin gerçekçi düşünce ve ilkeleri içeren tümden bir ulusal çağdaşlaşma, değişim ve dönüşüm modelidir. Bu bağlamda bakıldığında M. Kemal Atatürk'ün görüşleri ve benimsediği "altı ok" etrafında şekillendiği görülmektedir. Kemalizm'in sistemli hale gelmesini mümkün kılan da bu "altı ok"tur.

Kemalizm'in doğuşunu 1931'de "Altı Ok"un anayasaya girmesiyle başlatmak mümkün değildir. Böyle bir durumda 1931 öncesi hiçe sayılmış olur. Doğuşu olarak Birinci Meclis'in açılışıyla birlikte egemenliğin ulusa devredilmesi gösterilebilir. Çünkü ideolojinin içeriğiyle sistem artık birbirini bulmaya başlamıştır. Bu süreçten sonra Altı Ok'un anayasaya girmesiyle birlikte Kemalizm hız kazanmış ve artık her alana hakim olmaya başlamıştır (Barkın, t.y:10-12).

Kemalizm daha sonra çağdaş Türkiye'de, açıkça belirtilen bir resmi ideoloji olmuştur. Kemalizm'e gönderme yapılmadan düşünce ifade edilmediği gibi, ona dayandırılmadan siyasi önermede bulunulması ve ülkenin geleceği hakkında projelerin ona dayandırılmadan yapılması neredeyse söz konusu olmamıştır (Parla, 2008: 13-14). Hatta Kemalist felsefe günümüz Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın temel taşları arasında yer almaktadır. Örnek olarak Anayasa'nın 2. Maddesi'nde şu ifade yer alır: "Türkiye Cumhuriyeti, toplumun huzur, milli dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devletidir."(T.C Anayasası).

Günümüz Anayasası'nda "Tek Parti Dönemi"ndeki Kemalist ideolojinin etkisi

yadsınamaz. Ancak Kemalist ideolojinin tam anlamıyla hakim olduğu yılı vermek gerekirse 1935’li yılları verilebilir. Çünkü Kemalizm, Cumhuriyet Halk Fırkası Programı’nda o dönemdeki "Öztürkçe Politikası" hasebiyle küçük ünlü uyuma uygun bir şekilde "Kamalizm" olarak yerini almıştır. Daha sonra yavaş yavaş etkisini yitirmekteyken, 1980 Askeri Darbe sonrası oluşturulan yeni anayasada Kemalizm devletin resmi ve tek ideolojisi olarak sunulmuştur (Parla, 2008:13-15).

Kemalizm ya da Atatürkçülük, Cumhuriyet Halk Partisi’nin programlarında da bahsedildiği üzere tam bir siyasi ideolojidir. Bütünlükçü ve sürekli olduğunu, uzun bir süre kalıcı olacağını göstermiştir. Kemalizm’in bir ideoloji olmadığı yönündeki görüşler belli ölçüde havada kalmaktadır (Parla, 2008: 15-20).

## **3.2. Kemalist Devlette Siyasal Toplumsallaşma Aracı Olarak Okul**

### **3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Durum**

Okulların siyasal toplumsallaşmadaki önemi Osmanlı Devleti’nde Balkan Savaşı’ndan sonra anlaşılmıştır. Balkan Ulusları’nın Osmanlı Devleti’ne karşı takınmış olduğu düşmanca tavır, okullara yansımış ve öğretmenlerin Türk aleyhtarlığı yeni nesillerde etkisini göstermeye başlamıştı. Bu durum karşısında Osmanlı aydınları, Türk öğretmenlerinin bu siyasal toplumsallaşma konusunda yetersiz kaldığı görüşünü savunmaktaydılar (Akyüz, 1972: 133-136).

Siyasal toplumsallaşmada okulun önemi, Meşrutiyet sonrasında daha da fazla önem kazanmaya başlamıştır. Değişen yapıya uyum sağlanabilmesi ve genç nesillerde Meşrutiyet bilincinin yerleştirilebilmesi için dersler ve ders programları değiştirilmiştir. Değişen yapının ayakta durabilmesi ve Meşrutiyete bağlı bir kuşağın yetişebilmesi için bir zorunluluk olarak görülmüştür (Akyüz, 1972: 110).

Jön Türkler, imparatorluğunu dağılmasından sorumlu gördükleri II. Abdulhamit Rejimi’ni 1908 yılında ortadan kaldırdıktan sonra, imparatorluğun yeniden bütünlüğünü, modernleşmesini sağlamak ve toplumsal

ilerlemenin gerçekleşmesi amacıyla halkın dönüştürülmesini gerekli görmüşlerdir. Bu dönüşüm için de eğitimi en temel araç olarak kabul etmişlerdir. Bu bağlamda Müslüman-Türk tebaanın eğitim seviyesini yükseltmek istemişler ve formel eğitimin yanı sıra basın ve kültürel faaliyetlerle de kitlelere ulaşmayı hedeflemişlerdir (Uyanık, 2009: 67).

İttihatçılara göre birlik ve ilerleme için tek yol, eğitimin "ortak Osmanlılık" kültürünün pekiştirilmesine hizmet etmesi şeklindedir. Devlet merkezli bir değişimin benimsendiği bu anlayışta, Maarif Nezareti’nin ülkedeki bütün okullarda eğitimi denetlemesini sağlayacak yasal düzenlemeler ile istenen hedefe ulaşılacağı düşünülmüştür. Böylece resmi olmayan (gayri-müslim ve yabancılara ait) okullardaki eğitim programlarında yer alan Osmanlılığı aykırı öğretiler ayıklanacak, zorunlu Türkçe dersleri müfredata yerleştirilecekti. Orta ve yüksek öğrenim veren bütün resmi okullarda eğitim dili Türkçe olacaktı (Ahmad, 1986: 111; Akşin, 1998: 144). Ancak Osmanlı Devleti’nin bu yıllarda yaşadığı savaşlar ve yabancılar ile gayri-müslimler yanında yer alan büyük devletlerin baskıları, çoğu yasal düzenlemeyi yapma imkanı bırakmamış, Müslüman-Türk nüfusun okur-yazarlık oranının artırılması da başarısız olmuştur.

### **3.2.2. Cumhuriyet ve Sonrası Dönemdeki Durum**

Genel olarak ulus devletlerin eğitimi, siyasi birlik, toplumsal uyum ve devlete bağlılık oluşturmak amacıyla bir ideolojik araç olarak kullandığı görülür. Bir ulus devlet inşası hedefi ile kurulan Cumhuriyet Türkiye’si de yeni rejime ait ideolojiyi kitlelere aşlamak için eğitim politikalarını önemli bir araç olarak görmüştür. Bu bağlamda özellikle erken cumhuriyet döneminde ülkenin bütün uç noktalarına kadar okulların yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Okullar yanı sıra Türk Ocakları, Millet Mektepleri, Halkevleri, Halk Odaları ve köy okuma odalarının kuruluşuna ağırlık verilmiştir (Çağlayan, 2014: 119).

Ülkedeki tüm inkılapların ve baskıcı yönetimin amacının; ülkede huzur sağlamak

ve düzen kurmak, devletin hayat ve bağımsızlığını sağlamak, toplumun gelişmesi ve milletçe medeni düzeye ulaşmak olduğu M. Kemal Atatürk'ün 'Nutuk' eserinde açıkça belirtilmiştir (Parla, 2008: 17-22).

Kemalist ideoloji içeriğinde toplum mühendisliğini barındırmakta ve bu toplum mühendisliği aşamasında "okul" Kemalist ideolojiyi tamamlayıcı bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır (Barkın, t.y:10-12). Bunun benzeri tarihte Fransız İhtilali'nde karşımıza çıkmaktadır. Devrim sonrasında oluşan yeni siyasal sistemin korunması ve zihinlere yerleştirilmesi gereklidir. Bunun da aşama aşama yapılması planlanmıştır. İlk plan ulusal birliği ve ulusal düzeni sağlamak, genel iradeyi hakim kılmaktır. Daha sonraki aşama siyasal toplumsallaşma araçlarını kullanarak siyasal sistemin devamlılığını sağlamaktır. Okula düşen görev büyüktür. Çünkü bireysel çıkarlar ön plana çıktığında bencillik ortaya çıkacak ve bu halkın birliğini bozacaktır. Devrimin hedefinden sapmasına neden olacaktır. Bunun için okullarla birlikte halkın zihinlerine yurttaşlık bilinci ve devrimin yasaları yerleştirilmeli ve toplum çıkarları bireysel çıkarlardan ön planda tutulmasını sağlamak gerekmektedir. Jakobenlerin tasarladıkları ama gerçekleştirmeye fırsat bulamadıkları ulusal eğitimin temel amacı budur (Ağaoğulları, 2011: 628-631).

Kemalist devlette oluşan siyasal toplumsallaşma olgusu farklı şekilde seyir izlememiştir. Kurulan yeni bir devlet sistemi ve bu sisteme uyumlu oluşturulması gereken genç bir nesildir. Bunun için Cumhuriyet Hükümeti ilk ve en önemli girişimlerini eğitim alanında yapmıştır. 1920 yılında Milli Eğitim Bakanlığı kurulmuş ve 1924 Tevhid-i Tedrisat kanunu çıkarılarak eğitim ve öğretim devlet himayesi altında birleştirilmiştir. Eğitim kurumlarına alternatif olabilecek ve hükümetin kontrolü dışında işlevini sürdüren 500'e yakın medrese kapatılmış ve okullarda din eğitimi kaldırılmıştır. Bu bağlamda yeni sisteme uygun ders programları uygulanması gerekiyordu ve 1924'te ders programları

değiştirilmiştir. Ders kitapları Cumhuriyet ideolojisini yansıtacak şekilde düzenlenmiş ve Kemalizm ders kitaplarında yerini almıştır (Alkan, 1989: 180-184).

O dönemde Maarif Bakanlığı yapan Rıza Nur eğitimin ne kadar önemli olduğunu hatıralarında şu cümlelerle belirtmiştir. "Hükümetler bazı şeyleri kendileri yapmaya çalıştılar. Tabii yapamadılar. Eğer evvela halkı iyice talim ve terbiye ederseniz, bu on dört milyon dimağ ve kol onları kendileri yapmak için çalışırlar" (Nur, 2008: 495).

15 Temmuz 1921'de eğitimde nasıl bir yol izleneceğini kararlaştırmak üzere Maarif Kongresi toplanmış ve ulusalcılar bu kongreye büyük önem vermişlerdir. O dönem de Hakimiyet-i Milliye'de çıkan bir yazıda geçen ibareler eğitimde izlenilecek yolun nasıl olacağını göstermektedir. Bu yazıda geçen ifade şu şekilde yer almaktaydı, "Ulusları başarılı kılan iki unsur vardır: Biri askerler, öteki öğretmenlerdir...ülkeleri fethetmenin yolu bir değil ikidir: "ordu" ve "okul". Ne zaman mektep orduya yardım etmez, ne zaman ordunun başarısı mektep 'fütühatı' ile izlenmezse mutlaka başarı boşa gitmiştir."

Eğitimin içeriği ve nasıl bir yol izleneceği dönemdeki Tek Parti olan Cumhuriyet Halk Fırkasının programlarında da geniş ölçüde yer bulmuştur. 1931 yılı Cumhuriyet Halk Fırkası Programı'nın "Milli Talim ve Terbiye" bölümüne bakıldığında bazı maddeler dikkat çekicidir. Bunlar;

- Kuvvetli cumhuriyetçi, milliyetçi ve laik vatandaş yetiştirmek tahsilin her derecesi için mecburi ihtimam noktasıdır. Türk milletine, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne ve Türkiye Devleti'ne hürmet etmek ve ettirmek hassası bir vazife olarak telkin olunur.
- Terbiye her türlü hurafeden ve yabancı fikirlerden uzak, üstün, milli ve vatanperver olmalıdır.

1935 yılındaki Cumhuriyet Halk Partisi Programının Ulusal eğitim kısmında ise;

- Kuvvetli cumhuriyetçi, ulusçu, halkçı, devletçi, laik, ve devrimci yurttaş

yetiştirmek, bütün öğretim derecelerinde yükümlülük ve özen noktasıdır.

- Eğitim, her türlü hurafeden, yad ve yabancı fikirlerden uzak, üstün, ulusal ve yurtçu olmalıdır.
- Parti devrim müzesi kuracaktır. Bunu, halka devrim ve fikir duygularını aşlamak için etkin bir araç sayarız.
- Parti radyoyu ulusun kültür ve siyasal eğitimi için değerli araçlardan sayar.

Bu programlarda yer alan cumhuriyet veya milliyetçilik ifadesinin içeriği nasıl olduğu önemli değildir. Burada asıl önemli olanın kategorik olarak Cumhuriyet Halk Fırkası'nın sahip olduğu ideolojinin milli eğitim ideolojisi yapılmak istenmesidir (Parla, 2008: 68-75).

Bunu yapabilmek içinde ilk önce mevcut dinsel ve seküler okullar arasında ikiliği, seküler okulların lehine kaldırılması daha sonrada mevcut ulema kesim kontrolü altındaki dinsel eğitimin kontrol altına alınması gerekiyordu. Medreselerin, tekke ve zavayelerin kapatılması ve din eğitiminin sınırlandırılması, daha sonra da kaldırılması bu yolda izlenen ilk adımlar olmuştur. Tehvid-i Tedrisat Kanunu ile eğitimin tek çatı altında toplanması, özel ve yabancı okulların Milli Evkaf Vekaleti'nin kontrolüne devredilmesi, dini simgelerin ve Türklüğe hakaret içeren kelimelerin ders kitaplarından çıkarılması, adım adım eğitimin kontrol altına alınmasını sağlamıştır. 1930'da ilkokullarda, 1931'de ortaokullarda ve 1933'de ise köy okullarında din dersleri kaldırılmıştır (Şimşek vd., 2012: 2814-2815).

Bilimsel ve çağdaş ilkelere dayanan, ulusal ruha, toplum karakterine uygun ve dini simgelerden uzak ders kitapları yazılması gerektiği belirtilmiş ve buna uygun çalışmalar yürütülmüştür. 1928'de Latin Alfabeti kabul edilmiş ve 1933'de Türk Dili Tetkik Cemiyeti kurulmuştur. Nedeni ise yeni rejimin meşruiyetini kazanması sürecinde eski simge ve fikirlerin bir engel olacağı düşüncesi ve bunun önüne geçme düşüncesidir (Alkan ve Ergil,1980: 170-171).

Bir başka meşruiyet sağlama düşüncesi de, "Yurt Bilgisi" derslerinin yoğun bir şekilde verilmesi şeklindedir. Yurt Bilgisi kitaplarının birinci cildinde Afet İnan'ın kalemiyle Atatürk'ün savunduğu fikir ve düşünceler yer almakta ve bu yurt sevgisiyle harmanlanmaktadır (Alkan ve Ergil,1980: 170-171).

Okuldan farklı olarak eğitim kurumu olarak açılan Türk Ocakları ve Halkevleri bu aşamada okullar kadar etkin bir faaliyet alanına sahip olmuştur. Türk Ocakları, "Turancılık" fikrini savunduğundan yeni rejim ideolojisine ters düştüğü için kapatılmıştır. Halkevleri de tamamen CHP'ye bağlı bir şekilde faaliyet göstermiştir. Dinsel yayınlar, Türk devrimine karşı gelen yayınlar ve yabancı ideolojileri savunan kitaplar yer almamış ve bu yüzden Halkevleri 1951 yılında Demokrat Parti tarafından kapatılmıştır. Çok partili hayata geçişle birlikte Kemalist ideoloji çok fazla ön plana çıkmamakta fakat devamlılığını sağlamaktadır. Hep inişli çıkışlı bir seyir izlemekle birlikte günümüzde çok tartışılmakta ve etkinliğini yitirmekte olduğu söylenebilmektedir (Alkan ve Ergil,1980: 172-173).

Cumhuriyet Dönemi eğitim politikalarından birisi de kendi okulları için benimsediği laik eğitim sisteminin misyoner okullarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi olmuştur. Misyoner okullarına gönderilen bir genelgeyle din esaslarına dayalı eğitimi ve okullarda dini propaganda yapılması yasaklanmıştır. Misyoner okullarındaki Hıristiyan azizlerin resimleri yanı sıra haç ve benzeri dini semboller yasaklanmıştır. Bu talimatlara uymayan misyoner okulları kapalı kalmış ve hatta bu süreçte Merzifon'da bir Amerikan okulu, İzmir'de bazı Fransız okulları tamamen kapatılmıştır. Yabancı elçi ve devlet yetkililerinin bütün diplomatik çabalarına karşın, bu uygulamadan geri adım atılmamıştır (Başgöz, 2010: 11).

Bir başka uygulama da teknik eğitim alanında gerçekleşmiştir. 1935 yılında Tarım, Sanayi, Milli Savunma ve Milli Eğitim Bakanlığı temsilcilerinden

oluşturulan bir komisyon Rüştü Uzel başkanlığında toplanarak teknik eğitim planlarını hazırlamış ve uygulamaya sokmuştur. Sanat Okulu olarak adlandırılan bu okullarda döner sermaye sistemi kurulmuştur. Çevredeki başarılı ustaların bu sanat okullarında dersler vermesi sağlanmış ve özellikle devlet kurumlarının birçok teknik donanımı bu okullarda üretilmiştir (Başgöz, 2010: 13).

Bu dönemin önemli bir eğitim politikası da "köy enstitüleri"nin kuruluşu olmuştur. Köy Enstitüleri, sadece köylerde yaşayan çocukların eğitimini üstlenmiş ve buralarda yetişen çocuklar yine bu okullarda görevlendirilmişlerdir. Bu yolla aslında kırsal alanda yeterince yaygınlaştırılmayan eğitim sorunu çözülmeye çalışılmıştır. Buralarda yetiştirilen öğretmenler, köy yaşamında gerek duyulan neredeyse bütün beceriler ile donatılmaya çalışılarak köylünün daha müreffeh hale getirilmesi ve resmi ideolojiye uygun şekilde yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Modelin yetiştirdiği öğretmenler, demircilikten marangozluğa, arıcılıktan her türlü tarımsal ürün yetiştiriciliğine, insan sağlığından hayvan ve bitki sağlığına ve her türlü basit inşaat ve yapım işlerine kadar çok geniş bir eğitim öğretim sürecinden geçirilmiştir (Başgöz, 2010: 14). Bir anlamda bu köylerden yetişen öğretmenler, yine kendi memleketlerinde resmi ideolojiye daha uygun modern bir toplum oluşturulmasının öncüsü yapılmak istenmiş; köylülere sosyal, ekonomik, sağlık gibi konularda rehberlik etmekle görevlendirilmiştir (Öztürk, 2010: 296).

Cumhuriyet Dönemi eğitim politikalarında ideolojik devletin önemli uygulamalarından birisi de din eğitimi başlığında görülür. Bu dönemde din eğitimi, Tevhid-i Tedrisat Kanunu ve Milli Eğitim Temel Kanunu temelinde yürütülmüştür. 1924 yılından itibaren din eğitimi isteğe bağlı şekilde örgüt öğretim kapsamında olduğu gibi, tamamen yasak olduğu süreçler de yaşanmıştır. 1946 yılından sonra din eğitimi konusunda yeniden bir arayış başlamış ve 1949 yılında da yaklaşık 16 yıl süren bir aradan sonra yeniden din eğitimi başlatılmıştır. Başlangıçta Diyanet İşleri Başkanlığı

bünyesinde İmam-Hatip Kursları açılması düşünülmüş ancak bu anlayış kabul görmediği için bir süre sonra Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanması kararlaştırılmıştır. Bu kursların medreselerin devamı olmaması noktasında bir hassasiyetin de gösterildiği dikkat çekicidir. Zamanla bu kursların İmam-Hatip Okulu ve İmam-Hatip Lisesi haline getirildiği ve devletin denetim ve gözetiminde din eğitiminin de resmi ideolojiye uyumlu şekilde gerçekleşmesi sağlanmak istenmiştir (Ayhan, 2010: 347-348).

#### **4.KAPİTALİST SİSTEMDE İDEOLOJİK DEVLETİN YERİ VE SİYASAL TOPLUMSALLAŞMA ARACI OLARAK OKULUN İŞLEVİ**

II. Dünya savaşından sonra dünyada meydana gelen kapitalist ve komünist eksenli iki kutuplu sistem, 1991'de SSCB'nin dağılmasıyla tek kutuplu bir sistem haline gelmiştir. Bu tek kutuplu kapitalist sistemde tam olarak bir ideolojik devletten söz edilmese bile bazı uygulamalarıyla -özellikle de okullarda müfredata konulan derslerin içeriğine bakıldığında- kapitalist dünyada yer alan devletlerin de kısmen ideolojik devlet formunu yansıttığı göze çarpmaktadır (www.fraksiyon.org). (22.07.2019)

Kapitalist ekonomiyle yönlendirilen devletlere bakıldığında ilköğretimden, ortaöğretim ve yükseköğretim dahil devlet karşıtı olmayan, devleti savunan bunun yanında piyasa mekanizmasının işlemesine ve serbest ticarete karşı olmayan bir öğrenci profili oluşturulmak istenmektedir. Öncelikle öğrencilere verilen eğitimin genel içeriği devletini seven, milli bilinç kazanmış, ahlaklı, dürüst bir öğrenci profili oluşturmanın yanı sıra yetiştirilen bu öğrencilerin aynı zamanda nitelikli hale getirilerek ve piyasaya kafa veya kol emeğiyle yönlendirilerek kapitalist ekonomi de yer alması sağlanmıştır (www.sivildüşünce.com). (22.07.2019)

Kapitalist devletlerdeki eğitim müfredatı öncelikli olarak karşıt görüş ve ideolojileri



kısmen de olsa dışarıda bırakma eğilimindedir. Bu karşıt görüş ve ideolojilerden kasıt, eğitim müfredatının komünist felsefeyi öğrencilere aşıl原因 derslerin müfredatlardan kaldırılması ve kişiyi "kumanda ekonomi"ye özendirici eğitim planının işlevsiz kılınmasıdır. Buradaki amaç kapitalist ideolojiye engel olabilecek etmenlerin yine kapitalist eğitimlerce bertaraf edilmesidir. Eğitim müfredatı genellikle düzen ve mevcut otoriteye bağlı kalınmakla birlikte, toplumsallıktan ziyade bireyselliği ön plana çıkartarak kapitalist eğitim sisteminde egemen olan fırsat eşitliği, demokratik çoğulculuk gibi ilkeler yaşama geçirilmek istenmektedir (www.özgürlükdünyası.org). (22.07.2019)

Kapitalist eğitimin öngördüğü okul müfredatı sadece kamusal alanda olmayıp bunun yanında yarı kamusal nitelikli özel teşebbüs destekli kurumları da kapsama alanına almak hedefindedir. Burada sözü edilen özel sektörün eğitimdeki işlevi ile devlet eğitiminin eksikliklerinin giderilip hem kamusal hem de özel alanın işler kılınması amaçlanmaktadır. Özel teşebbüs destekli eğitim, kamusal eğitimi desteklemekle birlikte, yermeyi de ihmal etmemektedir. Kamuya ait okulların devletin resmi ideolojisini yansıtan ve sadece diploma dağıtan kurumlar olduğu lanse edilirken özel okulların ise, devletin eksik kaldığı ve yetişemediği eğitim alanlarına yönelerek öğrenciyi piyasaya yani doğrudan ekonomiye sevk ederek mevcut sistem içinde yer almasını sağladığı vurgulanır (www.ldp.org). (22.07.2019)

Kapitalist devletteki eğitimin diğer bir amacı, mevcut ideoloji doğrultusunda bir ulus inşa etmek ve millî kültürü halk nezdinde yaygınlaştırmaktır. Kapitalist devletteki eğitim ideolojisi vatandaşlarla devletin ilişkilerini devletin istediği biçime getirmek ve uygulanan eğitim politikasıyla devleti meşrulaştırmaktır. Burada meşrulaştırılan devlet otoriter ve dayatmacı bir devlet değil, minimal bir devlet anlayışıdır. Uygulanan eğitimde bireyin bireyselleşmesi ve ön plana çıkması kadar toplumsallaşması da göz ardı edilmemekte,

bireyde önce özgüven ve özkarar alma mekanizması yaratılarak bireyin toplumla bütünleştirilmesi sağlanmaktadır.

Kapitalist sistemde eğitimin iki işlevi vardır. Bunlar; toplumsal sisteme uygun insanların yetiştirilmesi ve mevcut sistem ideolojisinin bu bireylere benimsetilmesi, diğer bir işlevi ise toplumsal olarak yeniden üretimi sağlamak yani sisteme muhalif olmayan işgücünü emeğe katmaktır. Kapitalist sisteme bağlı okullarda, öncelikle emeğin üretime katılması ve egemen ideolojinin öğrenciye benimsetilmesiyle piyasa mekanizmasıyla uyumlu öğrenciler yetiştirilir (www.antimai.com). (22.07.2019)

Kapitalist eğitim, mevcut piyasa eksenli ideolojisini tam olarak ilköğrenim ve ortaöğrenimde yansıtmamaktadır. Buralarda sadece öğrencilerin devlet ve piyasa karşıtlığı önlenerek birer yurtsever olarak bu okullardan mezun olmaları sağlanmaktadır. Asıl kapitalist eksenli eğitim müfredatı üniversitelerde konularak piyasayla uyumlu gençlerin mezun olması tasarlanmaktadır. Üniversitelerdeki kapitalist eğitimle birlikte egemen resmi ideoloji üretilip yaygınlaştırılmakta ve daha sonra bu ideolojiye mensup bürokrat ve teknokrat kadroları uygun birimlere yerleştirilmektedir. Yetiştirilip yerleştirilen bu kadroların sağladığı kalifiye işgücü, küreselleşme doğrultusunda uygulanan politikaların uygulama aracı durumuna getirilir. Başka bir anlatımla neo-liberal perspektifli kapitalizm, sınır tanımayan kâr güdüsüyle rasyonelliği çiğneyerek üniversiteleri sadece diploma dağıtan ticarethanelere dönüştürmüştür denebilir (www.sivildüşünce.com). (22.07.2019)

Kapitalist sistemde üniversiteler gerçek amacından yani düşünsel özgürlüğü aramak, bu düşünsel özgürlüğe kavuşmak ve gençliği düşünmek yerine onları piyasayla özdeşleşen ve amacı sadece kar maksimizasyonu olan bireylere dönüştürmektedir. Kapitalist devletlerde üniversitelerdeki eğitim politikaları genelde verilen ekonomi (iktisat) dersleri de göz önüne alındığında "en fazla kar piyasanın

temel mantığıdır!" ilkesinden hareket ederek verilir ve piyasa oluşum sürecinde en önemli konunun arz ve talebi ayarlamaktan geçtiği öne sürülür.

Kapitalist eğitimin olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanları da vardır. Örneğin eğitimdeki bu gelişmenin istikrarı ve getirisi sadece gelişmiş kapitalist ülkelerde görülmüş, diğer gelişmekte olan ülkelere yansımamıştır. İkinci bir olumsuz yanı para dolaşımındaki herhangi bir istikrarsızlığın bu sisteme dahil tüm ülkeleri etkilemesi, üçüncü olarak başta eğitim olmak üzere birçok alana devlet dışı faktörlerin egemen olmasıyla eşitsizliğin artmasıdır. Her ne kadar olumlu ya da olumsuz yanları olsa da şu an dünyamıza kapitalist sistemin ve bu kapitalist sistemin öngördüğü eğitim müfredatını benimseyen okulların hakim olduğu bir gerçektir.

## SONUÇ

Toplumun siyasallaşmasında ve ideolojik devletin benimsemiş olduğu mevcut ideolojinin ilk başta birey ve bu bireylerin oluşturduğu topluma enjekte edilmesinde ideolojik devlet, birtakım siyasal toplumsallaşma araçlarından faydalanmaktadır. İdeolojik devletin siyasal toplumsallaşmada kullandığı en önemli siyasal toplumsallaşma enstrümanlarından birisi de okuldur. İdeolojik devlet bünyesinde barındırdığı okullarda mevcut ideolojinin öngördüğü eğitim müfredatıyla birlikte okulları kendi ideolojisi doğrultusunda şekillendirmektedir. Pratikte kendisinin üstlendiği işlevi, teoride de bu kurumlar yani okullar vasıtasıyla uygulayarak toplumu mevcut ideoloji perspektifinde biçimlendirme yoluna gitmiştir.

Okulu siyasal toplumsallaşma aracı olarak kullanan ideolojik devletlere bakıldığında siyasi yelpazenin aşırı uçlarında yer alan genelde aşırı sağ ve aşırı sol eksende konumlandıkları görülür. Ayrıca bu iki aşırı uç ideolojinin herhangi bir kısmına yerleştirilmemekle birlikte mezhep temelli olarak kurulan ve genelde inanç esaslarının

bir ideoloji olarak halka benimsetildiği bir başka biçimine ise Şii İran'da rastlanır. Siyasi literatürde gerek aşırı sağda yer alan Hitlerin Nazi Almanyası ile Mussolini'nin Faşist İtalyası gerek aşırı solda yer alan Stalin'in Sovyet Rusyası ile Mao'nun Komünist Çin'in de, -her ne kadar siyasi ideolojileri farklı olsa da- ülkelerindeki okullarda uyguladıkları eğitim politikalarıyla ülkelerinde önce bireyi daha sonrada toplumu kendi ideolojileri doğrultusunda şekillendirme çabaları açıktır. Siyasi arenada farklı aşırı kutuplarda yer alan bu ideolojilerin, incelemeyi derinleştirdikçe birbirine ne kadar da yakınlaştıkları ve aralarındaki farklılıkların çok olmayıp aksine aralarındaki benzerliklerin çokluğu göze çarpmaktadır. Bu ideolojik devletlerin toplumun siyasallaşmasında kullandığı araçların da, aralarındaki benzerliği pekiştirdiği dikkat çekicidir.

İdeolojik devletin siyasal toplumsallaşma amaçlarına hizmet etmesi için okulu kullanan diğer bir ülke erken cumhuriyet dönemindeki Türkiye'dir. Kemalizm ilkeleri doğrultusunda şekillenen eğitim politikalarıyla ilk başta halkta milliyetçi duygular körüklenmiş ve Kemalist ideolojinin halk nezdinde yaygınlaştırılması için yoğun bir eğitime girişilmiştir. Bu eğitim çalışmaları sadece okullarla sınırlı kalmayıp her alana yayılarak toplumun topyekün dönüşümü arzulanmıştır. Bu dönüşüm, tepeden inmece bir şekilde, "halka rağmen halk için!" anlayışıyla yapılarak yeni devletin resmî Kemalist ideolojisi halk nezdinde yaygınlaştırılmak istenmiştir.

Dünyada iki kutuplu sistemin çöküp yerini tek kutuplu kapitalist bir sistemin almasıyla geçmişteki ideolojik devletlerin uygulamalarının nasıl yapılandırılacağı merak konusu olmuştur. Bu süreçte uygulanan politikalara bakıldığında, kısmen de olsa ideolojik bir oluşum gözlemlendiğini, fakat bu ideolojide geçmişteki gibi salt siyasî saiklerle hareket edilmediğini, başlangıçta ekonomik daha sonra siyasî bir amacın gözetildiğini öne sürmek mümkündür. Bireyin devletin ve toplumun parçası olmak yerine piyasanın bir parçası olduğu

vurgulanmıştır. Okullarda verilen derslerin içeriği piyasayla uyumlu bir şekilde tasarlanmış, böylece ideolojik devletin

benimsediği siyasi ve devletçi bireyin yerini ekonomik ve piyasacı bireye bırakmasına çaba sarf edilmiştir.

## KAYNAKÇA

1. AFARY, Janet- Anderson, Kevin B. (2012). *Foucault ve İran Devrimi (Toplumsal Cinsiyet ve İslamın Ayartmaları)*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
2. AĞAOĞULLARI, M. Ali. (2011). *Sokrates'ten Jakobenlere Batı'da Siyasal Düşünceler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
3. AHMAD, Feroz. (1986). *İttihat ve Terakki (1908-1914)*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
4. AKŞİN, Sina. (1998). *Jön Türkler ve İttihat ve Terakki*. Ankara: İmge Yayınevi.
5. AKYÜZ, Yahya. (1972). *Türkiye'de Öğretmenlerin Toplumsal Değişimdeki Etkileri(1840-1948)*, Ankara: Ankara Eğitim Fakültesi Yayınları.
6. ALKAN, Türker. (1989). *Siyasal Bilinç ve Toplumsal Değişim*, Ankara: Gündoğdu Yayınları.
7. ALKAN, Türker, Ergil, Doğu. (1980). *Siyaset Psikolojisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
8. ALTHUSSER, Louis. (2008). *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*, İstanbul: İthaki Yayınları, 2008.
9. AYHAN, Halis. (2010). *Cumhuriyet Döneminde Din Eğitimi*, Cumhuriyet Dönemi Eğitim Politikaları Sempozyumu, 07-09 Aralık 2005, Ankara, ss.343-352.
10. AYTAÇ, Kemal. (1971). *Politeknik Eğitim Reformları*, Ankara: AÜDTCF Yayınevi.
11. BAŞGÖZ, İlhan. (2010). *Cumhuriyetin İlk Yıllarında Türkiye'de Eğitimin Genel Görünümü*. Cumhuriyet Dönemi Eğitim Politikaları Sempozyumu, 07-09 Aralık 2005, Ankara, ss.7-12.
12. BARKIN, Ersin. *Yoktan Var Eden Bir Sistemin İdeolojik Yansımaları*, Eskişehir: Aydınlanma Yayınları.
13. CANŞEN, Efgan. (1997). *Hitler'den Torunlarına*, 1. Basım, İstanbul: Göçebe Yayınları.
14. ÇAĞLAYAN, Ercan (2014). Köy Enstitülerinin Açılması ve Dicle Köy Enstitüsü. *Turkish Studies*, 9(1), 119-132.
15. ÇETİN, Halis. (2001). Devlet, İdeoloji ve Eğitim. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 201-211.
16. DİNÇ, İhsan. (2012). *Benito Mussolini*, İstanbul: Kastaş Yayınları.
17. DURSUN, Davut. (2012). *Siyaset Bilimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
18. ELM, Ludwig. (2005). *Bir Birahane Darbecisi Hitleri Anlama Kılavuzu*, (Çev. Aylin Yıldız) İstanbul: Roman's Yayınları.
19. EUCHNER, Walter. (2005). *Baba Ben Niye Faşist Oldum? Biyo- Politikanın Temelleri ve Sınırları Üzerine* (Çev. Kaan H. Ökten), İstanbul: Agora Kitaplığı Yayınları.
20. F. Engels Enstitüsü. (1996). *Marksist-Leninist Partinin Temel Eğitim Dersleri*, (Çev. Veysel Atayman), İstanbul: Sorun Yayınları.
21. Fengcheng, Yang. *Maonun İdeolojisi: Mao ve Düşünceleri Üzerine Batılı ve Çinli Düşünürlerin Araştırmaları 1940-2007*, (Çev. Mesut Akın), İstanbul: Kalkedon Yayınları.
22. FREI, Norbert. (2005). *Führer Devleti: 1933-1945 Nasyonal Sosyalist*

- Egemenlik*, (Çev. Akın Kanat) 1. Baskı, İzmir: Politikus Yayınları.
23. GELLATELY, Robert- Staltztus, Nothan. (2002). *Nazi Almanya'sında Toplumda Dışlananlar*, (Çev. Bilge Tanrıseven ve Funda İşbuğa Erel), 1. Baskı, Ankara: Phoneix Yayınları.
24. GÜNEŞ, İhsan. (2009). *Birinci TBMM'nin Düşünce Yapısı(1920-1923)*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
25. HOBBSAWN, Eric. (2006). *Kısa 20. Yüzyıl:1914-1991 Aşırıliklar Çağı*, (Çev. Yavuz Aloğan), 2. Baskı, İstanbul: Everest Yayınları.
26. <http://atam.gov.tr/kemalizmin-dusunsel-temelleri-ve-tarihsel-olusumu/>. E.T: (22.07.2019)
27. <http://fraksiyon.org/kapitalist-yeniden-retimde-devletin-deolojik-aygtlarinn-levi-1/>. E.T: (22.07.2019)
28. <http://fraksiyon.org/kapitalist-yeniden-retimde-devletin-deolojik-aygtlarinn-levi-2/>. E. T: (22.07.2019)
29. <http://kemalistler.net/kemalizm/kemalizm5.htm>. E.T: (22.07.2019)
30. <http://www.antimai.org/ba/fercanegitim.htm>. E. T: (22.07.2019)
31. <http://www.ataturktoday.com/AtaturkIIkeleriveInkilaplari.htm>. E.T: (22.07.2019)
32. <http://www.ldap.org/egitimde-kaliteyi-devlet-degil-ozel-sektor-artirir/>. E. T: (22.07.2019)
33. <http://www.milatgazetesi.com/liberal-egitimin-onemi/45911/>. E. T: (22.07.2019)
34. <http://www.ozgurlukdunyasi.org/arsiv/26-sayi-189/235-neo-liberal-egitim-ueniversite-sanayi-ibirlilii-ve-teknoparklar->. E. T: (22.07.2019)
35. <http://www.sivildusunce.com/egitim-universite-ve-sivil-toplum.html>. E.T: (22.07.2019)
36. Karabekir, Kazım. (2001). *Tarihte Almanlar ve Alman Ordusu*, 1. Baskı, İstanbul: Emre Yayınları.
37. KERİM, Mehmed. (1980). *İran İslam Devrimi*, İstanbul: Düşünce Yayınları.
38. KOROLYOV, Fyodar. (1989). *Lenin ve Eğitim*, (Çev. Tahsin Yılmaz), İstanbul: Sorun Yayınları.
39. KRUPSKAYA, N. K. (2013). *Lenin ve Halk Eğitimi*, (Çev. Özgür Metin Demirel), İstanbul: Evrensel Basım Yayıncılık.
40. LENİN, V. İ. (1977). *Eğitim Politikası ve Pedagoji Üzerine*, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Konuk Yayınları.
41. MIRZAHMETOV, Mekemtas. (2012). *Kazaklar Nasıl Ruslaştırılmaya Çalışıldı*, Çankırı: Çankırı Karatekin Üniversitesi.
42. MUSSOLINI, Benito. (1966). *Faşizm*, (Çev. Refik Özdek), İstanbul: Bedir Yayınevi.
43. NUR, Rıza. (1992). *Hayatım ve Hatıratım*, 2. Cilt, İstanbul: İşaret Yayınları.
44. NUR, Vergin. (2003). *Siyasetin Sosyolojisi: Kavramlar, Tanımlar, Yaklaşımlar*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
45. ONAY, Yaşar. (2003). *Rusya Tarihini Değiştiren On İktidar On Artı Bir Lider*, İstanbul: Akademi İstanbul Yayıncılık.
46. ONAY, Yaşar. (2002). *Rusya ve Değişim*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
47. ÖZAKINCI, Cengiz. *Dil ve Din*, 3. Baskı, Pergel Yayınevi, 1998.
48. ÖZER, Aytunç (2017). Althusser'in Devletin İdeolojik Aygıtları Işığında Cumhuriyet Devlet ve Sahne Sanatları Eleştirisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 569-577.
49. ÖZOĞULPOÇAN, Burcu- vd. (2005). *Sosyalizm ve Eğitim*, İstanbul: Nazım Kitaplığı Yayınevi.

50. ÖZTÜRK, Cemil. (2010). *Cumhuriyet Döneminde Öğretmen Yetiştirmede Model Arayışları*, Cumhuriyet Dönemi Eğitim Politikaları Sempozyumu, 07-09 Aralık 2005, Ankara, ss.283-316.
51. PARLA, Taha. (2008). *Türkiye'de Siyasal Kültürün Resmi Kaynakları*, Cilt 1, İstanbul: Deniz Yayınları.
52. PARLA, Taha. (2008). *Türkiye'de Siyasal Kültürün Resmi Kaynakları*, Cilt 2, İstanbul: Deniz Yayınları.
53. Parla, Taha. (2008). *Türkiye'de Siyasal Kültürün Resmi Kaynakları*, Cilt 3, İstanbul: Deniz Yayınları.
54. POLAT, Kürşat. (2005). *Hei Hitler*, 1. Baskı, İstanbul: YeniYüzyıl Yayınları.
55. RAHMAN, Fazlur (2009). *İslam*, 9. Baskı, Ankara: Ankara Okulu Yayınları.
56. RAUSCHING, Herman. (2004). *Hitler Bana Dedi ki*, (Çev. Ö. Andaç Uğurlu), İstanbul: Örgün Yayınevi.
57. RIKOWSKI, Gilenn. (2011). *Marksist Eğitim Kuramı ve Radikal Pedagoji*, (Çev. Cumhur Atay), İstanbul: KalkedonYayıncılık.
58. ROSENBERG, Arthur. (1969). *Bolşevizm Tarihi*, (Çev. Aydın Emeç), İstanbul: E Yayınları.
59. SHORT, Philip. (2007). *Mao Zedong Bir Yaşam*, (Çev. Yavuz Aloğan), İstanbul: İthaki Yayınevi.
60. STALIN, J. V. (1998). *Bolşevik Partisi Tarihi*, (Çev. Gaybi Köylü). Ankara: Bilim ve Sosyalizm Yayınları.
61. SUCU, İpek (2012). Althusser'in Gözünden İdeoloji ve İdeolojinin Bir Taşıyıcısı Olarak Yeni Medya. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(3), 30-41.
62. SZANIAWSKI, Ignacy. (1980). *Okulun Toplumsal İşlevi: Emeğin İnsancillaştırılması (Politeknik Eğitimin Temelleri)*, (Çev. Tahsin Yılmaz), Ankara: Onur Yayınları.
63. ŞİMŞEK, Ufuk, Küçük, Birgül, Topkaya, Yavuz. (2012). Cumhuriyet Dönemi Eğitim Politikalarının İdeolojik Temelleri, *Turkish Studies*, 7(4), 2809-2823.
64. TAFLIOĞLU, M. Serkan. (2010). *Humeyni ve İran İslam Devrimi İle Şah Nasıl Mat Oldu*, Ankara: Kripto Yayınları.
65. *Thema Larousse Thematic Ansiklopedi*, (1993). 1. Cilt, 1. Baskı, İstanbul: Milliyet Tesisleri Matbaası.
66. TÜRKDOĞAN, Orhan. (2007). *Türk Toplumunun Kültürel Dinamikleri*, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
67. UYANIK, Ercan. (2009). II. Meşrutiyet Dönemi'nde Toplumsal Mühendislik Aracı Olarak Eğitim: İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin Eğitim Politikaları (1908-1918). *Amme İdaresi Dergisi*, 42(2), 67-88.
68. ÜSTÜN, İsmail Safa. (1999). *Humeyni'den Hamaney'e İran İslam Cumhuriyeti Yönetim Biçimi*, İstanbul: Birleşik Yayınevi.
69. ZEDONG, Mao. (2013). *Felsefi Yazılar*, (Çev. Yankı Deniz Tan), İstanbul: Patika Yayınevi.
70. ZEDONG, Mao. (2009). *Mao Pratik ve Çelişki Üzerine*, (Çev. Ahmet Kırmızıgül), Epos Yayınları, 2009.
71. ZEDONG, Mao. (1980). *Sovyet İktisadının Eleştirisi*, (Çev. İzzet Altan), İstanbul: Birikim Yayınları.

## BATI KARADENİZ HAVZASINDA KENT YÖNETİMİNDE KADIN GÖRÜNÜRLÜĞÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ANALİZ<sup>1</sup>

### AN ANALYSIS TO MEASURE WOMEN VISIBILITY IN URBAN MANAGEMENT IN THE WEST BLACK SEA BASIN

Seda TAPDIK\*, Nilüfer NEGİZ\*\*

\* Öğr. Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi, Devrek Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, seda.tapdik@beun.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6759-9252>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, nilufernegiz@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4211-9689>

#### ÖZ

*Kent yönetimleri halka en yakın yönetim birimleri olması ve yerel halkın günlük hayatına direkt etki etmesi sebebiyle özel bir öneme sahiptir. Kadınların kendini ilgilendiren kararlara katılmadığı ve yönetime dâhil olmadığı yani temsil edilmediği bir kent yaşamı her şeyden önce kadının vatandaşlık hakkını kullanamaması anlamına gelmektedir. Oysa yurttaşlık hakkı herkesin en temel hakkıdır. Bu çalışmada öncelikle konuya dair kavramsal çerçeve incelenecektir. Daha sonra Batı Karadeniz Bölgesi'nde örneklem olarak seçilen kentlerde(Bolu, Zonguldak, Sinop)kadının kent yönetimindeki durumu incelenmiştir. Yönetime katılma konusunun kente aidiyet duyma ile ilişkili olduğu bu örnek üzerinde anlaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya dâhil edilen kentlerde yönetime katılma konusunda kadın katılımının yetersizliği de tespit edilen bir diğer önemli bulgudur.*

**Anahtar Kelimeler:** Kent, Yerel Yönetimler, Kadın, Batı Karadeniz Bölgesi.

**Jel Kodları:**H7, O18.

#### ABSTRACT

*Urban administrations are of special importance as they are the closest administrative units and have a direct impact on the daily life of local citizen. A urban life in which women do not participate in the decisions that concern them and are not represented in the administration means that women cannot exercise their citizenship right. However, the right of citizenship is the most fundamental right of everyone. In this study, firstly, the conceptual framework will be examined. Then, the situation of women in urban administration was determined in the selected cities in the Western Black Sea Region (Bolu, Zonguldak, Sinop). It has been agreed that the issue of participation in governance is related to belonging to the city. In addition, the inadequacy of women's participation in governance in the cities included in the survey is another important finding.*

**Keywords:** Urban, Local Governments, Woman, West Black Sea District.

**Jel Codes:** L26, O18, R11, B21.

<sup>1</sup> Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD'de yürütülen doktora çalışması tezinden çıkarılmıştır.

## 1. GİRİŞ

Kentler, demokrasi kültürünün en hızlı ve rahat yerleştirilebileceği alanlardır. Kadının kentlerde karar mekanizmalarına eksik katılımı ve temsili kadının her şeyden önce vatandaşlık hakkını kullanamaması anlamına geldiğinden tam bir demokrasi sorunudur. Çünkü demokraside temel ilke fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Dünya nüfusunun yarısı kadınlardan oluşmaktadır ve toplumun yarısının yani kadın katılımı sağlanmadığı sürece tam olarak bir katılımdan bahsedilmesi mümkün değildir. Kadının katılım ve temsil sorunu evrensel bir sorundur ve bu sebeptendir ki kadın konusu aynı zamanda bir gelişmişlik göstergesidir. Bu çalışmada Batı Karadeniz Bölgesi'nde örneklem olarak seçilen illerde kadının kent yönetimine katılım düzeyinin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Batı Karadeniz Bölgesi'nin seçilmesi ise bir tesadüf değildir. Bölge Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi (SEGE) 2011 verilerine göre Türkiye'de gelişme göstermeyen tek bölge olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada öncelikle kavramsal sunum içerisinde kent, kent yönetimi, temsil ve katılım kavramları incelenmiştir. Daha sonra bölge incelemesi yapılarak, anket çalışması verileri ile kent yönetiminde kadının görünümü seçilen kentler bağlamında incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL SUNUM

Kavramsal sunum başlığı altında; kent ve kent yönetimi, kent yönetiminde kadın, temsil ve katılım konuları ele alınmıştır.

### 2.1. Kent ve Kent Yönetimi

Nüfus bakımından belli bir büyüklüğe sahip olan ve kırsal yerleşmelerin aksine daha çok tarım dışı etkinliklerle iktisadi faaliyetlerin yürütüldüğü yerleşim yerlerine kent adı verilir (Altan, 2011: 13). Kent, genellikle kır- kent yerleşkelerinin farklı niteliklere sahip olduğu ifade edilerek tanımlanır. Literatür incelendiğinde kente dair ortak bir tanıma rastlanamamaktadır. Kente dair tanımların birbirinden oldukça

farklılaşması her bilim dalının kente değişik bakış açısıyla yaklaşmasından da kaynaklanmaktadır. Örneğin kentler coğrafi açıdan kapladıkları alanın büyüklüğüne göre tanımlanabilirken; hâkim gelir kaynaklarına göre de tanımlanabilir. Bu durum biraz da kentin taşıdığı ve kendine özgü olan niteliklerinden de kaynaklanmaktadır.

Kent birçok boyutuyla ele alınacak bir yapıdır. Ayrıca bugün dünya üzerinde en çok kabul görmüş yerleşim yeri olarak ifade edilmektedir. Çünkü dünya nüfusunun büyük çoğunluğu kentlerde yaşamaktadır. Bugün hâkim yerleşme biçimi olan kent; tarih boyunca, bireylerin arasındaki iletişim ve ilişkilerin, fiziki alana aktarılmış şeklidir (Es ve Ateş, 2004:211). Ayrıca insan hakları, demokrasi gibi kavramların önem kazanması kentte yaşayan yurttaşların da bir takım konular üzerine düşünmesine neden olmuştur. Çünkü kent ve yönetimi insanların gündelik yaşamlarına direkt etki eden yapılardır. Kentler birbirinden farklı davranışsal özelliklere sahip bireylerin bir arada yaşadığı mekânlardır. Bugün ulus devlet anlayışından küresel bir dünyaya; sanayiden öte bilgi toplumuna doğru bir evrim yaşanmaktadır. Bu dönüşümde de kentler, mahalli alanlar yani “yereller” öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu dönüşümden kentler etkilendikçe; kentlerin yönetsel aktörleri de etkilenmekte ve yeniden şekillenmektedir (Tekeli, 2017: 187).

Kent yönetimi açısından konuya bakıldığında, ülkenin yönetsel anlayış geleneği içinde kentlerin yönetiminde il yönetimleri ve belediyeleri yönetsel aktörler olarak görmekteyiz. Türkiye Cumhuriyeti geçmiş geleneğine bağlı kalarak merkeziyetçi bir yönetim şeklini benimsemiştir ve üniter yapı bir devlettir. Ancak dünyada yönetim anlayışının bazı değişikliklere uğramasına tepkisiz kalamamış ve özellikle Avrupa Birliği sürecinde yerel yönetimlerle ilgili yasal olarak da bir takım değişikliklere gidilmiştir. İlk olarak 5393 sayılı belediye kanunu bir devrim niteliği taşımıştır. Son

dönemde 6360 sayılı büyükşehir belediye kanunu ile ise yerel yönetimlerin yapısı oldukça büyük değişikliğe uğramıştır. Özellikle yerel yönetim birimleri olan il özel idareler kaldırılmış ve köyler tüzel kişiliklerini kaybetmiş, mahalle statüsüne geçmişlerdir. Büyükşehir belediyelerinin yetkileri oldukça genişletilmiştir. Bu noktada kent yönetimlerinin önemi, sorumlulukları ve yetkileri de artırılmış olmaktadır.

Türkiye’de yoğun olarak 1960’tan sonra sanayileşme ve kentleşme hızı artmış ve kent kavramı farklı bir şekle bürünmüştür (Toprak, 2016: 11). Ancak batıdakine benzer bir gelişim ile sanayileşme süreci yaşanmadığı için; sanayileşme ve kente göç arasındaki ilişkide haliyle farklı sonuçlar yaratmıştır (Altan, 2011: 46). Dolayısıyla belli kentlere yapılan yoğun göç söz konusu kentlerin alt yapısının hazır olmamasıyla kentleşmenin çarpık ve sağlıklı olmasına yol açmıştır. Büyüyen ama sorunları da içinde barındıran kentleşme anlayışı ile ülkemiz, bu alanların mekânsal düzenlemesinden yönetimine kadar uzanan bir dizi düzenlemeye 1980’lerde başlamış, 2000’li yıllardan sonra ise hızla devam etmiş ve etmektedir.

## 2.2. Kent Yönetiminde Kadın Temsili ve Katılımı

Katılımın siyasal ve yönetsel katılma olarak iki boyutu bulunmaktadır. Literatürdeki kimi kaynaklara göre ise yönetsel katılma da siyasal katılmanın bir türü olarak ifade edilmektedir. ‘Siyasal katılma’, vatandaşların genel siyasetle olan ilişkisidir. Örneğin yaşanan siyasal eylemlere katılma ya da sadece olayların takibi şeklinde ifade edilebilir. Siyasal eylemlerden kasıt karar mekanizmalarında yer alma ya da aday olma şeklinde düşünülebilir (Gökçimen, 2008:7). Yönetsel katılma ise aktörler aracılığıyla yapılmaktadır. Logan ve Molotch (1996: 310-318); yerel yönetişim, yerel siyaset ve yerel ekonomik kalkınma süreçlerinde etkin rol oynayan ya da oynaması beklenen aktörler olarak şunları saymaktadır:

“1.Siyasiler ve Diğer Seçilmişler,

2. Yerel Yönetimler ve Merkezin Taşra Örgütleri,
3. Yerel-Ulusal Basın,
4. Kentsel Hizmet Sunanlar,
- 5.Üniversite,
6. Kenti Simgeleyen Spor Takımları,
- 7.İşçi ve İşveren Örgütleri,
- 8.Serbest Meslek Sahipleri,
- 9.Mal-Mülk Sahipleri,
- 10.Girişimci-Sanayici,
- 11.Okullar, Muhtarlar, Odalar, Birlikler ve Sivil Kurumlar;
- 12.Kenttaşlar”.

Gül vd. (2014: 72) ise aktörleri şu şekilde gruplandırmaktadır:

- 1.Ulusal Siyasal Aktörler, Merkezi Yönetim ve Hükümet,
- 2.Mülki İdare,
- 3.Bürokratlar,
- 4.Yerel Siyasetçiler ve Yerel Yönetimler,
- 5.Siyasal Partiler ve Yerel Birimleri,
- 6.Yerel Elitler,
- 7.Yerel Basın,
- 8.Sivil Toplum Kuruluşları(STK),
- 9.Çıkar/ Baskı Grupları,
- 10.Düşünce Kuruluşları (Think Tanks),
- 11.Mesleki Kuruluşlar ve Birlikler,
- 12.Örgütlü (veya Tabelalı) Olmayan Çeşitli Toplumsal Kesimler,
- 13.Halk, Yurttaş ve Kenttaş,
- 14.Uluslararası Aktörler.

Her iki sınıflandırma birbirinden farklılık göstermektedir. Ancak her ikisinde de ortak olan ve en önemli aktörlerden biri “kenttaş” ya da “yerel halktır”. Yerel halkın yönetsel kararlara katılımı demokrasinin yerleştirilmesi adına da büyük önem teşkil etmektedir.

Bunun yanı sıra en çok tercih edilen siyasal katılma şekli ise oy verme biçiminde kendini göstermektedir. Anayasal bir hak olan ‘doğrudan katılma’nın dışında yönetime dolaylı olarak da katılım sağlanabilir. Örneğin; dilekçe hakkı; anket



uygulama ya da bilgi edinme hakkı gibi haklar sayılabilir (Eroğlu, 2006:194). Yönetimin ve siyasetin vatandaşın himayesinde en önemlisi de denetiminde olması noktasında katılımın önemi çok büyüktür (İzci, 2014: 21).

Temsil ise, karar mekanizmalarında yetkiye sahip olmak olarak ifade edilebilir. Katılım ve temsil kavramları genelde yan yana kullanılmaktadır. Her iki kavram da farklı anlamlara sahiptir. Ancak birbirinden ayırmak da mümkün olmaktadır. Katılım karar mekanizmalarının politika ve planlarını etkilemek anlamına gelirken; temsil ise karar mekanizmalarında yetki almak şeklinde yorumlanabilir. Katılım devlet kamu yönetimi açısından ele alınırsa yönetimin daha verimli ve etkin olması şeklinde karşımıza çıkar. Bugün hemen tüm siyasal partiler ve sivil toplum örgütleri katılım kavramına sahip çıkmaktadır. Ancak Türkiye’de katılımcı bir kamu yönetimi anlayışının henüz istenilen düzeye ulaşmadığını söylemek yanlış olmayacaktır (İzci, 2014:21). Yani katılımcılık anlayışını herkes savunurken bunun uygulamaya geçirilmesi çok kolay olmamaktadır.

Kentlerin kozmopolit yapısı ve daha önce bahsedilen demokrasi kültürünün yerleştirilmesi için uygun bir platform olması kaynağına dayanılarak kentlerde katılım ve temsil kavramları ön plana çıkmaktadır. Kent yönetimi artık kentte yaşayan birçok paydaşın ve aktörün sorumluluk almak zorunda kaldığı bir alandır. Yani kısaca bugün kent tüm paydaşların, aktörlerin kararlarına birlikte katıldıkları bir yönetim alanıdır. Kentler artık sistemin de öngördüğü üzere sürekli rekabet eder hale gelmişlerdir. Ancak coğrafi açıdan birbirine yakın kentlerin söz konusu gelişmişliği de önemlidir. Çünkü rekabet esnasında yakın kentler birbirlerinin gelişmişliklerinden de beslenmektedir. Yani denilebilir ki; aynı bölge içinde yürütülen ortak çalışmalar bazen paydaş katılımlarının kent sınırlarını aşmasına da olanak vermektedir. Bu noktada Bölgesel Kalkınma Ajanslarının ve Kent

Konseylelerinin rolü ve önemi unutulmamalıdır.

Kent yönetiminde kadın temsili ve katılımı açısından konu irdelenirken; kentin yönetsel birimlerinde varlık bulmaları ve meclislerinde yer almaları akla gelmektedir.

Yerel siyasette kadın temsilini 2014-2019 seçimleri bağlamında değerlendirdiğimizde karşılaşılan tablo kent-siyaset-kadın-temsil ilişkisinde kadının görünmezliğine işaret eder biçimdedir.

TÜİK 2014 verilerine göre; Türkiye’de yerel siyasette kadın temsili oldukça düşüktür. Bu verilere göre; Büyükşehirlerde eş başkanlar dâhil toplamda 5 adet; eş başkanlar dâhil 7 adet il belediye başkanı kadın olmuştur. Yani kadın belediye başkanı oranı % 2,9’dur. Belediye meclis üyesi kadın oranı %10,7; il genel meclisi üyesi %4,8; kadın mahalle muhtarı oranı ise %2’dir. Kadın Adayları Destekleme Derneği’nden (KA.DER) edinilen bilgiye göre 31 Mart 2019 Mahalli İdare seçimlerinde de kadın temsili açısından durum oldukça eşitlikten bir hayli uzak görünmektedir. Kadın Adayları Destekleme Derneğinin verilerine göre, 8 bin 257 belediye başkan adayının 652’si, 30 büyükşehir yönetmek için talip olan 316 belediye başkan adayının 34’ü, 452 il belediye başkan adayının 38’i, 2 bin 297 ilçe belediye başkan adayının 174’ü kadın adaylardan oluşmuştur. Kadın adayların oranının düşük olması ise farklı sebeplere de dayandırılabilir. Bu noktada bir ülkede parti içi demokrasi kavramının gelişmesi kadın-erkeğe fırsat eşitliğinin sağlanması açısından da değerlendirilmelidir.

Yine KA.DER’den edinilen bilgiye göre; 1389 belediye başkanının yalnızca %2,66’sı kadındır. İl bazında değerlendirildiğinde 81 ilin sadece 4’ünde; 922 ilçede ise 32 belediye başkanı kadındır. 30 büyükşehirde ise HDP’nin eş başkanlık uygulaması ile bakıldığında 5 büyükşehir belediyesinde kadın başkanlar göreve gelmiştir. Toplam olarak ifade edersek; HDP: 24, CHP:10, AKP: Besni ile birlikte 7 kadın belediye başkanı göreve gelmiştir. Araştırmanın

yapıldığı iller bazında bir değerlendirme yapıldığında ise;-Yüksek Seçim Kurulu verilerine göre- Sinop ilinde kadın aday yokken; Bolu ve Zonguldak illerinde 1'er ilçe belediye başkan adayı gösterilmiş ancak ikisi de seçilememiştir. Dolayısıyla 3 ilde de ilçeler dâhil kadın belediye başkanı bulunmamaktadır. İl Özel İdare resmi sitelerinden edinilen bilgiye göre; İl genel meclisi üyesi açısından değerlendirildiğinde Bolu'da 1 adet; Zonguldak'ta 2 adet; Sinop'ta ise 1 adet kadın üye bulunmaktadır. Yine belediyelerin resmi sitelerinden edinilen bilgiye göre; Bolu Belediye Meclisinde 5 adet; Zonguldak Belediye Meclisinde 2 adet; Sinop Belediye Meclisinde 7 adet kadın üye bulunmaktadır. Bu bilgilerin yanı sıra Sinop ili cumhuriyet tarihinde kadın parlamenterleri olmayan 20 ilden bir tanesidir.

Türkiye'de kent siyaseti ve yönetimleri açısından kadın temsili rakamlarla da görüldüğü üzere oldukça düşüktür. Yaraman'a göre kadınların siyasette eksik temsiline nedenleri; ülkedeki yasal düzenlemeler, toplumsal öğretiler ve 'sosyo-politik sistem' şeklinde 3 nedene dayandırılabilir(Yaraman, 2015: 18-19). Bu durumda kadınların siyasette görünürlüğünün artırılması içinde uygulanan "*fermuar yöntemi ve kota sistemi*" siyasette kadın-erkek eşitliğinin sağlanması adına büyük katkı sağlayacaktır. Bu durumun yanı sıra bir vatandaş olarak kadınlar ve erkeklerin kentlerden beklentileri değişiklik gösterebilmektedir. Kentte kadın ve erkek arasında kentte yaşam kalitesi noktasında da eşitsizlikler bulunmaktadır. Bu durum kadınların ve kız çocuklarının günlük yaşamlarını direkt etkilediği için söz konusu politika değişikliklerinin kentlerde başlaması gerekir. Bu süreçte de kurumlar, mahalli idareler ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışmalar yapması ve 'kadın dostu kentler' oluşturması büyük bir katkı sağlayacaktır (Göker, 2015: 12). Kadın Dostu Kentler programı kapsamında Türkiye'de KA.DER'in çabası yadsınamaz boyuttadır. Özellikle 2019 yerel seçimlerinde tartışmasız iyi bir çalışma yürütmüşlerdir.

Birçok belediye başkan adayının yanı sıra özellikle büyükşehir belediye başkan adayları ile görüşerek özellikle taahhüt eden adayları kamuoyu ile paylaşmışlardır. Yalnızca yerel siyaset açısından değil; merkezi idare bağlamında da kadın temsili oldukça düşüktür. KA.DER'den edinilen bilgiye göre; 2014-2015 yılında kabinde 1 adet kadın bakan varken 2017-2018 yıllarında 2'ser adet kadın bakan bulunmaktadır. Bu ise kabinenin % 7,4'üne karşılık gelmektedir. 2014-2018 yıllarında sadece 1 adet kadın müsteşar bulunmaktadır. İldeki en büyük mülki amir olan kadın vali sayısı ise 2014 yılında 1 iken; 2015-2018 yıllarında bu sayı 2'ye yükselmiştir ki bu da ülkedeki tüm valilerin %2,4'üne karşılık gelmektedir. Yüksek yargı oranlarında da durum farklı değildir. 2014-2018 yıllarında sadece 1 adet kadın başkan bulunmaktadır. İşveren ve Meslek örgütlerinde ise 2014-2017-2018 yıllarında kadın başkan bulunmazken yalnızca 2015 yılında 1 adet kadın başkan görev yapmış bulunmaktadır. Rektör sayıları görece olarak daha yüksek oranlara karşılık gelmektedir. 2014 yılında Türkiye'de 14 kadın rektör bulunurken; 2015 yılında 13'e düşmüştür. 2017-2018 yıllarında ise 17'ser kadın rektör görev yapmıştır. Bu da tüm rektörlerin % 9,66'sına denk gelmektedir. Dolayısıyla hem merkezi idare açısından hem kent yönetimleri açısından değerlendirildiğinde kadının eksik temsili karşımıza çıkmaktadır. Bu durum her şeyden önce kadının bir vatandaş olarak haklarını kullanamadığı anlamına gelmektedir ki bu durum demokrasiyle asla bağdaştırılamaz. Ancak bu noktada demokrasinin kentlerde çok daha kolay yaygınlaştırılabileceği kabul görmektedir. Ayrıca kadının gündelik hayatına direkt etki etmesi noktasında kent yönetimlerine katılımının ve yönetimde temsiline özel bir önemi vardır.

### 2.3. Literatür İncelemesi

Ayşegül Yaraman (2015) tarafından hazırlanan çalışmada, öncelikle genel olarak toplumsal cinsiyet rolleri, kamusal yaşam- özel yaşam ayrımına değinilmiş ve sonrasında ise önce farklı ülke örnekleriyle

sonrasında ise Türkiye siyasal hayatı örneği üzerinden kadınların siyasetteki yerleri istatistikî oranlarla verilmiştir. Nihayetinde yazarın konuya ilişkin görüşleri bulunmaktadır. Heidi Wedel (2013) de “Siyaset ve Cinsiyet” isimli çalışmasında öncelikle yerel siyasal katılım ve cinsiyet konusunda kısa bir giriş yaptıktan sonra İstanbul gecekondü mahallerinde yapılan bir alan araştırmasına dair bilgilere yer vermiştir. Kentlerde zaten dezavantajlı konumda olan kadınlar bir de ikinci bir dezavantaj durumuyla yani yoksullukla mücadele etmek durumunda kaldıklarında mahalleli kadınların katılım ve etkilerinin ne durumda olduğu ve nasıl artırılacağı üzerine birden fazla yöntem kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunu temelde bir demokrasi sorunudur. Feminist siyaset teorisinin önde gelen isimlerinden biri olan Phillips (2015), bu eserde öncelikle genel olarak feminizm ve demokrasi ilişkisini ele almıştır. Bu ilişkinin farklı demokrasi türlerinde değişiklik gösterdiği ortaya konmuştur. Bunun üzerine konuyla ilgili önde gelen isimlerin tartışmalarına da yer vermiştir. Daha sonra kadın temsili ve katılımı konuları farklı ülke örnekleri ile açıklanmaktadır. Ünal Erzen (2011), çalışmasında literatür yazımının yanı sıra daha önce yaptığı bir saha uygulamasına da yer vermiştir. Yazar çalışmasına demokrasiyi tanımlayarak başlamış, Türkiye’de ataerkil yapıya değinmiş, literatürün son kısmında da Türk siyasetinde kadının yerini dünyadan örnekler vererek anlatmıştır. Saha çalışmasında kadının siyasette var olmasından duyulan memnuniyetle ilgili sorulardan oluşan anket sonuçları verilmiş ve bazı tespitlerde bulunulmuştur. Çalışmanın adından da anlaşılacağı üzere soruların yanıtlayıcılar kadınlardır. Bu durum da çalışmanın ilgi çeken bir başka yönünü ortaya koymaktadır.

“Kamu Politikaları, Yerel Yönetimler, Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme: Kadın Dostu Kentler, Türkiye Örneği” isimli projenin raporu niteliğinde olan bu çalışma (Şenesen, 2014) Türkiye’de kamu

politikalarını yerel yönetim düzeyinde Dirlik Temelli Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme (DTCDB) yaklaşımıyla ele almıştır. Belediye hizmet ve harcamalarının ne kadarının toplumsal cinsiyet duyarlı olduğunu araştırmayı amaçlamaktadır. Proje kapsamında 5 KDKP kenti (Kars, Şanlıurfa, Nevşehir, İzmir, Samsun) ile birlikte bu illere komşu kentler (Erzurum, Diyarbakır, Kayseri, Manisa, Ordu) örneklem olarak seçilmiştir. Projenin ilk aşamada söz konusu kentlerdeki belediyelerin politika metinleri ile bütçe belgeleri incelenerek toplumsal cinsiyet denetimi yapılmış; ikinci aşamada ise söz konusu kentlerde yerel kamu hizmetlerini sunanlar ile bu hizmetlerin yararlanıcısı konumundaki kadınlar ile yüz yüze görüşmeler ve/veya grup toplantıları gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde çıkan sonuçlara göre politika önerileri sunulmuştur.

Kadın Derneklerinin Kadın Siyasal Yaşama Etkisi, KA-DER Örneği (Kaya, 2010), adıyla hazırlanan bu çalışmanın konusunu kadının siyasal katılımı ve KA-DER’in bu katılıma etkisi oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışmanın literatür kısmında geçmişten günümüze kadının toplumdaki yeri ile belirlenen hâkim siyasal kültürler ve kadına biçilen rol irdelenmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise sivil toplum kuruluşlarının aktif hale gelmesiyle kadının değişen konumu, Türkiye özelinde KA-DER bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerle yorumlanmıştır.

Naima Tabassum (2011), tarafından hazırlanan doktora tezi, Pakistan’ın Haydarabad bölgesindeki kadınların yerel yönetim düzeyinde siyasi katılımını inceleyen niteliksel bir örnek olay çalışmasıdır. Bu çalışmada araştırma sorularına aranan cevaplar bölgedeki yerel meclise seçilmiş olan 53 kadınla gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmelere dayanarak incelemektedir. Çalışmanın temel iddiası ataerkillik ile kadınların siyasi katılımı arasında diyalektik bir ilişki olduğudur ve bu iddia çerçevesinde araştırma şekillendirilmiştir.

Funda Şahin (2011), tarafından hazırlanan çalışmada, kadınların siyasal katılımlarında etkin bir mekanizma olarak görülen kadın meclislerinin etkinliklerinin, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre paralel farklılıklar gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca, yerel yönetimlerin toplumsal cinsiyet bakışı farkındalığına, duyarlılığına yeterince sahip olmaması nedeniyle kadın meclislerinin çeşitli sorunlarla karşılaştıkları yorumu getirilmiştir.

### 3. BATI KARADENİZ BÖLGE İNCELEMESİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Batı Karadeniz Bölgesi'nde sosyal hayatta kadın görünürlüğünün görece fazla olması gözlemlenmiş ve bu durum da çalışmanın ilk çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu sebeple bölgede kadının yerel aktörlere katılımı ve ne kadar temsil edildiği merak konusu olmuş ve bu da alan çalışması yapmaya teşvik etmiştir. Kadınların kent yönetimine katılım durumlarının sosyo-ekonomik faktörlerle ve kente aidiyet hissetme ile ilişkisine, kadınların kent yönetiminde katılım açısından görünürlüklerine ve kullanılan yollara ilişkin bir durum tespiti yapılmak istenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Kadın, evrensel bir konudur; çünkü kadının eksik temsili bir demokrasi sorunudur. Bu sebeple toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına yapılan tüm çalışmalar önem arz etmektedir. Araştırmanın yapıldığı bölgenin seçilme nedeni ise SEGE 2011 verilerine göre Türkiye'de gelişme

göstermeyen tek bölgenin Batı Karadeniz Bölgesi olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum da bu bölgede sosyo-ekonomik gelişmişliğin nedenleri adına yapılan her çalışmayı önemli kılmaktadır. Kadının yönetimdeki konumu, katılımı ya da katılamaması gibi faktörler de gelişmişliğin göstergelerindedir.

#### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Batı Karadeniz Bölgesi'nde örneklem olarak seçilen üç ilde (Bolu, Zonguldak, Sinop) kadınların kent yönetimine katılım gösteren alt-orta ve üst düzey kadın yöneticileri kapsamaktadır. Örneklem olarak seçilen iller bölgede illerin gelişmişlik düzeyleri sıralamasına göre üstten ortadan ve alttan olmak üzere seçilmiştir.

Çalışma alan araştırması fikriyle ortaya çıkmıştır. Verilerin toplanma sürecinde tam kütle yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında valilikleri kanalıyla söz konusu illerin kadın yönetici sayılarına ulaşılmıştır. Böylece illerde yerel aktörler içerisinde kadın temsili tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bu sayısal veriler ışığında yönetimde bulunan kadınlara anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması için oluşturulan ölçek araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu ölçek oluşturulurken önce akademik ortamda tartışılmış sonrasında ise bir pilot çalışma yapılarak eksikler tespit edilmiştir. Tekrar güncellenen ölçekle saha çalışmasına başlanmıştır.

#### 3.4. Bulgular

##### 3.4.1. Araştırma Evrenine Dâhil Kentlerde Kadın Yöneticilere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Taşra Teşkilatlanmaları Düzeyler Bakımından Kadın/ Erkek Yönetici Sayıları

	Alt Düzey			Orta Düzey			Üst Düzey		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Bolu	37	121	158	36	92	128	11	51	62
Zonguldak	37	105	142	46	114	160	21	59	80
Sinop	11	50	61	77	306	383	9	27	36

**Kaynak<sup>2</sup>:** Araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Çalışmada kullanılan tabloların tümü araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de seçilen illerde Bakanlıkların taşra teşkilatlarındaki alt, orta ve üst düzey kadın ve erkek yönetici sayıları verilmiştir. Kurumlardan alınan bilgilere göre karar verilen yönetsel düzeylerle: alt düzey yönetici olarak şube müdürleri; orta düzey yönetici olarak müdür yardımcıları; üst düzey yönetici olarak ise müdürler ifade edilmektedir. Her üç ilde de kadın temsil sorunu olduğu görülmektedir. Bolu ve Zonguldak illerinde yönetsel düzeylerde kadın ve erkek sayıları kendi içinde benzerlik gösterirken Sinop ili farklı bir dağılım göstermiştir. Sinop ilinde alt düzey kadın yönetici sayısı (11) oldukça düşüken, orta düzey kadın yönetici sayısı diğer illere oranla daha yüksektir. Üst düzey kadın yönetici sayısında ise yine düşüş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Sinop ilinde kadınlar ağırlıklı olarak orta düzey yöneticidir sonucuna ulaşılabilir. İllerin SEGE(2011) verilerine göre durum değerlendirilecek olursa Bolu(11) ve

Zonguldak(29) illeri arasında gelişmişlik sıralamalarıyla orantılı bir farklılık görülmemektedir.

Sinop(51)’ta ise özellikle alt düzey ve üst düzey yönetici kadın sayıları diğer iki ile oranla daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre Zonguldak ilinde yönetsel düzeyde kadın temsiline daha fazla olması bizi kent yaşamında kadının görünürlüğünün daha fazla olduğu yorumuna ulaştrabilir.

Rakamlarla ifade edilen kadın erkek sayılarını temsil eden memurlar aynı zamanda merkezden yönetimin birer temsilcileridir ve isteğe bağlı değil meslekleri sebebiyle yönetime katılım göstermektedirler. Buna göre atamayla görev aldıkları için kadına yönelik eksik temsil sorunu aynı zamanda bir kamu politikası ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2: Yerel Yönetimler Düzeyler Bakımından Kadın/ Erkek Yönetici Sayıları

	Alt Düzey			Orta Düzey			Üst Düzey		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Bolu	5	12	17	8	31	39	2	4	6
Zonguldak	3	19	22	11	15	26	3	23	26
Sinop	13	75	88	5	16	21	4	12	16

Bireylerin gündelik yaşamdaki ihtiyaçlarını doğrudan etkilemesi bakımından büyük bir etkiye sahip olduğu için, yerel yönetimler özel bir öneme de sahiptir.

Yukarıdaki tabloda örneklem seçilen illerde il özel idare ve il düzeyindeki belediye teşkilatlarındaki alt, orta ve üst düzey yönetici kadın ve erkek sayıları verilmiştir. Kurumlardan alınan bilgilere göre karar verilen yönetsel düzeylerle, il özel idareler için: alt düzey yönetici olarak şefler; orta düzey yönetici olarak birim müdürleri; üst düzey yönetici olarak ise genel sekreter ve yardımcılar; Belediyelerde ise müdürler alt düzey; başkan yardımcılar orta düzey; başkanlar üst düzey yönetici olarak ifade edilmektedir. Tablodaki verilere dayanarak yerel yönetimler bakımından da illerde özellikle üst düzey yönetimde kadın temsil sorunu olduğu açıktır. Bu durumda alınacak

kararlar noktasında her kesimden vatandaşın ihtiyaç ve taleplerinin göz önünde bulundurulmuş olması mümkün görünmemektedir.

Her üç kent için ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise genel toplamda en fazla kadın yönetici sayısı Sinop iline (22) ait görünmektedir. Bu kendi aralarında gelişmişlik düzeyi en düşük il olan Sinop için iyi bir göstergedir. Ayrıca bir önceki tabloda da olduğu gibi sayılar bakımından Sinop özellikle alt düzey kadın yönetici (13) ve erkek yönetici(75) sayısı bakımından diğer kentlere oranla farklılık göstermektedir. Bu durum yerel yönetimler için istihdam edilen personel sayısının kentler arasında değişiklik göstermesi ile de ilişkilendirilebilir. Ancak her üç kent için de yönetsel düzeyde kadının eksik temsiline giderilmesi gerekmektedir. Bu

sebeple yönetsel düzeyde cinsler arasındaki eşit temsilin sağlanması için özel önlemler alınması gibi uygulamalara ihtiyaç olabilir.

Tablo 3: Kent Meclisleri Cinsiyete Göre Temsil

İller	İl Genel Meclisi			Belediye Meclisi			Kent Konseyi		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Bolu	1	22	23	5	26	31	4	10	14
Zonguldak	2	29	31	4	27	31	4	10	14
Sinop	0	20	20	3	12	15	-	-	14

Kent meclisleri kente dair alınacak kararlara katılmak için önemli yere sahiptir. Kentler demokrasinin beşiği olarak nitelendirilirler. Bu bakımdan kentte her kesimin nitelikli temsili önem arz etmektedir. Örneklem illerinde kent meclislerinde “seçilmiş”kadın temsili kadının görünürlüğünü yok sayacak düzeyde görünmektedir. Tabloya göre Sinop ilinde il genel meclisinde kadının temsil edilmediği, Bolu’da 1 kadın ile temsil edildiği; Zonguldak’ta ise sadece 2 kadın ile temsil edildiği anlaşılmaktadır. Belediye meclisinde de yine kentlerin tamamında cinsler arasındaki temsil oranları birbirine yaklaşmamıştır. Bu

noktada üç kentte de verilen hizmetler kadınların ihtiyaç ve taleplerinden uzaktır. Eksik temsilin diğer bir sonucu da Gökçimen’in(2008: 8) de belirttiği gibi kadın sorunlarına dair farkındalığın ve duyarlılığın oluşmamasıdır. Dolayısıyla bu durum kadının konumunu yükseltecek çözümlere ulaşılmasında da yetersiz kalınmasına sebep olmaktadır. Kadınlar ilk etapta direkt karar alıcı olarak yer almasalar bile; en azından kendini ilgilendiren kentsel hizmetlere katılımları sağlamalıdır. Bu noktada kentte yaşayan kadınların ihtiyaçlarına kadın gözüyle bakabilmek mümkün olacaktır.

Tablo 4: İller Dört Büyük Siyasal Parti Kadın Temsili

	Yönetim Kurulları			İl Disiplin Kurulu			İl Genel Toplam Üye		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
<b>Bolu</b>	32	70	102	8	15	23	8908	11411	20319
<b>Zonguldak</b>	144	526	670	9	20	29	29973	49704	79677
<b>Sinop</b>	81	194	275	6	20	26	Net bilgiye ulaşılamadı.		

Siyasal partilerin il teşkilatlanmaları yerel siyasette etkin çözümlerin sağlanması için önemli katkı sağlayabilmektedir. Bu noktada da yerel siyasette kadının temsil Tablo 4 oluşturulurken illerdeki 4 büyük partiden (AKP, CHP, MHP, İYİ Parti) veriler istenmiştir.

Bu partilerin seçilmende ise söz konusu illerdeki görünürlükleri de etkili olmuştur. Meclise giren diğer partiler içerisinde yeterli üye sayısı olmadığı için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

edilmesi genel siyasette dahi kadına yönelik oluşturulacak politikalarda etkili olabilmektedir.

Tablo 4’ten de anlaşılacağı üzere siyasal partilerin il teşkilatlanmalarında da erkek-kadın temsilleri eşit ya da yaklaşık değildir. Ancak siyasal partilerin il teşkilatlanmalarında diğer yerel aktörlerden(yerel yönetimler, kent meclisleri, sivil toplum örgütleri) farklı bir durum söz konusudur. Merkez-yerel ilişkileri yönetim kadrolarının

belirlenmesinde oldukça etkili olabilmektedir. Tabloda en ilgi çekici konulardan biri de Zonguldak ilinde siyasal partilerdeki üye sayısının genel toplamda (79677) oldukça yüksek olmasıdır. Üye sayıları içerisinde cinsler arasında bir eşitlik söz konusu değildir.

Bu noktada partilerin genel merkezleri tarafından parti içinde demokrasinin sağlanması adına yönetsel düzeyde kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulanacak önlemlerin sağlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5: İller Sivil Toplum Örgütleri

İller	Yönetim Kurulu			Denetim Kurulu			Genel Toplam Üye		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
<b>Bolu</b>	Ulaşılamadı	-	-	-	-	-	4165	26643	30808
Zonguldak	369	2923	3292	209	1466	1675	6032	42979	49011
Sinop	621	4000	4621	343	2096	2439	3731	22740	26471

Sivil toplum örgütleri halk katılımının sağlanması ve demokrasinin içselleştirilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca bu örgütler halkın her kesiminin yönetime katılmasında oldukça fazla olanak tanımaktadır. Bu noktada önce üye sayısı bakımından ve sonra da yönetimde temsiliyet bakımından adaletin mutlaka sağlanması gerekli bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 5 incelendiğinde Bolu'da yönetim kadrosunda kadın erkek sayılarına ulaşamadığı görülmektedir. Bu sebeple sadece üye bakımından incelenebilmiştir. Üye sayısı bakımından kadınların sayısı(4165) erkeklerden(26643) büyük ölçüde düşük görünmektedir. Diğer illerde de durum farklı değildir. Ancak ilgi çekici bir sonuç da Zonguldak'taki erkek üye

sayısının(42979) çok yüksek olmasıdır. Bu durum ilde halkın özellikle erkeklerin sivil toplum örgütlerine ilgisinin olduğunu göstermektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri kentte çok eskiden beri maden işçiliğinin yaygın olması düşünülebilir. Kentin geçim kaynağının kömür olması ve işçilerin haklarını savunabilmek adına kurdukları maden sendika sayısının oldukça yüksek olmasının bu duruma neden olduğu düşünülmektedir. STK'larda kadın-erkek arasındaki temsil farkının en fazla olduğu il de kuşkusuz ki Sinop'tur. Bunun yanı sıra genel toplamda kadın sayısının en fazla olduğu il olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu da nüfus büyüklüğü de düşünüldüğünde kentte STK'lara olan ilginin yüksek olduğu sonucunu karşımıza çıkarmaktadır.

### 3.5.2. Saha Bulguları

Tablo 6: Kentlere Göre Katılımcı Sayılarının Dağılımı

Kentler	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bolu	44	23,7	23,7
Zonguldak	83	44,6	68,3
Sinop	59	31,7	100
Toplam	186	100	

Tablo 6'da görüldüğü üzere 3 kentte toplamda 186 katılımcıya ulaşılabilmiştir. Bu katılımcıların %23,7'si Bolu'dan katılım gösterirken; % 44,6'sı Zonguldak'tan ve %31,7'si Sinop'tan katılım göstermiştir. TÜİK 2018 verilerine göre; Bolu ilinin

nüfusu 311.810 kişi olarak tespit edilmiştir. Valilikten edinilen bilgiye göre 65 adet Taşra teşkilatlanmalarında; 15 adet yerel yönetimlerde ve 40 adet de siyasal partiler de alt-orta ve üst düzey olmak üzere

toplamda 120 adet kadın yönetici bulunmaktadır.

Zonguldak ilinin nüfusu 599.698 kişi olarak tespit edilmiştir. Valilikten edinilen bilgiye göre 68 adet Taşra teşkilatlanmalarında; 17 adet yerel yönetimlerde ve 40 adet de siyasal partiler de alt-orta ve üst düzey olmak üzere toplamda 153 adet kadın yönetici bulunmaktadır.

Sinop ilinin nüfusu ise 219.733 kişi olarak tespit edilmiştir. Valilikten edinilen bilgiye göre 92 adet Taşra teşkilatlanmalarında; 22 adet yerel yönetimlerde ve 87 adet de siyasal partiler de alt-orta ve üst düzey olmak üzere toplamda 201 adet kadın yönetici bulunmaktadır. Rakamlardan anlaşıldığı üzere Sinop ilinde kadın yönetici sayısı nüfusa oranlandığında diğer iki ilden fazla görünmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Yaşları

Yaş Aralığı	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	4	2,2	2,2
26-33	18	9,7	11,8
34-41	25	13,4	25,3
42-49	68	36,6	61,8
50+	71	38,2	100
Toplam	186	100	

Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durumu

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	122	65,6	65,6
Bekâr	64	34,4	100,0
Toplam	186	100,0	

Tablo 9: Çocuk Sayısı

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	51	27,4	27,4
1	45	24,2	51,6
2	73	39,2	90,9
3	15	8,1	98,9
4+	2	1,1	100,0
Toplam	186	100,0	

Katılımcıların % 36,6'sı 42-49; % 38,2'si ise 50 yaş ve üzeri yaş aralığına sahiptir. Bu durum kentlerde yaşayan nüfusun genelde orta yaş ve üstü olmasına bağlanabilir. Saha çalışmasında gözlemlendiği üzere söz konusu kentlerde istihdam alanı kısıtlı olduğu için genç nüfusun farklı kentlere göç etmiş olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların % 65,6'sı evli, %34,4'ü bekârdır. Araştırma alanında görüşme yapılan kadınların tamamı çocuk sahibi olduğunu ifade etmiştir. Çocuk sayısı açısından en yüksek ortalama 2 çocuk sahibi olma yönünde olup yüzdeler oranı %39,2'dir. Katılımcıların "anne" rolüne sahipliği, toplumsal –siyasal-yönetimsel alanlarda katılımları için bir engel teşkil etmediğini yansıtmaktadır.



Tablo 10: Eğitim

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>İlköğretim</b>	18	9,7	9,7
<b>Lise</b>	32	17,2	26,9
<b>Ön lisans</b>	27	14,5	41,4
<b>Lisans</b>	91	48,9	90,3
<b>Lisansüstü</b>	18	9,7	100
<b>Toplam</b>	186	100	

Katılımcıların 48,9'u Lisans mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum için katılımcıların içerisinde taşra

teşkilatlanmalarındaki yönetici düzeyde bulunan kadınların eğitim oranlarının en lisans düzeyinde olmasının bir avantaj doğuruyor olması sebep gösterilebilir.

Tablo 11: Katılımcıların Meslek Durumu

Meslekler	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Memur</b>	91	61,1	61,1
<b>Serbest</b>	28	18,8	79,9
<b>İşçi</b>	19	12,8	92,6
<b>Emekli</b>	10	6,7	99,3
<b>Diğer</b>	1	0,7	100
<b>Toplam</b>	149	100	
<b>Boş bırakılan değer</b>	37		
<b>Toplam</b>	186		

Katılımcıların %48,9'u lisans mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Taşra teşkilatlanmalarındaki yönetici düzeyde bulunan kadınların eğitim oranlarının üniversite (ön lisans ve lisans) düzeyinde olması beklendik bir sonuç olarak, meslek-toplumsal statü-rol ilişkisi bağlamında doğrusal olarak seyretmiştir. Yine katılımcıların mesleki durumları da eğitimle ilişkili olarak yüksek eğitim gerektiren mesleklerin (memur ve serbest meslek birlikte düşünüldüğünde %79,9) oransal olarak büyüklüğü ile anlaşılmaktadır.

Katılımcıların bir kentte yaşama sebebi, o kentte doğup büyümesi gibi kriterler, kenti sahiplenme ve kente aidiyet hissetme ile doğrusal ilişkilidir. Çünkü kent sakinlerinin içinde yaşadığı toplumsal mekânlarda aidiyet kurma ihtiyacı, onun sosyal bir

varlık olması ile ve bu ihtiyaç duygusu ile bireyler kendi toplumsallaşma süreçlerinde, topluma uyum sağlamalarını ve kendilerini o kentsel toplumun bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Böylece kentsel sorunlar konusunda daha sorumlu ve duyarlı olacağı gibi; bunların aşılması noktasında da girişimlerde bulunurlar. Belli ve Aydın (2017) çalışmalarında kentsel aidiyet duygusu ile katılım arasındaki ilişki olduğu bulgusunu tespit etmişler ve çalışmalarında katılımcıların %80,2 oranında kentte alınan kararlara katılımlarının sağlanması halinde kentsel aidiyet duygusunu artıracakları değerlendirmesini yapmışlardır.

Bu nedenle katılımcılara kenti sahiplenme ile ilişkili bir takım sorular yöneltilmiştir. Tablo 12, 13 ve 14'te sunulmaktadır.

Tablo 12: Kentte Doğup Büyüme Durumu

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	120	64,9	64,9
Hayır	65	35,1	100
Toplam	185	100	
Boş bırakılan değer	1		
Toplam	186	100	

Tablo 13: Kente Gelme Sebebi

Nedenler	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Göç	3	4,6	4,6
Eğitim	2	3,1	7,7
Evlilik	18	27,7	35,4
Çalışma	33	50,8	86,2
Diğer	9	13,8	100
Toplam	65	100	
Boş bırakılan değer	121		
Toplam	186		

Tablo 14: Kentte Yaşam Süresi

Süre	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	14	21,9	21,9
6-10	9	14,1	35,9
11-15	4	6,3	42,2
16-20	11	17,2	59,4
21+	26	40,6	100
Toplam	64	100	
Kayıp Değer	122		
Toplam	186		

Katılımcıların %64,9'u katılım gösterdikleri kentte doğup büyümüşlerdir. Kentte doğup büyüyenlerin oranı kentte sonradan yaşamaya başlayanlara oranla daha fazladır. Bu sonuç, kenti sahiplenmenin kentte doğup büyümeyle ilişkisi olduğunu düşündürmektedir.

Kentte doğup büyümediğini ifade edenlerden ise %50,8'i araştırma alanına alınan kentlere çalışma sebebiyle gelmiştir. En düşük oranlar ise kente eğitim ve göç nedeniyle gelenlere ait görünmektedir. Bu noktada söz konusu kentlerin özellikle

üniversite eğitimi açısından tercih edilmediğini göstermekle birlikte; evlilik ya da çalışma gerekçeleriyle bu kentlerin yerleşmek/yaşamak için tercih edildiğini düşündürmektedir.

Hangi sebeple olursa olsun bir kentte yaşam süresi o kenti sahiplenme ve kentin dinamiklerinde yer alma/ görev alma konusunda önemli bir belirleyicidir. Özellikle tanınırlık bağlamında katılımcılara bu soru yöneltildiğinde edinilen en yüksek oran %40,6 ile 21 yıl ve üzerinde görülmektedir.

Katılımcılara yaşadıkları kente kendilerini yanıtlar tablo 15'te sunulmuştur. ait hissedip hissetmedikleri sorulmuş ve

Tablo 15: Kente Aidiyet Hissetme

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	159	85,5	85,5
<b>Hayır</b>	27	14,5	100
<b>Toplam</b>	186	100	

Katılımcıların %85,5'i kendini kente ait hissettiğini ifade etmiştir. Bu durumu ifade edenlerin kente yaşam süresi ile ilişkisine ise kentte doğup büyüme-kentte yaşam süresi ile kente aidiyet hissetme arasında çapraz test ile bakılmıştır.

Tablo 16: Kentte Doğup Büyüme ile Kente Ait Hissetme Çapraz Test

Yıl		Kente Ait Hissetme		Toplam	
		Evet S %	Hayır S %		
<b>Kentte Doğup Büyüme (S1)</b>	<b>Evet</b>	Sayı	109	11	120
		% within s1	90,80%	9,20%	100,00%
		% within s4	69,00%	40,70%	64,90%
		% of toplam	58,90%	5,90%	64,90%
	<b>Hayır</b>	Sayı	49	16	65
		% within s1	75,40%	24,60%	100,00%
		% within s4	31,00%	59,30%	35,10%
		% of toplam	26,50%	8,60%	35,10%
		Sayı	158	27	185
		% within s1	85,40%	14,60%	100,00%
		% within s4	100,00%	100,00%	100,00%
		<b>Toplam</b>			

Tablo 17: Kentte Yaşam Süresi Kente Ait Hissetme Çapraz Test

	Yıl	Kente Ait Hissetme (S4)		Toplam	
		Evet S %	Hayır S %		
<b>Kentte Yaşam Süresi(S3)</b>	0-5	Sayı	8	6	14
		% within s3	57,10%	42,90%	100,00%
		<b>% within s4</b>	<b>16,70%</b>	37,50%	21,90%
		% of toplam	12,50%	9,40%	21,90%
	6-10	Sayı	5	4	9
		% within s3	55,60%	44,40%	100,00%
		<b>% within s4</b>	<b>10,40%</b>	25,00%	14,10%
		% of toplam	7,80%	6,20%	14,10%
	11-15	Sayı	3	1	4
		% within s3	75,00%	25,00%	100,00%

	% within s4	6,20%	6,20%	6,20%
	% of toplam	4,70%	1,60%	6,20%
16-20	Sayı	9	2	11
	% within s3	81,80%	18,20%	100,00%
	<b>% within s4</b>	<b>18,80%</b>	12,50%	17,20%
	% of toplam	14,10%	3,10%	17,20%
21 ve üzeri	Sayı	23	3	26
	% within s3	88,50%	11,50%	100,00%
	<b>% within s4</b>	<b>47,90%</b>	18,80%	40,60%
	% of toplam	35,90%	4,70%	40,60%
Toplam	Sayı	48	16	64
	% within s3	75,0%	25,0%	100,0%
	% within s4	100,0%	100,0%	100,0%
	% of toplam	75,0%	25,0%	100,0%

Tablo 16 ve 17 göstermektedir ki; bir kentin sakini olmak ya da bir kentte uzun süredir yaşıyor olmak, o kent ile bağlılık ilişkisi kurulmasında ve o kente ait hissedilmesinde oldukça önemlidir. Araştırmaya katılanlar arasında, yaşadıkları kentte doğup büyüdüğünü belirten 109 katılımcıdan %69'u, kendisini kentine ait hissettiğini ifade etmektedir. Yine kentte yaşam süresi açısından bakıldığında kentte 20 yıldan az süredir yaşayan katılımcıların kente aidiyet duygularının, 20 yıl ve üzeri süredir kentte yaşayan katılımcılardan düşük düzeyde olduğu görülmektedir. 0-5 yıl için, %16,7, 6-10 yıl için, %10,4 gibi. 20 ve üzeri süredir yaşayanlarda ise %47,9 olarak

kentsel aidiyet içinde olduğuna dair durum tespiti anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kentte yaşam süresi arttıkça kente duyulan aidiyet hissini de paralel olarak arttığı biçiminde yorumlanabilir. Yaşadığımız kente ait hissediyorsak eğer, o kentin bir parçası olarak görüyorsak bir vatandaş olarak bir kent sakini olarak bu kent bütünü içindeki sorunlara ya da konulara karşı duyarlı ve sorumlu olmak/hissetmek sonucu doğar. Çalışmada da bu doğrusal ilişkinin özellikle kendini kente ait hissedenden kadın katılımcıların, kentin yönetimine katılma/dâhil olma konusunda görülüp görülmediğine yine frekans ve çapraz testler ile bakılmıştır.

Tablo 18: Kent Yönetimine Dâhil Hissetme

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Evet</b>	108	58,1	58,1
<b>Hayır</b>	78	41,9	100
<b>Toplam</b>	186	100	

Katılımcıların %58,1'i kent yönetimine dâhil hissediyor musunuz? Sorusuna 'evet' cevabını vermiştir. % 41,9'u ise 'hayır' cevabını vermiştir. Bu noktada dâhil hissedendenler ile dâhil hissetmeyenler arasındaki oranın birbirine yakınlığı dikkat çekicidir. Katılımcıların yaşadıkları kentin

yönetimine katılım konusunda kendilerini ait hissetmesi, kent gelişmişliği, katılım araçlarının yaygınlığı ve bu anlayışın yerleşmişliği ile ilişkilidir. Bu noktada ait hissetmediğini ifade eden büyük yüzdenin varlığı (%41,9) kent-yönetim-katılım ilişkisinde kadın açısından görünümün

istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. ilişkili de kadın açısından dezavantajlı bir tutum olma olasılığı açısından da yöneticilerinin yönetsel tavır ve tarzıyla düşünülebilir.

Tablo 19: Kente Aidiyet Hissetme Kent Yönetimine Katılma Çapraz Test

		Kent Yönetimine Katılma (S7)		Toplam	
		Evet S %	Hayır S %		
<b>Kente Aidiyet Hissetme (S4)</b>	Evet	Sayı	98	60	158
		% within s4	62,00%	38,00%	100,00%
		% within s7	90,70%	77,90%	85,40%
		% of toplam	53,00%	32,40%	85,40%
	Hayır	Sayı	10	17	27
		% within s4	37,00%	63,00%	100,00%
		% within s7	9,30%	22,10%	14,60%
		% of toplam	5,40%	9,20%	14,60%
<b>Toplam</b>	Sayı	108	77	185	
	% within s4	58,40%	41,60%	100,00%	
	% within s7	100,00%	100,00%	100,00%	
	% of toplam	58,40%	41,60%	100,00%	

Tablo 20: Kente Aidiyet Hissetme Kent Yönetimine Katılma Çapraz Test

		Kent Yönetimine Katılma Düzeyi (S12)			Toplam	
		alt düzey	orta düzey	üst düzey		
<b>Kente Aidiyet Hissetme (S4)</b>	Evet	Sayı	68	72	20	160
		% within s4	42,50%	45,00%	12,50%	100,00%
		<b>% within düzey</b>	<b>84,00%</b>	<b>86,70%</b>	<b>87,00%</b>	<b>85,60%</b>
		% of toplam	36,40%	38,50%	10,70%	85,60%
	Hayır	Sayı	13	11	3	27
		% within s4	48,10%	40,70%	11,10%	100,00%
		% within düzey	16,00%	13,30%	13,00%	14,40%
		% of toplam	7,00%	5,90%	1,60%	14,40%
	Toplam	Sayı	81	83	23	187
		% within s4	43,30%	44,40%	12,30%	100,00%
		% within düzey	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		% of toplam	43,30%	44,40%	12,30%	100,00%

Kente aidiyet hissi ile kent yönetimine bir doğrusallığı göze çarpmaktadır. Şöyle yolla katılma/dâhil olma ilişkine crosstab kente aidiyet hissi içinde olduğunu ifade testi ile bakıldığında bu ilişkinin eden katılımcıların %90,7 oranı ile kent

yönetiminde var olduklarını da belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçla ilişkili olarak yönetime katılma düzeyi açısından da bakıldığında, kente ait hisseden kadın katılımcıların kent yönetimine alt, orta ve üst düzey biçimlerinde katıldıklarını %84, %86,7 ve %85,6 oranında görmekteyiz.

Kadınların kent yönetiminde katılım durumlarının kente aidiyet ile ilişkisinin ardından, araştırma evrenini oluşturan üç kentte katılım durumunu ve hangi yollarla kent yönetimine dâhil olduklarına da bakılmış ve tablo 21, 22 ve 23'te sunulmuştur.

Tablo 21: Kent Yönetimine Katılım Durumu Her Üç Kent İçin

Kent		Frekans	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
<b>Bolu</b>	Evet	23	53,5	53,5
	Hayır	20	46,5	100
	Toplam	43	100	
<b>Kayıp değer</b>		1		
	Toplam	44		
<b>Zonguldak</b>	Evet	58	69,9	69,9
	Hayır	25	30,1	100
	Toplam	83	100	
<b>Kayıp değer</b>		1		
	Toplam	84		
<b>Sinop</b>	Değer	Evet	51	86,4
		Hayır	8	13,6
		Toplam	59	100

Sinop kentinde katılımcıların %86,4'ü, Zonguldak'ta ise %69,9'u kent yönetimine dâhil olduğunu belirtmiştir ki bu oran Bolu'ya göre yüksek görünmektedir. Bu durumun iki farklı sebebi olabilir. Biri, kent yöneticilerinin çabası olabilir. Bir diğer nedeni de Sinop ve Zonguldak'ta katılım gösteren kadınların kenti ve dolayısıyla kent yönetimini daha fazla sahiplendiği anlamına da gelebilir. Bolu kentinde ise

diğer iki kente oranla dâhil olma oranının daha düşük seyrettiği görülmüştür (%53,5). Sinop ve Zonguldak için düşünülen değerlendirmenin tersi bir durum Bolu kenti için düşünülebilir. Yani bu durum ya kent yöneticilerinin toplumsal cinsiyetçi algılarından ya da kadın yöneticilerin kenti ve kent yönetimini diğer kentlere oranla daha az sahipleniyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 22: Kent Yönetimine Katılım Düzeyi Her Üç Kent İçin

Kent		Frekans	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Bolu</b>	alt düzey	21	47,7	47,7
	orta düzey	21	47,7	95,5
	üst düzey	2	4,5	100
	Toplam	44	100	
<b>Zonguldak</b>	alt düzey	35	41,7	41,7
	orta düzey	33	39,3	81
	üst düzey	16	19	100
	Toplam	84	100	70,4
<b>Sinop</b>	alt düzey	25	42,4	42,4
	orta düzey	29	49,2	91,5
	üst düzey	5	8,5	100
	Toplam	59	100	

Her üç kentte de katılımcıların yönetime katılım düzeylerine (buldukları pozisyona göre kademelendirilmişlerdir) bakıldığında, ortak sonucun alt ve orta düzey yönetim kademesinde kadınların yer bulabildikleri yönündendir.

Her üç kentte de katılımcıların kent yönetimine dâhil olma durumları verisinin ardından hangi yollarla/hangi aktörler ile bu yönetime katıldıkları da sorulmuştur. Bu değerler her bir kent için olmak üzere tablo 23' te sunulmuştur.

Tablo 23: Kent Yönetimine Katılımda Araç Her Üç Kent İçin

Kent		Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Bolu</b>	Mesleğim gereği	31	70,5	70,5
	<b>Siy. Parti</b>	8	18,2	88,6
	STK	4	9,1	97,7
	Basın	1	2,3	100
	Toplam	44	100	
<b>Zonguldak</b>	Mesleğim gereği	34	40,5	40,5
	<b>Siy. Parti</b>	21	25	65,5
	<b>STK</b>	18	21,4	86,9
	Kent Meclisi	9	10,7	97,6
	Basın	2	2,4	100
	Toplam	84	100	
<b>Sinop</b>	Mesleğim gereği	24	40,7	40,7
	<b>Siy. Parti</b>	26	44,1	84,7
	STK	7	11,9	96,6
	Kent meclisi	2	3,4	100
	Toplam	59	100	

Meslek sebebiyle kent yönetimine dâhil olma durumu her üç kent için hem ortak hem de en yüksek oran olarak görülmektedir. Bunun dışında siyasal parti, sivil toplum kuruluşu, kent meclisi ve basın gibi araçların da her bir kent için kadın katılımcılar tarafından kullanıldığı açık uçlu olarak yöneltilen bu sorunun alt başlıkları olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kadın görünürlüğü açısından araştırma evreninde en düşük gözleme sahip olduğumuz Bolu için, yönetime dâhil olma/katılma tolu olarak öne çıkan araç %18,2 oranı ile. Siyasal partiler, ardından %9,1 oranı ile sivil toplum kuruluşları olmaktadır. Zonguldak kentinde ise sivil toplum kuruluşundan katılım gösterenlerin oranı diğer kentlere oranla oldukça yüksek seyrettiği görülmektedir, %21,4 oranı ile. Yine burada da siyasal parti yolu %25 ile yoğun olarak kullanılmaktadır. Sinop ilinde ise siyasal partilerden katılım gösteren kadınların oranı diğer iki kente oranla oldukça yüksektir (%44,1).

Bunun yanı sıra Zonguldak ve Sinop'ta kent meclisinde temsil edilen kadınlar (sırasıyla %10,7 ve %3,4) bulunurken; Bolu'da bulunmamaktadır.<sup>3</sup> Bu noktada söz konusu kentlerde ortak bulgu, meslekleri gereği kent yönetimine katılmanın dışında en önemli araç siyasal parti yoluyla katılmak olarak tespit edilmiştir. (B:%18,2; Z:%25; S:%26)

#### 4. SONUÇ

Batı Karadeniz Bölgesi'nde kent yönetim ve siyasetinde kadın görünürlüğünü anlamak üzere yapılan çalışmada, bu bölgenin üç kenti olan Bolu, Sinop ve Zonguldak'ta kadınların kent yönetimine katılım durumlarının sosyo-ekonomik faktörlerle ve kente aidiyet hissetme ile ilişkisine, kadınların kent yönetiminde katılım açısından görünürlüklerine ve kullanılan yollara ilişkin bir durum tespiti

<sup>3</sup> Araştırma 2019 mahalli seçimleri öncesinde yapıldığı için bilgi bu döneme aittir. 2019 mahalli seçim sonrasında durum belirtildiği üzere sayılarda farklılaşma olmuştur. Sinop'ta kent meclislerine kadın temsilci son seçimle girmiştir.

yapılmak istenmiştir. Kadınlar için merak konusu olan bu soruların kentlerin gelişmişliğine göre farklılık gösterip göstermediği de durum tespiti içine alınmıştır. Araştırmada seçilen üç kent SEGE 2011 verilerine göre gelişmişlik düzeyi açısından birbirinden farklı kentlerdir. Bolu: 11; Zonguldak: 29; Sinop: 51. sıradadır. Araştırmada edinilen bulgular bağlamında şu tespitle ortaya koyulabilir:

Kente aidiyet hissi açısından durum, araştırma evreninde %85,5 oranı ile olumlu seyrederken üç il bağlamında sonuç, bolu için %81,8, Zonguldak için %79,8 ve Sinop için %96,6 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların genel olarak yaşadıkları kentlere karşı aidiyet taşıdıkları görülmektedir.

Bir kentte doğup büyüme ile sakini olmak ya da bir kentte uzun süredir yaşıyor olmak, o kent ile bağlılık ilişkisi kurulmasında ve o kente ait hissedilmesinde oldukça önemlidir. Kentte doğup büyüme ile kente ait hissetme arasındaki ilişkiye araştırma genelinde bakıldığında %69 oranında doğrusal bir bağ görülmektedir, yani, yaşadıkları kentte doğup büyüyen katılımcılar kendilerini kentlerine ait hissettiğini ifade etmektedir. Aynı incelemeyi üç kentte yaptığımızda da sonuç yine benzer olarak görülmüştür. Yaşadıkları kentte doğup büyüdüğünü belirten katılımcılardan Bolu'da, %66,7'si Zonguldak'ta %71,2'si ve Sinop'ta %67,9'u kendilerini kente ait hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırma genelinde katılımcıların %58,1'i "Kent yönetimine dâhil hissediyor musunuz?" sorusuna 'evet', %41,9'u ise 'hayır' cevabını vermiştir. Kent yönetimine dâhil hissetme konusu üç kent açısından ise, Bolu'da %39,5, Zonguldak'ta %54,2 ve Sinop'ta %72 oranları ile olumlu bir seyir göstermiştir. Katılımcıların yaşadıkları kentin yönetimine katılım konusunda kendilerini ait hissetmesi, kent gelişmişliği, katılım araçlarının yaygınlığı ve bu anlayışın yerleşmişliği ile ilişkilidir. Bu noktada ait hissetmediğini ifade eden büyük yüzdenin (özellikle Bolu ve Zonguldak'ta)



varlığı, kent-yönetim-katılım ilişkisinde kadın açısından görünümün istenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Kente aidiyet hissetme ve kent yönetimine katılma durumu arasındaki ilişkide, araştırma genelinde kente aidiyet duyan katılımcıların %90,7 oranında kent yönetimine katılım sağladıkları anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin her bir kent için görünümü ise, Bolu’da %94,1, Zonguldak’ta %84,4 Sinop’ta %95,7 oranlarında tespit edilmiştir.

Kente aidiyet hissi ile kent yönetimine bir yolla katılma/dâhil olma ilişkine bakıldığında bu ilişkinin doğrusallığı görülmüştür. Şöyle ki araştırma genelinde yönetime katılma düzeyi açısından da kente ait hisseden kadın katılımcıların kent yönetimine alt, orta ve üst düzey biçimlerinde %84, %86,7 ve %85,6 sırasıyla katıldıkları tespit edilmiştir. Her bir kent için durum ise şöyledir. Bolu’da alt orta ve üst düzey yönetim açısından %81, %85,7 ve %50; Zonguldak’ta %77,1, %78,8 ve %87,5; Sinop’ta, %96, %96,6 ve %100 oranlarında katılımcılar kent yönetiminde var olduklarını belirttikleri görülmektedir.

Gelişmişlik düzeyleri farklı kentlerde kadın katılımı/temsili açısından konu

değerlendirildiğinde; bu çalışma kapsamında keskin farklılıklar gözlenmemiştir. Aksine Karadeniz havzasında kadının sosyal hayatta görünürlüğü gözlemi ile merak konusu olan bu çalışmada kent yönetimine katılım, yönetimde görev alma durumunun, kente aidiyet duyma, kenti sahiplenme gibi toplumsal davranışsal özelliklerle ilişkisi tespit edilmiş; ancak bu ilişkide kentlerin sosyo-ekonomik farklılığının belirleyici bir faktör olduğu görülmemiştir. Örneğin; Bolu kenti diğer kentlere oranla gelişmişlik düzeyi bakımından oldukça yüksek bir konumda bulunmasına rağmen kadın katılımı/temsili konusunda bir farklılık ortaya koymamaktadır. Aksine diğer iki kente oranla bolu kentinde kadın katılımı konusunda daha olumsuz bir tutum ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bolu’nun konum olarak İstanbul ve Ankara illerine çok yakın olması birçok yerel politikada pilot il olarak tercih edilmesine sebep olmuştur ve bu durum da Bolu’nun gelişmişlik düzeyinde olumlu bir etkiye bulunmuştur. Dolayısıyla Batı Karadeniz Bölgesi’nde kentlerin SEGE gelişmişlik düzeyi kriterleriyle paralel seyreden bir durum olmadığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

1. ALTAN, M. (2011). Kent Dindarlığı, TİMAŞ Yayınları, İstanbul.
2. BELLİ, A.; AYDIN, A. (2017). Kent Kültürü ve Kentlilik Bilincinin Oluşumunda Üniversitelerin Rolü: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 39, Ocak 2017, s. 422-434.
3. ERYILMAZ, B. (2009). Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, 2. Baskı.
4. ERZEN, Ü. (2011). Kadın Gözüyle Kadın Siyasetçiler, Derin Yayınları: İstanbul.
5. GÜL, H.; KIRIŞ, H.; NEGİZ, N.; GÖKDAYI, İ. (2014). "Türkiye’de Yerel Yönetimler Ve Yerel Siyaset", Detay Yayıncılık, Ankara.
6. İZCİ, İ. (2014). Katılımcı Yerel Yönetim, Derleyen: Kalkedon Yayıncılık, İstanbul.
7. LOGAN, J.; MOLOTCH, H.L. (1996) "The City As A Growth Machine", İçinde Reading In Urban Theory, Der. S. Fainstein ve S. Campbell, Blackwell Publishers, Cambridge.
8. PHILLIPS, A. (2015). Demokrasinin Cinsiyeti, Çev.: Alev Türker, Metis Yayınları, İstanbul.

9. TOPRAK, Z. (2016). Kent Yönetimi ve Politikası, Siyasal Kitabevi, Ankara.
10. WEDEL, H. (2013). (Çev. Can Kurultay), Siyaset ve Cinsiyet, İstanbul Gecekondularında Kadınların Siyasal Katılımı, İstanbul: Metis Yayınları.
11. YARAMAN, A. (2015).“Türkiye’de Kadınların Siyasal Temsili Dışlıksız Siyaset”, Bağlam Yayıncılık: İstanbul.
12. EROĞLU, H.T. (2006). “Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 11, 191-206.
- 13.ES, M.; ATEŞ, H. (2004).Kent Yönetimi, Kentleşme Ve Göç: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 205-248.
14. GÖKÇİMEN, S. (2008). Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi, Yasama Dergisi sayı:10.
15. GÜNLÜK ŞENESEN G. (Yürütücü). Kamu Politikaları, Yerel Yönetimler, Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme: Kentler, Türkiye Örneği, Proje No: 112K481, İstanbul, 2014.
16. KAYA, G. (2010). “Kadın Derneklerinin Kadın Siyasal Yaşama Etkisi KA-DER Örneği”, Kadir Has Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi”.
17. ŞAHİN, F. (2011). Kadınların Siyasal Katılımları Çerçevesinde Kadın Meclislerinin Yerel Siyasetteki Etkinlikleri Ve Üye Profilleri, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi.
18. TABASSUM, N.(2011). Towards Unlocking Patriarchy: Women’s Participation In Local Politics In Pakistan, ODTÜ, Doktora Tezi.
19. Yüksek Seçim Kurulu, (2019). “31 Mart 2019 Mahalli İdareler Seçimleri”, <http://www.ysk.gov.tr/tr/31-mart-2019-mahalli-i-CC%87dareler-secimi/77916>, 01.08.2019.
20. KA.DER(2018). “Kadın İstatistikleri”, [http://ka-der.org.tr/\(01.08.2019\)](http://ka-der.org.tr/(01.08.2019)).
21. BOLU BELEDİYESİ(2019). “Meclis Üyeleri” [https://www.bolu.bel.tr/meclisuyeleri/\(01.08.2019\)](https://www.bolu.bel.tr/meclisuyeleri/(01.08.2019)).
22. SİNOP BELEDİYESİ (2019). “Meclis Üyeleri” <https://www.sinop.bel.tr/meclisuyeleri/,01.08.2019>.
23. ZONGULDAK BELEDİYESİ(2019). “Meclis Üyeleri” <https://www.zonguldak.bel.tr/meclisuyeleri,01.08.2019>.
24. ZONGULDAK İL ÖZEL İDARESİ (2019). “İl Genel Meclisi” [http://www.zonguldakozelidare.gov.tr/il-genel-meclisi,\(01.08.2019\)](http://www.zonguldakozelidare.gov.tr/il-genel-meclisi,(01.08.2019)).
25. BOLU İL ÖZEL İDARESİ (2019). “İl Genel Meclisi” <http://www.boluozelidare.gov.tr/il-genel-meclisi>
26. SİNOP İL ÖZEL İDARESİ (2019). “İl Genel Meclisi” [http://www.sinopozelidare.gov.tr/il-genel-meclisi,\(01.08.2019\)](http://www.sinopozelidare.gov.tr/il-genel-meclisi,(01.08.2019)).

## ÇİFT KARIYERLİ EŞLERDE ÖRGÜTSEL STRESİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESS ON JOB SATISFACTION IN DUAL CAREER COUPLES

Rahat RACAPOVA\*, Erol TEKİN\*\*

\* Bilim Uzmanı, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, rahatracapova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9518-8496>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, etekin@kastamonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1166-7671>

#### ÖZ

Çağımızın modern hastalığı olarak kabul edilen stres her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamakla birlikte çoğu kez yaşam kalitesini düşürerek iş kalite ve performansını da olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucu olarak iş hayatında istenmeyen birtakım olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Özellikle iki eşin de çalıştığı durumlarda farklı stres nedenleri ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada çift kariyerli eşlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel düzeyde yarattığı etkiler merak edilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı çift kariyerli eşlerin stres düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışma Kastamonu'da görev yapan çift kariyerli eşler arasında seçilen 436 çalışanın üzerinde uygulamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çift kariyerli eşlerde iş stresinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş stresinin alt boyutlarından iş yükünün iş tatminini anlamlı ve olumsuz; sosyal destek, beceri kullanımı ve karar serbestliğinin ise iş tatminini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çift Kariyerli Eşler, İş Stresi, İş Tatmini

**Jel Kodları:** M1, M5, O15

#### ABSTRACT

Although stress, which is considered to be the modern disease of our time, does not always have negative consequences, it often affects the quality and performance of the work negatively by decreasing the quality of life. As a result, there may be some undesirable negative effects in business life. Especially in cases in which both couples work, different causes of stress may arise. At this point, the effects of organizational stress levels of dual-career couples on organizational level are wondered. In this context, the purpose of the study is to reveal the effect of stress levels of dual-career couples on job satisfaction. Within the scope of this purpose, the study was carried practically out on 436 employees selected from dual-career spouses in Kastamonu. As a result of the study, it was determined that job stress affects job satisfaction negatively in dual-career spouses. In addition, job satisfaction, one of the sub-dimensions of job stress, is significant and negative; social support, skill use and freedom of decision have a significant and positive effect on job satisfaction.

**Keywords:** Dual Career Couples, Organizational Stress, Job Satisfaction

**Jel Codes:** M1, M5, O15

<sup>1</sup> Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN danışmanlığında Rahat RACAPOVA tarafından hazırlanan ve Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanan aynı adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün gerek özel gerekse de çalışma hayatında insanların tümü stres denilen canavarın pençesindedir. Öyle ki, günümüzde stres, görülen en yaygın sağlık sorunlarının baş nedeni olarak kabul edilmektedir. Stres normal dozlarda yaşam için gerekli kabul edilebilir. Hatta normal düzeylerdeki stres bireyleri motive ederek hareket kabiliyetini arttırabilir. Fakat özellikle hızın önem kazandığı bilgi ve teknoloji çağı olarak ifade edilen bir çağda artık insanlar çok yoğun stres faktörlerine maruz kalmaktadır. Stresi sıfırlamak mümkün olmamakla birlikte önemli olan stres hakkındaki olumsuz düşüncelerin değiştirilmesidir. Bu çerçevede stres altında olan bireylerin stresle nasıl baş edilebilir sorusuna cevap bulması gerekmektedir. Çünkü stresle baş etme düşüncesi ile birey, fizyolojik olarak kendini daha iyi hissedecek ve stresle baş edebileceğine inanacaktır. Böylece stresin zararlı etkilerini en aza indirerek stresin, anında salgılanan mutluluk hormonu da denilen oksitosinin birçok faydasının ortaya çıkması mümkün olabilecektir. Burada en önemli nokta ise öncelikle ideallerinin peşinden giden bireylerin stresten nasıl etkilendiklerini ortaya koyabilmektir.

Modern sanayinin gereği olarak işletmelerde çalışan bireyler, işlerini yerine getirirken hem kendilerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklı birtakım stres faktörlerinin etkisi altında kalmaktadırlar. Bu yüzden bireyin çalışma yaşamı boyunca, çalıştığı örgütte stres önemli bir faktör haline gelmiştir. Çalışma hayatında stres, kişinin öz değerleri ve istekleri karşısında savunmasız kaldığında ortaya çıkan bir durum olarak düşünülebilir. Başka bir ifadeyle örgütsel stres, iş ile ilgili talebin iş görenin kabiliyetinden fazla olan koşullarda, iş koşulları ile iş gören arasında olan iletişimin sonucu olarak ifade edilmektedir (Randall ve Elizabeth, 1994: 55). Özellikle günümüz toplumunda eşlerin değişen rolleri ve bu rollerin neden olduğu bazı olumsuz durumlar aslında örgütsel stres konusunda da çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Öyle ki bir aileden her iki eşin

de iş hayatında istihdam edilmesini ifade eden çift kariyerli ailelerin stres düzeyleri ve bu stresin iş yaşamına etkileri merak edilen konulardan bir tanesi olarak ifade edilebilir.

Yapılan araştırmalarda özellikle kadınların iş hayatındaki çalışmalarının artmasıyla birlikte her iki eşinde çalışmasını iki çalışanlı, iki kariyerli, çift gelirli, çift kariyerli aileler gibi farklı kavramlarla ifade edilmesini gündeme getirmiştir (Bhowon, 2013: 78). Özellikle son yıllarda Türkiye ve dünyada çalışan kadın sayısının hızla artmasıyla birlikte çift kariyerli aile sayısında hızlı bir artış görülmüştür. Günlük yaşantımızda artarak devam eden bu durum günümüz ailelerinde hızla eşlerin birlikte çalışma hayatına girdiğini göstermektedir. Küresel rekabet ortamındaki değişimle birlikte başarılı olmak ve bu başarıyı sürdürmek için eşlerin iş yaşamlarındaki stresten etkilenme düzeyleri de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Evliliğin ilk dönemlerinde sadece eşlerden oluşan aile, sonrasında çocuk sahibi olunmasıyla farklı bir boyuta geçmiş ve kadına ata-erki toplumdaki biçilen rolün yansımaları, kültürel genler gibi birçok husus çift kariyerli eşlerin yaşadıkları stresin örgütsel bazı konulara olan etkisini merak edilir hale getirmiştir. Bu bağlamda özellikle çift kariyerli eşlerin rolleri dikkate alınarak çift kariyerlik sergileyen çalışanların örgütsel stres düzeylerinin iş tatminini etkileyebileceği düşünülerek bu alanda çalışma yapılması düşünülmüştür. Bu çalışmada da çift kariyerli eşlerin stres düzeylerini belirlemesi ve çift kariyerli ailelerin örgütsel stres düzeylerinin iş tatminine etkisi ele alınmaya çalışılmaktadır. Araştırma sonucunda çift kariyerli eşlerin örgütsel stres düzeylerinin belirlenerek, bu konuya gereken dikkatin çekilmesi ve araştırma sonuçlarına göre çözüm önerileri sunulabilmesi hedeflenmektedir. Çünkü örgütsel stresle baş eden çiftler; yönetim becerileri kazanarak, kendilerini üst kademelere çıkarma becerisi elde edebilirler. Böylelikle bu konu üzerinde geliştirilen beceri, yetenek ve deneyimleri sayesinde hem iş hayatında

hem de özel yaşamlarında elde edecekleri pratik deneyim kaynakları ile sorunları görerek, çözüm üretebilme yeteneğine sahip olabilirler.

Bu amaç ve hedefler çerçevesinde çalışmanın giriş bölümünü takip eden ilk bölümünde kavramsal çerçeveye değinilmektedir. Ardından araştırmaya ilişkin literatüre yer verilmiştir. Sonrasında araştırma yöntemi sunulmaktadır. Son olarak araştırmanın bulguları ve sonuçlarıyla birlikte öneriler sunulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çift Kariyerli Eşler Kavramı

Özellikle ekonomik şartlar ve toplumda kadına biçilen rolün değişmeye başlaması sonucunda kadın bireylerin çalışma hayatında oynadığı roller gün geçtikçe artmaktadır. Kadınların iş hayatında istihdamının artması nedeniyle, aile üyelerinin aynı anda çalışmasında da artışlar gözlenmektedir. Bir ailede bireylerin her ikisinin de iş hayatında istihdam edilmesi “iki kariyerli aile” olarak tanımlanmıştır (Acar, 1994: 21). Çift kariyerli eşler olarak ifade edilen çift kariyerli aileler, ekonomik yönden aile gelirinin artırılması amacıyla eşleri ikisinin de çalıştığı aile tipi olarak tanımlanmaktadır. Ailelerdeki kadın ve erkeğin çalışma hayatına girmesi, ev ve aile sorumluluklarının her iki eşe de paylaştırılması ikisi içinde ortak ve en önemli sorunların başında gelmektedir (Allen vd., 2000; Bhowon, 2013). Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda, iş ve evlilik yaşamında duyulan tatminin yaşam sevincinin temel kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların iş hayatında statülerinin artması da eşlerini mutlu etmektedir (Benin ve Nienstedt, 1985: 75). Bu durumun sonucunda bireylerin çalışma ve aile bireyleri arasında bir istikrar kurmaları gerekmektedir. Bu istikrarın kurulması aynı sektör ya da iş yerinde çalışmayla da yakından ilgili olabilir. Çünkü böyle durumlarda eşler birbirlerini daha iyi anlayabileceklerdir. Tüm bu açıklamalar

çerçevesinde bu tür kariyere sahip çiftler, üç kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler

- Aynı iş yerinde ve aynı statüde çalışanlar,
- Aynı iş yerinde farklı statüde çalışanlar,
- Farklı iş alanlarında aynı ya da farklı kariyerlere sahip çalışanlar olarak ifade edilmektedir.

### 2.2. Örgütsel Stres Kavramı

Örgüt; ihtiyacı karşılamak veya kolektif hedeflere ulaşmak için kurulmuş bir birimdir. Tüm örgütler, farklı faaliyetler ve üyeler arasındaki ilişkileri sistemleyen bir yönetim yapısına sahiptir. Bununla birlikte yöneticiler kendine düşen sorumlulukları yerine getirmek için, sorumlulukları ve yetkileri alt bölümlere ayırarak görevlendirir. Fakat örgüt ortamında bulunan bazı çalışanların omuzlarına yüklenen ağır sorumluluklar ya da normalde yapmaya alışkın olmadıkları işleri yapma zorunluluğunda bırakılmaları sebebiyle kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Bu sorumluluk her iki eş çalıştığında ise aile için iki katına çıkmaktadır. Yaşanan bu durum, stresle ilgili birçok rahatsızlığın ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bunun sonucunda iş yerlerinde maddi açıdan yaptırımlar ortaya çıkabilir. Bireyde meydana gelen stresle birlikte örgütlerde motivasyonun azalması, iş yavaşlatmanın artması, performans azalması, iş kalitesinin ve verimliliğinin azalması, yaratıcı düşüncenin körelmesi, farklı hastalıkların ortaya çıkması ve hatta ölüm gibi sonuçların görülmesi mümkündür.

Bu noktada bir örgütte çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilmektedir. Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları (Arıcan, 2011: 55-76);

- İş yükünün fazlalığı
- Çalışılan zamanın uzunluğu
- Yakından ve sıkı denetim
- İş yeri düzeni
- Rol belirsizliği ve rol çatışması

- Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- İşin niteliği olarak ifade edilebilir.

Bu kaynakların yanında aile-iş ilişkisine bağlı bazı stres kaynaklarından bahsetmek yerinde olacaktır. Çünkü stres yalnızca örgütsel unsurlar vasıtasıyla oluşmaz. Aile yaşantısındaki rol ile iş yaşantısındaki rollerin getirdiği beklentilerin ve sorumlulukların çatışmasına bağlı olarak stres başka bir boyut kazanabilmektedir. Rol yapısına bağlı olarak gelişen stresin genelde kadın çalışanlarda görüldüğü araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Murat, 2008). Bu bağlamda kadınların çalışma hayatına girmesiyle ortaya çıkan çift kariyerli ailelerde de stresin daha yüksek boyutları taşınması olası görülmektedir. Öyle ki, iş yaşamında oluşan stresin ev yaşamını ya da ev yaşantısındaki sorunların iş yaşamını motivasyon, performans ve etkililik açısından etkileyerek olumlu-olumsuz sonuçların gelişeceğini söylemek doğru olacaktır (Soysal, 2009). Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen Yakın Zaman Olayları Listesi kişinin bireysel sağlığı için uyum sağlaması gereken hayati olayların büyük çoğunluğunun aile ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu olaylar eşlerden birinin ölmesi, boşanmanın yaşanması, eşlerin ayrı yaşam sürmesi, ailelerden bir üyenin ölmesi ya da evliliği, eşlerin barışması, aile üyelerinin sağlığındaki değişiklik, hamilelik, cinsel problemler ve aileye yeni birinin katılması şeklinde sıralanabilir (Erdal, 2011). Günümüz çalışma yaşamında ise bu olayları etkileyen en önemli durum ise kadınların iş hayatına katılım düzeylerindeki artış ile birlikte ortaya çıkan çift kariyerli eşler olgusudur. Bu kapsamda yeni yeni ortaya çıkan bu olgunun stres başta olmak üzere örgütsel davranış konularına olan yansımalarının ortaya koyulması önem arz etmektedir.

### 2.3. İş Tatmini Kavramı

Bireylerde, çalışma yaşamı ya da çalışan kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun sonucu olarak meydana gelen memnuniyet “iş tatmini” olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki, iş tatmini

örgütlerde devamlılığa etki eden unsurlardan bir tanesidir. Çalışanların kendi görevleri ve sorumlulukları ile ilgili göstermiş oldukları tutumlar iş tatminiyle ilişkilendirilmektedir. Çalışanların, çalışma koşullarında beklentilerinin karşılanması çalışanların iş tatmini ve doyumlarını sağlamaktadır. Gelirleri, çalıştığı ortamdaki imajı ve konumları gereği olan etmenler iş tatminine katkı sağlayan unsurlardandır. Yöneticilerin de işleri kolaylaştırmak için yaptıkları planlar aynı zamanda çalışanların da iş tatminini kolaylaştırmaktadır. Bu durumlar hem örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasını, hem de buldukları pazarda iyi bir konumda olmalarını sağlamaktadır (Alpsoy, 2018: 4-6).

Tahmin edildiği üzere çalışanın işinden elde ettiği tatmin çalışma yaşamı üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Söz konusu etkinin büyüklüğü ve önemi sadece maddi değil manevi nedenlerden kaynaklı da olabilir. Çalışan bireyler hayatlarının büyük bir bölümünü (yaklaşık 1/3) iş yerlerinde ya da işleriyle ilgili faaliyetler ile geçirmektedirler. Bu noktada bazen çalışanların yaptıkları işin kendileri için bir şey ifade etmediği yönündeki şikayetlerini duymak mümkün olmaktadır. Ortaya çıkan bu olumsuz etkinin sadece iş tatminsizliğinden kaynaklı olduğunu düşünerek sadece bireyle sınırlandırmak yanlıştır. Çünkü bu etki direkt ya da dolaylı bir şekilde varlığını sürdürdüğü örgüt ile birlikte işine de yansıyabilmektedir (Şahal, 2005: 49-52).

Her çalışan belli bir zaman sonra işinde, çalıştığı örgütte ve iş çevresinde bir takım deneyimlere sahip olmaktadır. Bu süreçte çalışanlar belli başlı beklentilere, yaşanmış ve gözlemlenmiş bazı olaylara, kazançlara ve kayıplara sahip olmakta ve dolayısıyla bu deneyimler sonucunda yaptığı işe ve çalışma ortamına karşı tutum geliştirmektedirler. Çalışanlar elde ettikleri kazançların kayıplarından fazla olması durumunda iş tatminini, azlığı durumunda ise iş tatminsizliğini sergilemektedirler. İş tatmini çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işini, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir

kavramdır (Somuncuoğlu, 2013: 57-63). İş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da iş görenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir. Ayrıca iş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içermektedir (Konuk, 2006: 59). İş tatmini denildiğinde akla ilk gelen tanımlardan biri de yapılan işin kendi niteliğinin ve şartlarının ya da iş bitiminde ulaşılan sonuçların işi yapan kişi tarafından değerlendirilmesidir. İş tatmini kişilerin sistem üzerinden geçişinden sonra iş ve işin koşullarına bağlı olarak oluşturduğu içsel tepkiler olmaktadır (Vargün, 2018: 32-33).

İster kamu, isterse özel sektör örgütlerinde başarmanın en belirgin kuralı, bu örgütlerin oluşumuna etki eden dinamik insan unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesi olarak yorumlanabilir. Bireyin kendisinin farkında olması ve kendini bir değere uygun görmesi birlikte çalıştığı insanlar ile işbirliğini arttırmasını sağlayarak üretim artışını olanaklı kılacaktır. Bu nedenle birey, kendisini örgütsel yapı içinde bir yerlerde konumlandırabilecektir. Ayrıca kendisine değer verildiğini hisseden kişi, aklını ve üretkenliğini etkin sunabilecek, birikim, bilgi ve tecrübelerini birlikte yaşadığı kişilere aktarabilecek ve bu kişilerle üretmeyi daha çok arzulayacaktır (Pehlivan, 2018: 41-48).

Tüm bunlar çerçevesinde iş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Örgütsel faktörler ücret, terfi, yönetim tarzı, işin niteliği, çalışma koşulları, arkadaş ilişkileri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireysel faktörler ise; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, zeka ve yetenek ile birlikte kişilik olarak ifade edilebilir.

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Güncel yazın çift kariyerli eşler hakkında az sayıda çalışma barındırmaktadır. Çalışmaların hiçbirinin çift kariyerli eşleri; iş tatmini ve örgütsel stres kavramları kapsamında incelemediğini ifade etmek

yerinde olacaktır. Aslında örgütsel stres ve iş tatmini hakkında, yazında çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların daha çok cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler üzerine kurgulandığı görülmektedir. Yazında ele alınan çift kariyerli eşler, örgütsel stres ve iş tatmini konulu çalışmalara genel hatlarıyla bakıldığında;

Erdoğan (2005) havacılık sektöründe yaptığı çalışmada trafik kontrolörlerinin stres kaynaklarının iş tatminine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Adnan Menderes Havalimanı, Antalya Havalimanı, Esenboğa Havalimanı ve Atatürk Havalimanı'nda çalışan hava kontrolörleri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları hava kontrolörlerinin iş tatmin seviyelerini yaptıkları işin içeriğinden ziyade yönetsel konuların etkilediğini ortaya koymuştur.

Akgündüz (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel stres kaynaklarının birey üzerinde yarattığı stres ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini Bodrum, İstanbul, İzmit, Ankara ve Gaziantep'te faaliyet gösteren çeşitli bankaların çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan anket 149 banka çalışanı tarafından cevaplanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar ışığında elde edilen veri çalışanların göreceli olarak en fazla örgütsel yapı nedeniyle stres yaşadığını ortaya çıkarmıştır. Örgüt yapısından kaynaklanan stresi örgütsel politikalar ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres izlemektedir. Çalışma örneklemine dâhil edilen çalışanlar en az işin yapısından kaynaklanan stres yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışmada iş tatminini de incelenmiş ve çalışanların vasat iş tatminine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapraklı ve Yılmaz (2007) iş stresi ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi Erzurum'da görev yapan ilaç satış mümessilleri ile yaptıkları çalışma ile ortaya koymuşlardır. Çalışmada Erzurum'da görevli 323 ilaç mümessiline anket uygulanmış ve katılımcılara iş stresi, iş

tatmini, demografik özellikleri ve firma özellikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırmada iş tatmini ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar Erzurum’da görev yapan ilaç mümessillerinin orta düzeyde iş stresi yaşadıklarını ve iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Gül vd. (2008) iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefledikleri çalışmalarını sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada Tokat Devlet Hastanesi’nde çalışan 87 kişiye anket uygulanmıştır. Anket aracılığıyla toplanan veri iş stresi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca sağlık çalışanlarının iş tatminin ve örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde, performanslarını ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erdemir ve Koç (2009) işyeri izleme uygulamalarının iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmalarında işyeri izleme faaliyetine yönelik olumsuz algı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmişlerdir. Çalışmada imalat sektöründen 132 çalışanın cevapları üzerinden bulgular elde edilmiştir. Çalışma işyeri izleme faaliyetine yönelik olumsuz algılamalar ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve işyeri izleme faaliyetlerinin iş stresini artırdığını ortaya koymuştur. Diğer değişkenlerle işyeri izleme faaliyetlerine yönelik olumsuz algılamaların doğrudan ve anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Tanşu (2009), sağlık sektörü çalışanları ile yaptığı çalışmada örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 502 kişiye uyguladığı anketi yoluyla araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ise, örgütsel stres ile iş tatmini arasında ters

yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Canik (2010) havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanların stres düzeylerinin iş tatmini üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmasının evreni, Ankara Esenboğa Hava Limanı’nın çeşitli birimlerinde vardiyalı olarak çalışan 155 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada, çalışanların stres düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve stresin çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Arız (2010) ise çalışmasında stres ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Kalecik Devlet Hastanesi ve Gölbaşı Devlet Hastanesi’nde çalışan personel üzerinden incelemiştir. Arız çalışmasında bahsi geçen hastanelerde çalışan 276 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stresin genel iş tatmini ve alt boyutlarını orta ve zayıf güçte negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akgün (2010), emniyet mensuplarında stres faktörleri ve bunların çalışanların iş tatmini, bireysel verimlilikleri ve kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmasına Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü’nde çalışan 462 polisi dâhil etmiştir. Söz konusu polisler anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmada birim ve rütbe sistemine göre farklılıklar da göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada elde edilen veri emniyet mensuplarının çok rahatsız edici olmamakla birlikte stres altında olduklarını göstermiştir.

Kurt (2010) rol stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkide amirin sosyal desteğinin etkisini incelemiştir. Örneklemi farklı iş sektörlerinde çalışan 100 katılımcının oluşturduğu araştırma anket uygulaması yoluyla yapılmıştır. Katılımcılara rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini ve sosyal destek konularında sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın bulguları iş tatmininin özerklik boyutu ile rol belirsizliği arasında olumlu bir ilişki olduğu, rol çatışması ve yönetim kaynaklı iş tatmini arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu yönündedir. Çalışmada amirin



sosyal desteğinin, iş tatmininin çalışma şartları boyutu ile rol çatışmasının işle ilgili boyutu arasındaki ilişkiye anlamlı bir şekilde etki etmediğini saptanmıştır.

Hamilci (2014) örgütsel stres kaynaklarının ve sürekli kaygının iş tatmini üzerindeki etkisi konulu çalışmada kadın akademisyenlerin iş tatmininin düşmesine neden olan örgütsel stres kaynaklarını belirleyip, bu etkenlerin olumsuz etkilerini an aza indirmeye yönelik çözüm yolları üretmeyi hedeflemiştir. Çalışmanın örneklemini Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapan 120 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Bulgular akademisyenlere uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda kadın akademisyenlerin sürekli kaygı düzeylerinin iş tatminine anlamlı bir etkisinin olmadığına, sürekli kaygı düzeylerinin yaş gruplarına, medeni durumlarına, eğitim seviyelerine, gelir düzeylerine, akademik unvanlarına ve hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğine işaret etmektedir. Çalışmada kadın akademisyenlerin örgütsel stresi ile iş doyum düzeyleri arasında ise doğrusal yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Akova vd. (2015) otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada otel işletmelerindeki iş görenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamışlardır. Çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 262 otel yöneticisi ve iş görene anket uygulanmıştır. Araştırmada stresinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda iş görenlerin sahip olduğu iş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Mert ve Bekmezci (2016) yaptıkları çalışmalarında çift kariyerli eşlerin iş ve yaşam tatminlerini incelemişlerdir. Veri toplama aracı olarak kullandıkları anketi

Ankara'da yaşayan 179 kişiye uygulamışlardır. Çalışma bireylerin iş ve yaşam tatminlerini cinsiyet, eşlerle aynı yerde çalışma durumu, ebeveynlerle aynı ilde ikamet etme durumu, kamu veya özel sektörde çalışma durumu ve çalışılan birimler bağlamında incelemiştir. İncelenen demografik özelliklerin hiçbirinin çalışmaya dâhil edilen bireylerin yaşam tatminleri üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Çalışmanın sonucunda ayrıca kadın çalışanların eşleriyle aynı yerde çalışmalarının iş tatminine olumlu etki yaptığı, eşinin ailesiyle aynı yerde yaşayan bireylerin iş tatmininin diğerlerine göre daha yüksek olduğu da ortaya konulmuştur.

Tekingündüz vd. (2016) performans, iş tatmini ve iş-aile yaşamı çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın amaçları iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki etkilerini analiz etmek ve iş-aile çatışmasının çalışanların iş performansına etkilerini belirlemektir. Bu amaçla veri toplama aracı olan anket Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görevli 662 ebe ve hemşireye uygulanmıştır. Edinilen bulguların bazıları iş gören performansı ile iş tatmini ve iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü, aile-iş çatışması ile negatif yönlü bir ilişki bulunduğu kanıt sağlamaktadır. Ayrıca sonuçlar iş tatmini ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü, aile-iş çatışması ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bayar ve Öztürk (2017) yaptıkları çalışmalarında Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 233 araştırma görevlisinin iş tatmini ve iş stresi üzerinde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Araştırmada elde edilen bulgular akademisyenlerin iş tatmini ve iş stresinin görev yaptıkları fakülteye göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmada iş tatmini ayrıca yaş, öğrenim durumu ve görev süresi gibi değişkenler bağlamından da incelenmiştir. Araştırma akademisyenlerin iş tatmini azaldıkça iş stresinin arttığını ortaya koymuştur.

Öztürk vd. (2018), çift kariyerli akademisyen eşler hakkında yaptıkları çalışmalarında veri toplama aracı olarak kullandıkları anketi Süleyman Demirel Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde çalışan 244 akademisyene uygulamışlardır. Çalışma akademisyen çiftlerin iş yeri ve evdeki iyi oluş durumlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda evde mutluluk, iş yerinde mutluluk ve iş tatmini arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada tespit edilen bir diğer anlamlı ilişki eşlerin çift kariyerliliğe ilişkin tutumları ile evde ve iş yerindeki iyi oluş durumları arasındadır. Akademisyen çiftlerden kadının erkeklere kıyasla ürettikleri eser miktarı açısından daha başarılı olması çalışmanın dikkat çeken bulgularından biridir.

Şener vd. (2018) ise, çift kariyerli eşler üzerine yapılan bir diğer çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın örneklemini iki eş de hemşire olan 16 kişidir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış ve açık uçlu 16 soru yöneltilmiştir. Çalışmada, eşlerin ev içindeki rollerinin karışması ve yaptıkları mesleğin zorluğunun aile yaşantısı ve toplumsal yaşamda sorunlara yol açması gibi birtakım olumsuzluklar tespit edildiyse de çiftlerin genel olarak olumlu bir bakış açısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazın da incelendiğinde özellikle iş tatminini etkileyen bireysel değişkenler çift kariyerli eşlilik açısından

değerlendirildiğinde ortaya çıkacak sonuçlar merak uyandırmaktadır. Çünkü gerek stresi gerek iş tatminini etkileyen medeni durum, kişilik gibi değişkenler çift kariyerli eşlilik kavramı ile daha farklı bir boyut kazanan kavramlardır. Bu noktada stresin ve stresi etkileyen bazı unsurların iş tatminine etkisinin ele alındığı çalışmalara yazında rastlanmasına rağmen çift kariyerli eşlerin stres düzeylerinin iş tatminine etkisi ortaya konulmamıştır. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde kadının iş hayatındaki değişen rolü ile birlikte gelişen çift kariyerli eşler kavramından yola çıkarak çift kariyerli eşlerin örgütsel stres ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir. Çünkü ortaya konulacak sonuçlar; kadının iş hayatında artan öneminin davranışsal bazı konular üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına ışık tutabilecektir. Bu kapsamda yazın ve araştırmanın amacı doğrultusunda Şekil 1'deki kavramsal model kurgulanmış ve hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Çift kariyerli eşlerde örgütsel stres iş tatminini olumsuz etkiler.

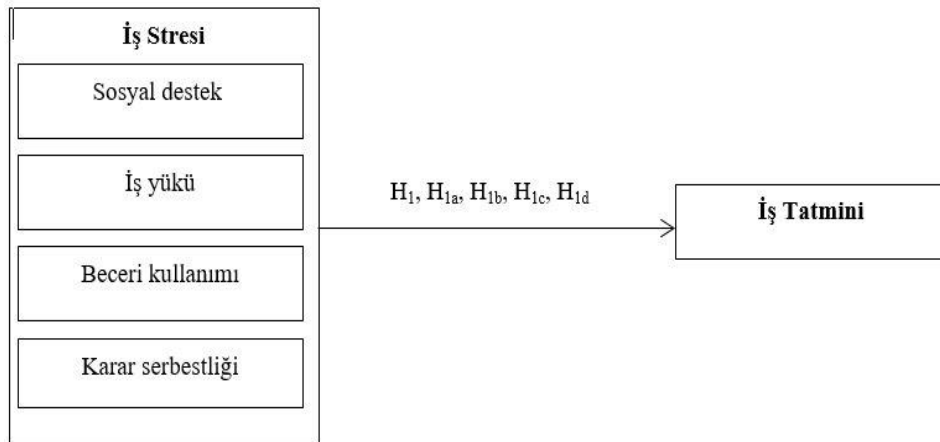
H<sub>1a</sub>: Çift kariyerli eşlerde iş yükü iş tatminini olumsuz etkiler.

H<sub>1b</sub>: Çift kariyerli eşlerde sosyal destek iş tatminini olumlu etkiler.

H<sub>1c</sub>: Çift kariyerli eşlerde karar serbestliği iş tatminini olumlu etkiler.

H<sub>1d</sub>: Çift kariyerli eşlerde beceri kullanımı iş tatminini olumlu etkiler.

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı çift kariyerli eşlerde örgütsel stresin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Özellikle günümüzde teknolojinin gelişmesi, kültürel değişimler, modernleşme hareketleri ve ekonomik gelişmelerle birlikte kadının çalışma yaşamındaki yeri artmaya başlamıştır. Bu durumda eşlerin hem aile içi hem de çalıştıkları örgüt içerisindeki sıkıntıları çeşitlenmeye başlamıştır. Bireysel açıdan bakıldığında çalışma hayatının yarattığı stres artık tek kişi için değil iki eş içinde geçerli olmaktadır. Bu stres ebeveyn olmanın stresıyla de birleştiğinde örgütsel bazı etkilere de neden olabilir. Bu kapsamda çift kariyerli eşlerin iş tatmininin belirlenmesi önemli bir husustur. Ayrıca çalışma çift kariyerlik düşünen bireye yol göstermesi açısından da önemlidir.

### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Kastamonu'da çalışan çift kariyerli eşler oluşturmaktadır. Bu noktada yazın incelendiğinde Tekin vd. (2019) en stresli meslekleri karşılaştırdıkları çalışmalarında en stresli mesleklerin sırasıyla madencilik, askerlik ya da polislik, sağlıkçı ve öğretmenlik olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar akademisyenliğin ise en az stres seviyesine sahip meslek olduğu sonucuna ulaşılmasına rağmen günümüzde neredeyse her meslek türünde stresin var olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle bir meslek ayrımına gidilmeden tüm meslek türleri ve sektörlerde çalışan çift kariyerli eşler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmanın amacı dikkate alınarak hazırlanan anket soruları çift kariyerli eş niteliği taşıyan çalışanlara dağıtılmıştır. Veri toplama süreci sonunda toplam 436 çift kariyerli eş özelliği gösteren çalışana ulaşılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini 436 çift kariyer sahibi çalışan oluşturmaktadır.

Yazın incelendiğinde sınırsız evrende yeterli örneklem sayısının 384 olduğu ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu bağlamda çalışmada evreni temsil

eden yeterli örneklem sayısına ulaşıldığını söylemek doğru olacaktır.

### 4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler toplanırken kullanılan anketlerden ilki örgütsel stres anketidir. Bu kapsamda örgütsel stres soruları için Theorell vd. (1988) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Yıldırım vd. (2011) tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği ise Hackman ve Oldham (1985) tarafından geliştirilen iş özellikleri anketinin Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmasıyla oluşturulan 5 soru ve tek faktörlü bir ölçektir. Örgütsel stres ölçeğinin iş yükü, sosyal destek, karar serbestliği ve beceri kullanımı olmak üzere 4 alt boyutu vardır. Karar serbestliği ve beceri kullanımı, iş kontrolü boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktada örgütsel stres düzeyi ise iş yükünün iş kontrolüne oranı ile hesaplanmaktadır (Demiral vd., 2007).

### 4.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikle örneklemin yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Barlett test ölçütü incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde bulunan soruların geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmış ve faktör yapıları tespit edilmiştir. Ardından değişkenler arası ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin ve modelin test edilmesi için regresyon analizlerine yer verilmiştir.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 218 tanesinin erkek, 218 tanesinin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş aralığı açısından incelendiğinde 18-25 yaş arası çalışan sayısı 26, 26-33 yaş arası çalışan sayısı 130, 34-41 yaş arası çalışan sayısı 162, 42-49 yaş arası çalışan sayısı 85, 50 yaş ve üzeri çalışan

sayısı 33 olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında ilk ve ortaöğretim mezunu sayısının 15, lise mezunu sayısının 94, lisans mezunu sayısının 236, yüksek lisans mezunu sayısının 80 ve doktora mezunu sayısının 11 olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki deneyimleri incelendiğinde 9 çalışanın 1 yıldan az kıdeme sahip olduğu, 85 çalışanın 1-5 yıl arası kıdeme, 116 çalışanın 6-10 yıl arası kıdeme, 226 çalışanın ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcılar çalıştıkları sektör açısından incelendiğinde 261 çalışanın özel, 175 çalışanın ise kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eşiyile aynı yerde çalışma durumu incelendiğinde 55 çalışanın evet, 381 çalışanın ise hayır dediği görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların eşiyile aynı meslekte çalışma durumuna bakıldığında 105 çalışanın evet, 331 çalışanın ise hayır dediği görülmektedir. Araştırmaya katılan örnekleme ilişkin bulguların özeti Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	218	50,0
	Erkek	218	50,0
<b>Yaş</b>	18-25 arası	26	6,0
	26-33 arası	130	29,8
	34-41 arası	162	37,2
	42-49 arası	85	19,5
	50 ve üzeri	33	7,6
<b>Eğitim düzeyi</b>	İlk ve Orta	15	3,4
	Lise	94	21,6
	Lisans	236	54,1
	Yüksek Lisans	80	18,3
	Doktora	11	2,5
<b>İş yeri deneyimi</b>	1 yıldan az	9	2,1
	1-5 yıl arası	85	19,5
	6-10 yıl arası	116	26,6
	10 yıl ve üzeri	226	51,8
<b>Çalıştığı sektör</b>	Özel	261	59,9
	Kamu	175	40,1
<b>Eşiyile aynı yerde çalışma</b>	Evet	55	12,6
	Hayır	381	87,4
<b>Eşiyile aynı meslekte çalışma</b>	Evet	105	24,1
	Hayır	331	75,9

## 5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktörlerin elde edilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntem temel bileşenler analizidir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklamak için faktörler hesaplanır. Burada amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırarak ortak faktör yapıları oluşturulmaktadır (Kalaycı, 2010: 321).

Faktör analizine başlamadan önce örneklemin yeterliliğini test etmek için gözlenen ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir değer olan KMO test ölçütü incelenmiştir. KMO oranı 0,5 üzerinde olması beklenmektedir. Ayrıca KMO oranı ne kadar yüksekse veri seti faktör analizi için o kadar iyidir (Kalaycı, 2010: 322). Tablo 2 ve Tablo 3’de iş stresi ve iş tatmininin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Barlett Test ölçüğüne yönelik bulguları yer almaktadır.

Tablo 2: İş Stresi Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>		<b>0,756</b>
	Düz. Ki-Kare	3070,955
Bartlett Testi	Ser. Derecesi	120
	p	000

Tablo 2’de yer alan test sonuçlarına göre iş stresi ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,756 iyi şekilde değerlendirilmekte ve KMO değeri (0,5)

üzerinde olmalıdır şartını sağladığı için faktör analizine uygundur. Ayrıca, Barlett’s küresellik testi sonucu da anlamlı ( $p=0,000$ ) çıkmıştır.

Tablo 3: İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>		<b>0,866</b>
	Düz. Ki-Kare	1539,361
Bartlett Testi	Ser. Derecesi	10
	p	000

Tablo 3’te yer alan test sonuçlarına göre iş tatmini ölçeği için çıkan KMO örneklem yeterliliği değeri 0,866 çok iyi olarak değerlendirilmekte ve KMO değeri (0,5) üzerinde olmalıdır şartını sağladığı için faktör analizine uygundur. Ayrıca, Barlett’s küresellik testi sonucu da anlamlı ( $p=0,000$ ) çıkmıştır.

KMO ve Barlett’s testlerinin ardından İlk olarak örgütsel stres ölçeğinde yer alan sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar serbestliği boyutlarını ölçümlemede kullanılan tüm soruların hangi faktörü temsil ettiğini tespit ederek iç tutarlılıklarını ve aralarındaki ilişkileri gözlemlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin

faktör yapısını belirlemek amacıyla soru formunda yer alan ilgili sorulara varimax rotasyonu temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 64,139 olduğu ve soruların toplam dört faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 4’te hangi sorunun hangi faktör altında yer aldığı ve faktör yükleri görülmektedir.

İş stresi boyutlarına ilişkin ortaya çıkan faktörlerin varyans oranlarına ait bulguların yer aldığı Tablo 4’e bakıldığında sosyal destek faktörünün toplam varyans oranının % 20,326’sini açıkladığı görülmektedir. İş yükü faktörü toplam varyans oranının % 18,631’ini temsil etmektedir. Beceri

kullanımı faktörü toplam varyansın % 14,188'ini temsil etmektedir. Karar serbestliği faktörü toplam varyansın % 10,994'ini temsil etmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan bu dört faktör toplam varyansın % 64,139'unu açıklamaktadır. Yapılan Cronbach's Alfa modeli analizi sonucunda iş stresi ölçeği için Cronbach's Alfa değeri 0,788 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları

Faktörler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Sosyal Destek				
S1	,616			
S2	,787			
S3	,744			
S4	,690			
S5	,654			
S6	,772			
Açıklanan Varyans (%)	20,326			
Özdeğer	3,252			
Cronbach Alfa	0,817			
İş Yüğü				
S7		,872		
S8		,877		
S9		,885		
S10		,792		
Açıklanan Varyans (%)		18,631		
Özdeğer		2,981		
Cronbach Alfa		0,881		
Beceri Kullanımı				
S11			,800	
S12			,784	
S13			,588	
S14			,701	
Açıklanan Varyans (%)			14,188	
Özdeğer			2,270	
Cronbach Alfa			0,728	
Karar Serbestliği				
S15				,900
S16				,866
Açıklanan Varyans (%)				10,994
Özdeğer				1,759
Cronbach Alfa				0,843
Toplam Varyans Oranı (%)				64,139
Genel Cronbach Alfa				0,788

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla soru formunda yer alan ilgili sorulara varimax rotasyonu temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin açıklama düzeyinin % 74,800 olduğu ve ölçekteki soruların tek

faktör altında toplandığı görülmüştür. Yapılan Cronbach's Alfa modeli analizi sonucunda iş tatmini ölçeği için Cronbach's Alfa değeri 0,913 olarak ölçülmüştür. İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları

Faktörler	Faktör Yükleri
	F1
<b>İş Tatmini</b>	
S1	,809
S2	,856
S3	,914
S4	,875
S5	,867
Toplam Açıklanan Varyans (%)	74,800
Özdeğer	3,740
Cronbach Alfa	0,913

Faktör analizlerinden sonra değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına görmeye yönelik olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, verilerin anlaşılması ve cevapların normal dağılıp dağılmadığına bakmak için normallik testleri yapılmaktadır. Sosyal bilimler alanında normallik testlerinden daha çok değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına yönelik olan

çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakmak daha doğrudur. George ve Mallery (2010)'e göre verilerin normal dağıldığını söyleyebilmek için skewness ve kurtosis değerlerinin -2 ile +2 aralığında yer alması gerekmektedir. Tablo 6'da yer alan skewness ve kurtosis değerlerine bakıldığında genel olarak verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılıma ilişkin bulgular ise Tablo 6'da görülebilmektedir.

Tablo 6: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Varsayımı

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	436	1,00	5,00	3,30	0,951	-0,266	-0,587
Sosyal Destek	436	7,00	30,00	22,95	4,258	-0,719	1,141
İş Yükü	436	4,00	20,00	14,24	3,920	-0,533	-0,201
Beceri Kullanımı	436	5,00	20,00	14,54	3,239	-0,415	-0,357
Karar Serbestliği	436	2,00	10,00	7,18	2,138	-0,444	-0,583
İş Kontrolü	436	10,00	5,00	21,73	4,328	-0,415	-0,039
İş Stresi	436	0,13	1,58	0,68	0,242	0,649	1,037

### 5.3.Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu sonuçların ardından; değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı araştırmak için korelasyon analizine, hipotezlerin testini gerçekleştirmek için de regresyon analizlerine geçilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını eğer varsa bu ilişkinin derecesini ve ne yönde olduğunu ölçümünde

kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı r ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,25 arasında bir değer alırsa ilişki çok zayıf, 0,26 ile 0,49 arasında bir değer alırsa ilişki zayıf, 0,50 ile 0,69 arasında bir değer alırsa ilişki orta, 0,70 ile 0,89 arasında bir değer alırsa ilişki yüksek, 0,90 ile 1,00 arasında bir değer alırsa ilişki çok yüksek olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 116).

Analiz bulgularına göre; iş stresiyle iş tatmini arasında ( $r=.454$ ) seviyesinde negatif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki görülmektedir. İş stresinin sosyal destek, beceri kullanımı, karar serbestliği boyutlarıyla iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. İş stresinin iş yükü boyutuyla iş tatmini arasında ise negatif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile iş stresinin sosyal destek boyutu arasında ( $r=.492$ ) seviyesinde, iş tatmini ile iş stresinin beceri kullanımı boyutu arasında ( $r=.358$ ) seviyesinde, iş tatmini ile iş stresinin karar serbestliği boyutu arasında ( $r=.410$ ) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmini ile iş stresinin iş yükü boyutu arasında ( $r=.204$ ) seviyesinde ise negatif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki olduğu görülmüştür.

Sosyal destek ile beceri kullanımı arasında ( $r=.329$ ) seviyesinde, sosyal destek ile karar serbestliği arasında ( $r=.389$ ) seviyesinde, sosyal destek ile iş kontrolü arasında

( $r=.438$ ) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki vardır. Beceri kullanımı ile karar serbestliği arasında ( $r=.265$ ) seviyesinde, beceri kullanımı ile iş kontrolü arasında ( $r=.879$ ) seviyesinde, karar serbestliği ile iş kontrolü arasında ( $r=.692$ ) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ( $p<0,01$ ) ilişki vardır.

İş yükü ile beceri kullanımı arasında ( $r=.097$ ) seviyesinde pozitif yönde anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişki var iken iş yükü ile karar serbestliği ve sosyal destek ile iş yükü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İş stresi ile sosyal destek arasında ( $r=.255$ ) seviyesinde, iş stresi ile iş yükü arasında ( $r=.723$ ) seviyesinde, iş stresi ile beceri kullanımı arasında ( $r=.488$ ) seviyesinde, iş stresi ile karar serbestliği arasında ( $r=.478$ ) seviyesinde, iş stresi ile iş kontrolü arasında ( $r=.601$ ) seviyesinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda yer alan Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Korelasyon Analiz Bulguları

Değişkenler	İT	SD	İY	BK	KS	İK	İS
İT	1						
SD	,492**	1					
İY	-,204**	,011	1				
BK	,358**	,329**	,097*	1			
KS	,410**	,389**	-,046	,265**	1		
İK	,470**	,438**	,049	,879**	,692**	1	
İS	-,454**	-,255**	,723**	-,488**	-,478**	-,601**	1

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık düzeyi; İT: İş Tatmini, SD: Sosyal Destek, İY: İş Yükü, BK: Beceri Kullanımı, KS: Karar Serbestliği, İK: İş Kontrolü, İS: İş Stresi

Analizde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisini görmek için ilk olarak

iş stresi boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizde elde edilen sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: İş Stresinin İş Tatminine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti					Katsayılar			
Bağımlı Değişken: İş Tatmini								
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	β	p
	,206	,204	112,373	,000				
			Sabit		4,523	37,191		,000
		İş Stresi		-1,781	-10,601	-,454	,000	



Tablo 8’de görüldüğü üzere yapılan regresyon analizinde ilk olarak iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan ( $F=112,373$ ;  $p=0,000$ ) anlamlı çıkmış ve iş tatminindeki değişimin % 20,4’ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişken olan iş

stresi ( $\beta= -,454$ ;  $p=0,00$ ) iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar öne sürülen  $H_1$  hipotezini doğrulamıştır. İş stresin alt boyutlarının iş tatminine etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz sonuçları ise Tablo 9’da görülebilmektedir.

Tablo 9: İş Stresi Boyutlarının İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				Katsayılar				
Bağımlı Değişken: İş Tatmini								
	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	p	B	t	$\beta$	p
	,375	,369	64,579	,000				
Bağımsız Değişkenler	Sosyal Destek				,077	8,027	,343	,000
	İş Yükü				-,053	-5,688	-,218	,000
	Beceri Kullanımı				,062	5,112	,210	,000
	Karar Serbestliği				,094	5,014	,211	,000

Tablo 9’da iş stresi boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelendiğinde model istatistiksel açıdan ( $F=64,579$ ,  $P=0,000$ ) anlamlı çıkmış ve iş tatminindeki değişimin % 36,9’unu açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden sosyal destek ( $\beta= ,343$ ;  $p=0,000$ ), beceri kullanımı ( $\beta= ,210$ ;  $p<0,000$ ), karar serbestliği ( $\beta= ,211$ ;  $p=0,000$ ) boyutlarının bağımlı değişken iş tatmini üzerinde pozitif

yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken iş yükü ( $\beta= -,218$ ;  $p=0,000$ ) boyutunun bağımlı değişken iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Buna göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezlerini doğrulamıştır. Bu analizlerin neticesinde, araştırmanın hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 10’da özetlenmektedir.

Tablo 10: Hipotezlere Yönelik Elde Edilen Bulguların Özeti

Hipotezler	Tahmin	Sonuç	Anlamlılık
<b>H<sub>1</sub>: Çift kariyerli eşlerde örgütsel stres iş tatminini etkiler.</b>	-	-	Kabul
<b>H<sub>1a</sub>: Çift kariyerli eşlerde iş yükü iş tatminini etkiler.</b>	-	-	Kabul
<b>H<sub>1b</sub>: Çift kariyerli eşlerde sosyal destek iş tatminini etkiler.</b>	+	+	Kabul
<b>H<sub>1c</sub>: Çift kariyerli eşlerde karar serbestliği iş tatminini etkiler.</b>	+	+	Kabul
<b>H<sub>1d</sub>: Çift kariyerli eşlerde beceri kullanımı iş tatminini etkiler.</b>	+	+	Kabul

## 6. SONUÇ

Stresin günümüz çalışma ortamlarının en önemli sorunlarından bir tanesi olduğu düşünüldüğünde gerek çalışanların sağlık

durumu gerekse de çoğu zaman örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler yazında tartışılmaktadır. Aslında stresin her zaman

olumsuz bir etki yaratmadığı tersine makul seviyedeki stresin çalışmanı daha çok motive ettiği görülebilmektedir (Orloff, 2005; Yılmaz ve Ekici, 2010; Bilgili ve Tekin, 2019).

Son zamanlarda ise kadının çalışma hayatına girmesinin hızlanması ve artmasıyla birlikte aile-iş yapısında meydana gelen değişimler her iki eşinde çalıştığı durumlarda stres gibi olumsuzluk yaratabilecek durumların nasıl bir sonuç ortaya çıkaracağını merak edilir hale getirmiştir. Özellikle de yaşanan stres düzeyini örgüt açısından yaratabileceği sonuçlar hem insan kaynağı (İK) politikası yapan işletmeler hem de iki eşinde çalıştığı ya da çalışmayı düşündüğü aileler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda çift kariyerli eşlerde ortaya çıkan iş stresinin iş tatminine etkisini, inceleyen bu çalışmada iş stresinin aslında çok yüksek düzeylerde ortaya çıkmadığı (0,68) görülmüştür. Benzer şekilde araştırmaya katılanların iş tatmin düzeyleri de ortalamanın üzerinde (3,58) çıkmıştır. Ortaya çıkan stresin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında ise çift kariyere sahip eşlerde iş stresinin ve alt boyutlarının iş tatminine etkilediği görülmektedir. Fakat bu etkinin yazınla benzer bir şekilde her boyutta olumsuz olmadığı da ifade edilebilir. Bu etki iş stresinin sosyal destek, karar serbestliği ve beceri kullanımı boyutlarında pozitif iken iş yükü boyutunda negatif olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuç aslında beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir. Çünkü her iki eşinde çalıştığı aileler de zihinsel olarak her iki eş özel hayatlarında eşit sorumluluk algısına sahip olacaklardır. Bu noktada ortaya çıkacak iş yükü her iki eşi de olumsuz etkileyecek ve bu da yaptıkları işe olan motivasyon ve tatmin düzeylerine olumsuz yansıyabilecektir. Bu noktada maddi açıdan biraz daha rahat olduğu düşünülen çift kariyerli eşlerde stres düzeyinin diğer

çalışanlara göre az çıkması da olağandır. Burada özellikle eşleriyle birlikte, onlarla aynı organizasyonda çalışmalarının olumlu bir etki yarattığı düşünülebilir. Bu durumun özellikle özel ya da kamu sektöründeki İK uygulayıcıları tarafından dikkate alınması örgüt için verimlilik ve performans olmak üzere birçok açıdan olumlu yansıyabilecektir. Ayrıca her iki eşinde çalıştığı ailelerin hem özel hayata hem de iş hayatına ilişkin stres seviyelerinin iyi yönetilmesi iş ortamlarında bireyin ve örgütlerin daha başarılı olması açısından önemli ve değerlidir. Bununla birlikte çalışma iki eşinde çalışmayı düşündüğü ailelere ışık tutarak kazanıp ve kayıplarını analiz etmelerini de sağlayabilir. Tüm bunların yanında çalışma;

- Kamu ve özel sektörde çalışanların iş yaşamlarındaki performansı arttırmalarında önemli katkılarda bulunabilir.
- Kamu ve özel sektörlerdeki yöneticiler örgütsel stresi azaltıp performansı arttırması için çalışma yöneticilere de yol gösterici olabilir.
- Yeni işe başlamış çalışanlara, başlamış olduğu kurumlarda iş tatmini, iş kontrolü, iş yükü, beceri kullanımı, iş stresi alanlarında ve çift kariyerli eşlerdeki aile yapısının işleriyle olan ilişkilerini konferans ve seminerler düzenlenerek bilgilerin artırılması, kamu kurumu ve özel sektörlerdeki performansa katkı sağlamada yararlı olabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda ise sadece bir il değil birden fazla il ya da bölgenin ele alınması çalışmanın genelleştirilmesini sağlayarak önemli bir kısıt olan sonuçların genelleştirilmesi problemini ortadan kaldıracaktır.

#### KAYNAKÇA

1. ACAR, A. C. (1994). "İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler. Yönetim, 17: 21-29.
2. AKGÜN, O. (2010). Emniyet Mensuplarında Stres Faktörleri ve Bunların Çalışanların İş Tatmini Bireysel Verimlilikleri ve Kurumsal Bağlılıkları Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
3. AKGÜNDÜZ, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
4. AKOVA, O., EMİROĞLU, B. D. ve TANRIVERDİ, H. (2015). "Satisfaction and Turnover Intent: A Study at Five Star Hotels in Istanbul", Journal of Management Marketing and Logistics, 2(4): 378-402.
5. ALLEN, T. D., HERST, D. E. L., BRUCK, C. S. ve SUTTON, M. (2000). "Consequences Associated with Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Occupational Health Psychology, 5: 278-308.
6. ALPSOY, A. (2018). Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ile Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
7. ARICAN, K. (2011). "Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme", Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi. Teori ve Uygulama, 2(4): 55-76.
8. ARIZ, T. (2010). İş tatmini ile İş Stres Düzeyleri İlişkisi: Ankara Gölbaşı Hasvak ve Kalecik Devlet Hastaneleri Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
9. BENIN, M. H. ve NİENSTEDT, B. C. (1985). "Happiness in Single and Dual-Earner Families: The Effects of Marital Happiness, Job Satisfaction, and Life Cycle", Journal of Marriage and Family, 47: 975-984.
10. BHOWON, U. (2013). "Role Salience, Work-Family Conflict and Satisfaction of Dual-Earner Couples", Journal of Business Studies Quarterly, 5(2): 78-90.
11. BAYAR, H. T. ve ÖZTÜRK, M. (2017). "İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2): 525-546.
12. BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. (2009), Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
13. BİLGİLİ, H. ve TEKİN, E. (2019), Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma, Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11 (18), 2165-2200.
14. CANİK, B. (2010). Esenboğa Hava Limanı'nda Farklı Birimlerde Çalışanların Stres Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
15. DEMİRAL, Y., ÜNAL, B., KILIÇ, B., SOYSAL, A., BİLGİN, A. C., UÇKU, R., ve THEORELL, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve

- Güvenilirliğinin İncelenmesi. Toplum Hekimliği Bülteni, 26(1): 11-18.
16. ERDAL, S. (2011). Örgütlerde Stres Yönetiminde Cinsiyet Faktörü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
17. ERDEMİR, E. ve KOÇ, U. (2009). İşyeri İzleme Faaliyetlerinin İş Tatminine, Stres ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Uluslararası 7.Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 1396-1402.
18. ERDİNÇ, S. (2005). Örgütsel ve Bireysel Stres Kaynaklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
19. GEORGE, D. ve MALLERY, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference, Pearson Publucaiton.
20. GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 15: 1-11.
21. HAMİLCİ, F. (2014). Örgütsel Stres Kaynaklarının Ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi: S.D.Ü Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
22. KALAYCI, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
23. KONUK, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
24. KURT, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1): 79-87.
25. MERT, İ. S. ve BEKMEZCİ, M. (2016). “İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini”, Türk Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 1(1): 43-54.
26. ÖZTÜRK, M., ÇARIKÇI, İ.H. ve ALPARSLAN, A.M. (2018). “Çift Kariyerli Akademisyenlerin İş Yeri ve Evdeki İyi Oluşları Üzerine Bir Saha Araştırması”, İş ve İnsan Dergisi, 5(2): 145-155.
27. PEHLİVAN, İ. (2018). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
28. RANDALL, R. ve ELIZABETH, M. A. (1994). Intervention in Occupational Stress: A Hand-book of Counselling for Stress at Work, Sage Publications, London.
29. SOMUNCUOĞLU, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
30. SOYSAL, A. (2009). “Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, SDÜ İİBF Dergisi, 14(2): 333-359.
31. ŞAHAL, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri. Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
32. ŞENER, E., KOCAOĞLU, M., BAYBEK, H. ve KIVRAK, A. (2018). "Sağlık Sektöründe Çift Kariyerli Eşler: Hemşire Çiftlerle Nitel Bir Araştırma", Hacettepe Sağlık Dergisi İdaresi. 21(3), 461-472.
33. TANŞU, M. (2009). Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
34. TEKİN, E., ÇİLESİZ, Z. ve GEDE, S. (2019), "Farklı Mesleklerde Çalışanların Algılanan Stres Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerine Bir Araştırma", ODÜSOBİAD, 9(1), 79-89.
35. TEKİNGÜNDÜZ, S., SEÇKİN, M., YAMAN, K., TÜRK, I. ve ASLAN, S. (2016). "Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(42), 1672-1679.
36. THEORELL, T., Perski A, ÅKERSTEDT, T., SİNGALA, F., AHLBERG-HULTÉN, G., SVENSSON, J. ve ENEROTH, P. (1988). "Changes in Job Strain in Relation to Changes in Physiological State", Scand J Work Environ Health, 14: 189-196.
37. YAPRAKLI, Ş. ve YILMAZ, M. K. (2007). "Çalışanların İş Stres Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Müessisleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1): 155-183.
38. YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
39. YILDIRIM, Y., TAŞMEKTEPLİGİL, M. Y., ÜZÜM, H. ve BULUT, D. (2011). "Kısa Versiyon Örgütsel Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 13(1): 103-108.
40. YILMAZ, Z. ve MURAT, M. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2): 203-222.

**EK.1. Anket Formu****A. Demografik Sorular**

<b>Cinsiyet:</b> ( ) Erkek ( ) Kadın
<b>Öğrenim durumunuz:</b> ( ) İlk ve Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
<b>Eşinizin öğrenim durumu:</b> ( ) İlk ve Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )
<b>Çalıştığınız sektör?</b> ( ) Özel ( ) Kamu
<b>Eşinizin çalıştığı sektör?</b> ( ) Özel ( ) Kamu
<b>Yaş:</b> ( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50 ve üstü
<b>Eşinizin Yaşı:</b> ( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50 ve üstü
<b>Deneyim:</b> ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve üstü
<b>Eşinizin Deneyim:</b> ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve üstü
<b>Eşinizle aynı işyerinde mi çalışıyorsunuz?</b> ( ) Evet ( ) Hayır
<b>Eşinizle aynı iş yerinde mi çalışıyorsunuz?</b> ( ) Evet ( ) Hayır
<b>Eşinizle aynı meslek dalında mı çalışıyorsunuz?</b> ( ) Evet ( ) Hayır

**B. Örgütsel Stres Düzeyi: Katılım durumunuzu ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.**

<b>1- Hiçbir Zaman; 2- Nadiren; 3- Ara Sıra; 4- Çoğu Zaman; 5- Her Zaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>S1-</b> İş arkadaşlarım beni destekler.					
<b>S2-</b> Eğer kötü günümdeysen iş arkadaşlarım beni anlar.					
<b>S3-</b> İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.					
<b>S4-</b> İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim.					
<b>S5-</b> Üstlerim ile iyi geçinirim.					
<b>S6-</b> İş ortamım sakin ve hoştur.					
<b>S7-</b> Çok yoğun çalışmak zorundayım.					
<b>S8-</b> Çok hızlı çalışmak zorundayım.					
<b>S9-</b> Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir.					
<b>S10-</b> Her şeyi yapmak için yeterli zamanım olmuyor.					
<b>S11-</b> Yaptığım işte sık sık istemediğim taleplerle karşılaşıyorum.					
<b>S12-</b> İşim üst düzeyde beceri ve uzmanlık ister.					
<b>S13-</b> Yaptığım iş ilk olarak benim harekete geçmemi gerektiriyor.					
<b>S14-</b> İşim yeni şeyler öğrenmeme imkan sağlar.					
<b>S15-</b> Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyorum.					
<b>S16-</b> İşimde ne yapacağımın kararını kendim verebiliyorum.					
<b>S17-</b> İşimde nasıl çalışacağımın kararını kendim verebiliyorum.					

**C. İş Tatmini: İfadelere katılım düzeyinizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.**

<b>1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>S1-</b> İşim benim için bir hobi gibidir.					
<b>S2-</b> İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
<b>S3-</b> İşimden çok keyif alıyorum.					
<b>S4-</b> Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
<b>S5-</b> Mevcut işimin bulabileceğim işlerden daha ilgi çekici olduğunu					

## SINIRSIZ KARIYERİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARIYER BAĞLILIĞININ ROLÜ

### THE ROLE OF CAREER COMMITMENT IN THE EFFECT OF BOUNDARYLESS CAREER ON CAREER SUCCESS

Hasan Hüseyin UZUNBACAK\*, Semra ZENGİN\*\*, Yasemin ÇELİK\*\*\*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

\*\* Antalya Bilim Üniversitesi, semra.zengin@antalya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2244-3948>

\*\*\* Öğr. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, yasemincelik@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1235-1428>

#### ÖZ

Bilgi üreten ve bilgi yayan kurumların başarısı, kurum çalışanlarının sahip oldukları özelliklere dayanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında kalite ve başarısının önkoşulu olarak akademik personelin bilgisi ve yaratıcılığı gelmektedir. Bu doğrultuda, akademik personelden de bireysel performanslarını artırmaları beklenmektedir. Bu çalışmada da, kariyer başarısını doğrudan ve dolaylı etkileyen sınırsız kariyer ile kariyer bağlılığı incelenmiştir. Bu amaçla, Antalya ilinde bulunan bir üniversitedeki 181 akademik personele "sınırsız kariyer ölçeği", "kariyer bağlılığı ölçeği" ve "kariyer başarısı ölçeği" uygulanmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi sonucu; sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı, kariyer bağlılığının kariyer başarısı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sınırsız kariyerin kariyer başarısı üzerine etkisinde kariyer bağlılığının aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sınırsız Kariyer, Kariyer Bağlılığı, Kariyer Başarısı.

**Jel Kodları:** O15, M10, M12.

#### ABSTRACT

The success of the institutions producing and disseminating information is based on the characteristics of their employees. The knowledge and creativity of academic staff is the prerequisite for quality and success in higher education institutions. Accordingly, academic staff are expected to increase their individual performance. In this study, boundaryless career and career commitment directly and indirectly affect career success is examined. For this purpose, "boundaryless career scale", "career commitment scale" and "career satisfaction scale" were applied to 181 academic staff in foundation universities in Antalya. According to the results of structural equation modeling; boundaryless career positively affects career commitment and career success. It was found that career commitment also positively affected career success. In addition, it has been determined that career commitment is the mediator role in the effect of boundaryless career on career success.

**Keywords:** Boundaryless Career, Career Commitment, Career Success.

**Jel Codes:** O15, M10, M12.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşme eğilimleri, zorlu bir rekabet ortamı ve teknolojik karmaşıklıktan kaynaklanan değişken çevresel koşullar, işverenleri çalışanların her alanda başarılı performans göstermeleri konusunda baskı yapmalarına neden olmaktadır (Ballout, 2009: 655). Furaker ve Berglund (2014)'a göre bu baskı ve yaşanan ekonomik istikrarsızlık çalışanların kariyerlerini güvende hissetmemesine neden olmaktadır. Ekonomi istikrarsız olduğu zaman işletmeler, maliyetleri azaltmak ve hayatta kalmak için çalışanlarını işten çıkarma eğilimindedir. Bu sebeple, çalışanların moralleri, bağlılıkları ve kariyerlerine yönelik motivasyonları azalmaktadır (Ahmed, 2017).

İşletmelerin artan rekabete maruz kalmaları, işgörenin kariyer anlayışını da değiştirmiştir. Geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olan sınırsız kariyer yaklaşımı, kuruma bağlı kariyerin aksine kurum ötesi bir kariyeri ifade etmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996: 8). Çalışanlar aynı işletmede kalmaktan ziyade, daha iyi iş güvenliği, memnuniyet ve kariyer başarılarını teşvik eden başka bir işletme arama eğilimi göstermektedir. İşletmelerin, çalışanların kariyer bağlılığını sağlamaları için yetenekli çalışanları kurum içinde tutmaları amacıyla etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Ballout, 2009: 656). Çalışanların işlerini kaybetme korkusu ya da iş konusunda yaşadıkları güvensizlik duygusu, günümüzün dinamik çalışma ortamlarında kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı ile pozitif yönde ilişkili ve bağlantılıdır (Pasha vd., 2017: 4).

Yazın incelendiğinde, kariyerine bağlı olan bireyler kariyerlerinde ulaşmak istedikleri nokta için karşılaşılabilecekleri pek çok güçlük ya da engel karşısında diğerlerine göre daha fazla çaba gösterecekleri görülmektedir. Yüksek kariyer bağlılığı olan bireylerin kariyer başarısı da yüksek olacağı düşünülmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3-4). Furaker ve Berglund (2014)'a göre çalışanların kariyerlerine

bağlı kalmalarını sağlamak için örgütlerin, öz-yeterliliğini arttırmak, stresi azaltmak, terfi fırsatları sağlamak, kariyer memnuniyeti için başarıyı tanımak ve iş gücünü geliştirmek için iş-yaşam dengesini sağlayarak eğitim ve gelişim programları sunarak çalışanların ilgisini çekmeleri gerekmektedir (akt. Ahmed, 2017).

İş hayatında bireylerin kariyer başarısında etkili olan birden fazla faktör söz konusudur. Bu çalışmada, ilgili faktörlerden ikisi olarak düşünülen sınırsız kariyer ve kariyer bağlılığı faktörlerinin kariyer başarısına olan doğrusal etkisi incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın dayandığı sınırsız kariyer, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı kavramları ve bunların birbirleriyle olan ilişkisi alt başlıklar halinde incelenecektir.

### 2.1. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer, 1994 yılında Arthur tarafından yapılan bir çalışma ile gündeme gelmiştir. Arthur ve Rousseau'nun birlikte ortaya koydukları derleme çalışmasıyla 1996 yılında sınırsız kariyer kavramı daha da önem kazanmıştır (Seymen, 2004: 86). Sınırsız kariyer, kişinin kariyerinin gerektirdiği sorumlulukları bilmesi, iş kariyeri boyunca ne zaman duracağını ve ne zaman ilerleyeceğini farkında olmasıdır (Erdoğan ve Aytekin, 2009: 2529).

Sınırsız kariyer modeli iki boyuttan oluşmaktadır. Bu iki boyuttan biri "psikolojik hareketlilik" diğeri ise "fiziksel (örgütsel) hareketliliktir". Fiziksel (örgütsel) hareketlilik boyutu literatürde en sık karşılaşılan boyuttur. Ancak bu boyut sınırlı bir şekilde tanımlanmıştır. Fiziksel (örgütsel) hareketlilik, meslek, iş, ülke ve firmalar arasındaki etkileşimin tamamını inceleyen bir alt boyut olarak tanımlanmaktadır (Sullivan ve Arthur 2006: 21). Aynı zamanda fiziksel (örgütsel) hareketlilik; kişinin iş hayatını tek işverenle sürdürmesi konusundaki dayanıklılığıdır.



Bireyin çalıştığı kuruma olan ilgisini ortaya koymaktadır. Fiziksel hareketlilik bir diğer adıyla yatay kariyer gelişimi, çalıştığı kurumdan sosyal beklenti ve kurum içindeki bağlantılarda faaliyet göstermesidir (Briscoe vd., 2006: 31; Arthur ve Rousseau, 1996: 5). Psikolojik hareketlilik ise bireyin örgütsel sınırları aşarak çalışma konusundaki genel tutumunu göstermektedir. Psikolojik hareketliliğe aynı zamanda sınırsız düşünce yapısı da denilmektedir. Daha açık bir ifade ile bireyin çalıştığı kurum dışındaki çalışmaya bakış açısının değerlendirilmesidir (Briscoe vd., 2006: 31).

## 2.2. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı, bireyin kariyer hedeflerini tanımlaması, geliştirmesi, kariyer hedeflerine bağlı kalması ve kariyer hedefleriyle bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Fu ve Chen, 2015: 538). Blau (1985: 280) kariyer bağlılığını, bireyin mesleğine yönelik tutumu şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir tanımda kariyer bağlılığı, bireyin mesleki hayatında kariyerine ilişkin verdiği psikolojik tepki olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3). Bir kişinin kariyer bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Örgüte bağlılık, kişinin bir kurum ve kurumsal hedeflere duygusal, devamlılık ve normatif olarak bağlılık göstermesi iken kariyer bağlılığı, kişinin kendi oluşturduğu hedefleri ve kendi kariyerine olan bağlılığını içermekte, bu da çeşitli örgütlerde çalışmaya yol açabilmektedir (Noordin, vd., 2002: 36).

Blau (1985)'ya göre, kariyer bağlılığı, kişinin kariyerini terk etme konusundaki isteksizliği ile pozitif ilişkilidir. Genel olarak örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var olsa da, kariyer bağlılığı belirli bir mesleğe yönelik genel bir bağlılıktır. Buna göre, kariyer bağlılık iki türlü olabilir. İlki, bireylerin kendilerini bir örgüte adanması ile birlikte işten ayrılma eğiliminin azaldığını gösteren yerel bağlılıktır. Diğeri ise meslek kuruluşları gibi dış kaynaklardan faydalanılan ve örgüte bağlılığın düşük olduğu kozmopolit

bağlılıktır. Bu tür yüksek kariyer bağlılığına sahip bireylerin işlerinden ayrılma niyeti daha yüksektir (Cicek vd., 2016: 419).

Kişinin kariyere ne ölçüde bağlı olduğu, karşılaşılan engeller ve aksaklıklara rağmen kariyer hedeflerini sürdürme konusundaki ısrarı belirlemektedir (Fu, 2011: 280). Yüksek kariyer bağlılığı gösteren kişi, önündeki muhtemel engellere rağmen kariyer hedeflerini takip etmeye devam edecektir (Fu ve Chen, 2015: 538). Yüksek bağlılık, çalışanların zorlu işi başarmaya ve örgütün başarılı olmasına yardımcı olmaya istekli olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, iç ve dış iş performansının başarısı için kariyer bağlılık şarttır (Ahmed, 2017).

Yüksek kariyer bağlılığı olan kişiler, becerilerini geliştirmek için daha fazla zaman harcamakta ve daha iyi bir performans sergilemektedir. Bu nedenle, kariyer bağlılığı, bir örgütün performansı ve kişinin yeteneğinin gelişmesi için kritik öneme sahiptir. Çünkü kişilerin, yeterli bir zaman süresinde ısrar ederek ve aynı zamanda mesleki ve iş ilişkilerini geliştirerek özel beceriler geliştirmeleri örgüt performansını da arttırmaktadır. (Fu ve Chen, 2015: 537; Fu, 2011: 279). Kurum içinde tanımlanmış bir kariyere olan bağlılık, istihdamı güvence altına alması nedeniyle kişi için önemli bir mesleki anlam ve süreklilik kaynağı haline gelmektedir (Collarelli and Bisop, 1990: 159). Kariyer bağlılığı olan kişiler kariyerlerinde önemli yatırımlar yapmak, daha fazla çaba göstermek ve yeni bilgi ve beceri kazanmak istemektedir (Poon, 2004: 375). Düşük kariyer bağlılığı gösteren kişi ise kariyer hedeflerine ulaşmada sabretmekten ziyade kariyer değişikliği yapmaya eğilimlidir (Fu, 2011: 280).

## 2.3. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, bireyin kariyer seçimi yoluyla yaşanan genel mutluluğun seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Fu, 2011: 281). Kariyer başarısı, kişinin iş hayatına yönelik olumlu duygularını ifade eder ve kurumdan ziyade mesleği ile ilgilidir (Carson vd., 1999: 3). Jugde ve

arkadaşlarına (1995) göre, kariyer başarısı, “kariyer seçiminde içsel ve dışsal yönlerden gelişebilen ve maaş, ilerleme ve gelişim fırsatlarından oluşan bireysel memnuniyet düzeyi” dir. Greenhaus ve arkadaşları (1990) ise, kariyer başarısını, bireyin seçtiği kariyer aracılığıyla başarı ve ilerleme ile bireysel tatminin seviyesi olarak tanımlamaktadır. Bu da düşük ya da yüksek performans ile sonuçlanmaktadır (Ahmed, 2017). Örgütlerde düşük performans, daha az zorlu görevler, daha az sorumluluk, diğer meslektaşlara kıyasla daha az tanınma, çalışanlar arasında düşük kariyer başarısına yol açabilmektedir (Srikanth ve Israel, 2012:141).

Kariyer başarısı bireyin zaman içinde işi ile ilgili bir konuda istediği sonuçları elde etmesi (Arthur vd., 2005: 179), aynı zamanda da bireyin çalışma hayatında ilerlemesi, kendini geliştirmesi, kıdeminin artması, toplumsal anlamda itibar gören biri olması, kariyer hayatında elde ettiği kazançlardan, çalıştığı işte süreklilik yakalayacağı bilgi ve beceri birikiminden mutlu olması ve çevresiyle barışık, kendini iyi hisseden kariyer hayatı boyunca yaşantısından memnun olmasını sağlamaktadır (Çetin ve Mavisu, 2018: 221).

Kariyer başarısı iki farklı boyutta incelenmiştir. Bunlardan biri kariyer başarısının nesnel (objektif) boyutu diğeri ise öznel (subjektif) boyutudur. Kariyer başarısı boyutları bu iki kavram üzerine yoğunlaşmaktadır. Nesnel kariyer başarısı, toplumsal ve kültürel faktörlere atıfta bulunarak artan iş güvenliği veya hiyerarşik olarak terfi ve yükselme gibi faktörleri içermektedir (Nabi, 1999: 212). Öznel kariyer başarı boyutu; başarılı olma hissi, iş ve manevi tatmin, kendini değerli görme, mesleğe veya örgüte bağlılık şeklinde sıralanmaktadır (Nicholson ve Andrews, 2005: 141). Öznel kariyer başarısı, bireyin seçilmiş bir meslekte veya bu meslekte gelişmesi için kendi tercihinin atıfta bulunan içsel bir bakış açısıdır. Bir bireyin öznel kariyer başarısının fazla olması, bireyin kendi yönelimde bir mesleği seçmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda öznel

kariyer başarısı, bireyin kendi kariyer gelişimini, başarılarına ve beklenen sonuçlara göre kendi amaç ve beklentileri doğrultusunda yön vermesidir (Srikanth ve Israel: 2012: 139). Öznel kariyer başarı boyutu yüksek olan bireyler işlerinde daha mutlu ve daha başarılı olmaktadır (Nabi, 1999: 212).

### 3. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu çalışmada, hipotezlerin geliştirilmesi Kariyer Yapılandırma Kuramı ve Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı'na dayandırılmıştır.

Severy (2008), Kariyer Yapılandırma Kuramı'nda bireylerin kariyerlerinin kendi tecrübeleri ve algıları doğrultusunda kendine has olarak şekillendiği vurgulanmıştır (Otluoğlu ve Övgü, 2014: 222). Bireylerin işten elde ettikleri memnuniyet derecesi ile mesleki benlik anlayışını uygulayabilme derecesi orantılıdır. İş tatmini, bir tür mesleğe veya bir çalışma durumuna bireyin kendisine verilen rolleri uygun bir şekilde oynayabileceği bir yaşam biçimine dayanır. Mesleki başarı, bireyin çalışmakta olduğu mesleğin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmamasına bağlıdır (Savickas, 2002: 155). Dolayısıyla, birey işini yaparken ve kariyer yolunu takip ederken öz-yeterliliklerini, iş ve kariyer gereklerini bilerek hareket eder, bu bilişle kariyerini şekillendirerek, olumlu sonuçlar ortaya çıkarma gayreti gösterir.

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı, Lent ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve çeşitli bilişsel-bireysel değişkenlerine ve bunların kariyer gelişim sürecini şekillendirmesine yardımcı olmak için kişinin ve çevresinin diğer yönleriyle nasıl etkileşime girdiği üzerine odaklanan, akademik ve mesleki ilginin oluşumunu, kariyerle ilgili seçimlerin yapılmasını ve insanların eğitim ve mesleki alanlardaki performans ve sürekliliğini açıklamak için kullanılan teorilerden biridir (Inda vd., 2013: 346). Lent vd. (2000), Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı, kariyer hedefini etkileyen ve kısmen bilişsel mekanizmaların (öz-yeterlik

ve sonuç beklentileri) aracılık ettiği kişisel ve bağlamsal faktörleri vurgular. Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi, kişilerin kendi kariyer hedeflerini sürdürmelerini önermektedir. Bireyler sadece ilgili iş faaliyetlerinden değil, aynı zamanda kariyer geliştirmede başkaları tarafından da motive edilirler. İnsanlar güvendikleri kişilerden olumlu geri bildirimler aldıklarında, becerilerini ve kişisel performans standartlarını geliştirir, belirli görevlerde etkinliklerini anlamlandırır ve performanslarının sonuçları hakkında belirli beklentiler edinirler (Thungjaroenkul, 2016: 152). Sonuç olarak, öz-yeterlik ve sonuç beklentileri, bireyin mesleki çıkarlarını ve kariyer tercihi, kariyer bağlılığı ve başarısı gibi diğer kariyer sonuçlarını doğrudan etkilemektedir (Scheuermann, 2014: 274).

Yazına bakıldığında sınırsız kariyer ile kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı arasında az sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, sınırsız kariyer algısına sahip bireylerin kariyer bağlılığının da yüksek olduğu görülmektedir (Balak, 2013). Arthur ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları çalışmada, sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederek, sınırsız kariyer seçiminin hem yönetici hem de işgörenin değişen durum ve ortamlarda kariyerini nasıl başarılı bir şekilde yönetebildiğini ifade etmektedirler. Bir başka çalışmada ise, sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Guan vd., 2018). Gerli ve arkadaşları (2015) ve Verbruggen (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da sınırsız kariyer ile nesnel kariyer başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Barbezat ve Hughes'in (2001) yaptıkları çalışmada ise sınırsız kariyerin bireylerin kariyer başarısını etkilediği sonucuna varmışlardır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Sınırsız kariyer ile kariyer bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Ampirik araştırma sonuçları, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Yapılan araştırmalarda, kariyer memnuniyetinin hem kariyer bağlılığı hem de kariyer başarısını etkilediği görülmüştür. Öznel kariyer başarısı gibi içsel iş sonuçları kariyer memnuniyeti, kariyer danışmanlığı, kariyer bağlılığı ve kariyer başarı algıları tarafından etkilenmektedir (Poon, 2004). Fu (2010) yaptığı çalışmada, çalışanların kariyer başarısının kariyer bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Kariyer hedeflerine ulaşılması ile ilişkili olan kariyer başarısı, olumlu kariyer sonuçları ile ilişkilendirildiği için kariyere olan bağlılığı artırmaktadır. İşe katılmalarından memnun olan çalışanların, kariyerlerine ve örgütlerine daha fazla bağlı ve işlerinden daha fazla memnun oldukları görülmüştür. Srikanth ve İsrail (2012) tarafından yapılan çalışmada da, kurum tarafından sağlanan çalışma ortamından memnun olan çalışanların, kariyer başarısının kariyer bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir. Carson ve arkadaşlarının (1999) kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada da örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığında yüksek puan alan bireylerin kariyer bağlılığı düşük puan alanlardan daha fazla kariyer başarısı gösterdiği tespit edilmiştir. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) tarafından yapılan çalışmada da kariyer bağlılığının yüksek düzeyde kariyer başarısını etkilediğini tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kuramsal temele ve önceki araştırma sonuçlarına bakıldığında, sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı, kariyer bağlılığının da kariyer başarısı üzerinde pozitif etkisinin olmasının, Baron ve Kenny'nin (1986) nedensel adımlar yaklaşımına göre sınırsız kariyer algısının kariyer başarısı üzerindeki etkisinde kariyer bağlılığının aracılık rolü üstlenebileceği değerlendirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Kariyer bağlılığı ile kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: Sınırsız kariyer algısının kariyer başarısı üzerindeki etkisinde kariyer bağlılığının aracılık rolü vardır.*

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, hipotezleri ve modeli, örnekleme, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kariyer, iş, meslek ve örgüt kavramlarından daha geniş bir kavramı anlatmaktadır. Gelişen ve değişen günümüz iş yapma biçimleri, kurumsal anlamda meydana gelen değişimler kişilerin kariyer kavram algılarını da değiştirmiştir. Aynı zamanda başarılı bir kariyere sahip olmanın bireyler için ne ifade ettiğinde de değişiklikler olmuştur.

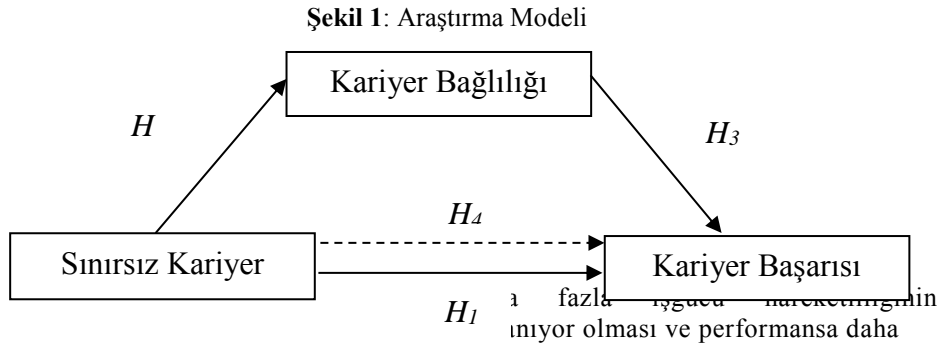
Bu araştırma kapsamında Antalya ilinde bulunan özel üniversitede çalışan akademik personele anket uygulanmıştır.

Anket formu literatürde bahsedilen çalışmalar incelenerek hazırlanmıştır. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik sorular, ikinci bölümde sınırsız kariyer ile ilgili sorular, üçüncü kısımda kariyer bağlılığı son kısımda ise kariyer başarısını ölçen sorular yer almaktadır. Araştırma nicel araştırma türüne göre oluşturulmuş ve nicel analiz teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmanın amacı, akademisyenlerin benimsemiş olduğu sınırsız kariyer, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu araştırma ile akademik personelin kariyer başarısını doğrudan ve dolaylı yönde etkileyen sınırsız kariyer ile kariyer bağlılığı incelenmiştir.

##### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, sınırsız kariyer ve kariyer bağlılığı, kariyer başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğudur. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



##### 4.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Antalya ilinde bulunan vakıf üniversitelerindeki akademik personel oluşturmaktadır. Örneklemin vakıf üniversitedeki akademisyenlerden oluşmasının önemli sebebi, özel üniversite çalışanlarında kamu üniversitelerinde çalışanlara göre

fazla önem veriyor olmasıdır. Bu kapsamda toplamda 400 akademisyenden 250'sine anket uygulanmış olup, hatalı ve eksik doldurulan formlar çıkarıldıktan sonra 181'i araştırmaya dahil edilmiştir.

Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maddi açıdan zor olduğu için araştırma

Antalya ili sınırı içerisinde bulunan özel üniversitelerdeki akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular veri toplanan bölge ile sınırlıdır. Elde edilen bulgular da araştırmanın yürütüldüğü akademik personel çerçevesinde sınırlılığa sahiptir.

#### 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında toplam 30 maddeden oluşan 3 ölçek kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik 9 soru sorulmuştur. Ölçeklere ilişkin tanıtıcı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

**Sınırsız Kariyer Ölçeği:** Çalışmada, bireylerin sınırsız kariyer eğilimlerini ölçmek için Briscoe, Hall ve Demuth (2006) tarafından geliştirilen Kale ve Özer (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Sınırsız Kariyer Ölçeği" kullanılmıştır. Her bir ifadeye 5 dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. 13 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayı. 90 olarak tespit edilmiştir.

**Kariyer Bağlılığı Ölçeği:** Bireylerin kariyer bağlılıkları, Yan (2005) tarafından geliştirilen ve Balak (2013)'ın çalışmasında kullandığı "Kariyer Bağlılığı Ölçeği" yardımıyla ölçülmektedir. Her bir ifadeye 5 dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle

Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. 12 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayı. 80 olarak tespit edilmiştir.

**Kariyer Memnuniyeti Ölçeği:** Kariyer başarısının ölçülmesinde Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Kariyer Memnuniyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Avcı ve Turunç ölçeğin güvenilirliğini 0,91 olarak bulmuştur.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, ilk olarak ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacak, sonrasında değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler verilerek aralarındaki ilişkiler açıklanarak hipotezler test edilecektir.

### 5.1 Ölçeklerin Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri Tablo 1'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre her üç ölçek de uyum iyiliği değerlerine bakıldığında geçerli ölçme araçları olduğunu göstermektedir (Kline, 2005; Jöreskog ve Sörborm, 1993; Hu ve Bentler, 1998; Anderson ve Gerbing, 1984).

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum iyiliği Değerleri

	#	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI	AGFI	RMSEA
Sınırsız Kariyer	13	2,182	.93	.88	.92	.93	.91	.86	.079
Kariyer Bağlılığı	12	1,979	.99	.98	.98	.99	.97	.93	.074
Kariyer Başarısı	5	1,125	1.00	.99	.99	1.00	.99	.97	.026
<i>Kabul Edilebilir Uyum*</i>	$\leq 5$	$>0.90$	$>0.90$	$>0.90$	$>0.90$	$>0.90$	$>0.90$	$>0.90$	$<0.08$
<i>İyi Uyum*</i>	$\leq 3$	$>0.95$	$>0.95$	$>0.95$	$>0.95$	$>0.95$	$>0.95$	$>0.95$	$<0.05$

\*Jöreskog & Sorbom, (1993); Kline, (1998); Anderson & Gerbing, (1984).

Yapısal olarak geçerliliği ortaya konulan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri iç tutarlılık katsayılarının

hesaplanmasıyla araştırılmıştır. Buna göre; sınırsız kariyer, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla. 77, .83 ve. 85 olarak

hesaplanmıştır. Bu katsayıların .70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir ölçme araçları olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

## 5.2. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Ankete katılanlara ilişkin bazı sosyo-demografik değişkenleri Tablo 2'de sunulmuştur. Araştırma kapsamında Antalya ilinde bulunan vakıf üniversitelerindeki akademik personelin sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı için frekans analiz yöntemi kullanılmıştır. Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan 181 akademik personelin cinsiyetlerine bakıldığında 84'ü erkek (%46,4) iken

97'si kadın (%53,3), yaş aralığına bakıldığında ise 135'inin (%74,6) 31 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların 110'u evli (%60,8) olup, 71 tanesi ise bekârdır (%39,2). Unvan bazında dağılıma bakıldığında 18'i Prof. Dr. (%9,9), 14'ü Doç. Dr. (%7,7), 51'i Dr. Öğr. Üyesi (%28,2), 30'u Arş. Gör. (%16,6) ve 68'i ise Öğr. Gör. (%37,6) olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 139'unun (%76,8) 5 yıl ve 5 yıldan daha az süre kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların daha önceki işlerinden ayrılma sebepleri ise %31,5'inin kişisel ve %47'sinin diğer sebeplerden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 2: Akademik Personelin Sosyo-Demografik Bulguları

	<b>Faktörler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	84	46,4
	Erkek	97	53,6
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	10	5,5
	26-30 yaş	36	19,9
	31-35 yaş	47	26
	36-40 yaş	40	22,1
	41 yaş ve üzeri	48	26,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	110	60,8
	Bekar	71	39,2
<b>Unvan</b>	Araştırma Görevlisi	30	16,6
	Öğretim Görevlisi	68	37,6
	Doktor Öğretim Üyesi	51	28,2
	Doçent Doktor	14	7,7
	Profesör	18	9,9
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	1 yıl ve altı	53	29,3
	2- 5 yıl	86	47,5
	6- 9 yıl	18	9,9
	10 yıl ve üzeri	24	13,3
<b>Toplam Çalışılan Kurum Sayısı</b>	1	29	16
	2	48	26,5
	3	53	29,3
	4	23	12,7
	5 ve daha fazla	28	15,5
<b>İşten Ayrılma Sebebi</b>	Ekonomik	23	12,7
	Psiko-Sosyal	5	2,8
	Örgütsel	11	6,1
	Kişisel	57	31,5
	Diğer	85	47
<b>Toplam</b>		181	100

### 5.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Ölçme araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra, araştırmanın bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında  $\pm 1,5$  aralığında olduğu görülmüştür. Bu değerler verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Akademisyenlerin sınırsız kariyer algıları 3,91 (.52), kariyer bağlılığı algıları 4,18 (.68) ve kariyer başarısı algıları 3,90 (.79) seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu

ortalamalara bakıldığında akademisyenlerin kariyer bağlılığı ortalamasının diğer değişkenler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip değişken olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmanın tüm değişkenleri  $p < .01$  seviyesinde anlamlı ilişki göstermektedir.

Sınırsız kariyerin, kariyer bağlılığı ( $r = .327$ ) ve kariyer başarısı ( $r = .287$ ) ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler içerisindedir. Aynı şekilde kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı arasında da ( $r = .255$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	(1)	(2)	(3)
(1) Sınırsız Kariyer	3,91	,52	,060	-,306	(.77)		
(2) Kariyer Bağlılığı	4,18	,68	-1,081	1,280	,327**	(.83)	
(3) Kariyer Başarısı	3,90	,79	-,273	-,645	,287**	,255**	(.85)

\*\* $p > .01$ , parantez içerisindeki değerler güvenilirlik katsayılarıdır.

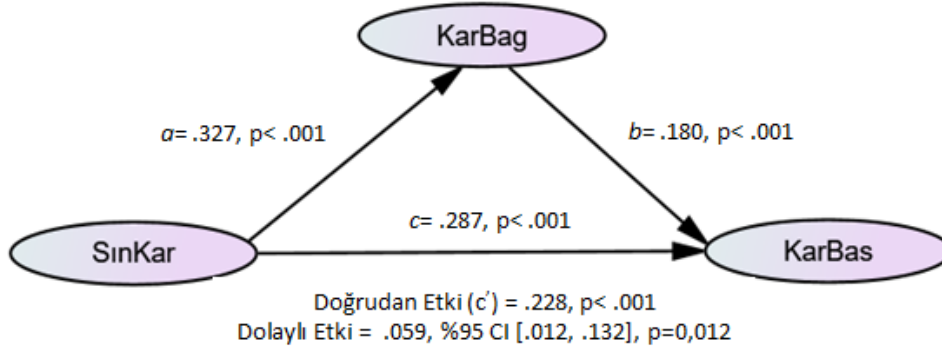
### 5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modelde sınırsız kariyer bağımsız, kariyer başarısı bağımlı değişken ve kariyer bağlılığı ise aracı değişken olarak yol analizine dahil edilmiştir. Model, bootstrap (önyükleme) yöntemiyle test edilmiştir. Önyükleme yönteminde Hair ve arkadaşlarının (2014) önerisi dikkate alınarak örneklem, %95 güven aralığında 5000 olarak yeniden oluşturulmuştur.

Modelin testi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ( $\chi^2/df = 1,706$ ; GFI = .92;

AGFI = .90; NFI = .95; TLI = .96; CFI = .93; RMSEA = .063) göre modelin kabul edilebilir değerler taşıdığı görülmektedir. Şekil 1'deki sonuçlar incelendiğinde, sınırsız kariyer değişkeninden kariyer başarısına giden yol katsayılarına bakıldığında sınırsız kariyerin kariyer başarısını anlamlı ve pozitif ( $\beta = .287$ ,  $p < .05$ ) olarak etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra; sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı ( $\beta = .327$ ,  $p < .05$ ), kariyer bağlılığının kariyer başarısı ( $\beta = .180$ ,  $p < .05$ ) üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitifdir.

Şekil 1: Aracılık Modeli Test Sonuçları



Bu sonuçlara göre araştırmamızın H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Aracılığa ilişkin sonuçlara bakıldığında, sınırsız kariyer – kariyer başarısı etkileşiminde kariyer bağlılığı değişkeninin dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için bootstrap güven aralığı alt-üst sınır

değerlerine bakılmış (Preacher ve Hayes, 2008), dolaylı etkinin anlamlı olduğu ( $\beta = .059$ , BC 95% CI [.012, .132]) anlaşılmıştır. Dolayısıyla çalışmamızın H<sub>4</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Modelin yollarına ait standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayıları, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Modelin Yol Katsayıları

Yol	B	Standart Hata
Sınırsız kariyer → Kariyer başarısı	.345**	.113
Sınırsız kariyer → Kariyer bağlılığı	.428***	.092
Kariyer bağlılığı → Kariyer başarısı	.209*	.086

\*p<.05; \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

Bununla birlikte, modele kariyer bağlılığının eklenmesiyle sınırsız kariyerin kariyer başarısı üzerindeki açıklama gücünün de arttığı görülmüştür. Şöyle ki, sınırsız kariyerin kariyer başarısını açıklama gücü ( $R_1^2$ ) .08 iken, kariyer bağlılığı modele eklendiğinde kariyer başarısı üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkıya sebep olduğu görülmüştür ( $R_2^2 = .11$ ,  $\Delta R^2 = .03$ ,  $F = 3,244$  ve  $p < .05$ ).

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan araştırmalarda sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin çok fazla üzerinde durulmadığı, yapılan sınırlı araştırmalarda ise yalnızca bu değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin incelendiği

görülmektedir. Bu araştırma ile sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi, aracılı bir model içerisinde inceleyerek kariyer bağlılığının bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmakta, bu anlamda yazına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında elde edilen ilk sonuç sınırsız kariyerin kariyer başarısını pozitif olarak etkilemesidir. Bir başka ifadeyle, sınırsız kariyer algısı yüksek olan çalışanların kariyer başarısı algısının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile önceki araştırmaların sonuçları arasında tutarlılık görülmektedir (Arthur vd., 2005; Guan vd., 2018; Gerli vd., 2015; Verbruggen, 2012; Barbezat ve Hughes, 2001). Araştırmadan elde edilen ikinci



sonuç ise, sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğudur. Bu ilişkinin yurtiçi ve yurtdışı yazında sadece Balak (2013) tarafından Kayseri’de imalat sanayi işletmelerinde çalışanlar ile yapılan yüksek lisans tezinde araştırıldığı görülmüştür. Tezde, iş-aile çatışması, kariyer hareketliliği, sınırsız kariyer ve kariyer bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişki ele alınmış, değişkenlerin birbirleriyle pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın, bu değişkenlerin arasındaki ilişkinin test edildiği ilk araştırmalardan olmasının yazına önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, kariyer bağlılığının kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu yönündeki bulgudur. Bu bulgu, Carson ve arkadaşları (1999), Poon (2004), Özdevecioğlu ve Aktaş (2007), Fu (2010) ile Srikanth ve İsrail (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen önemli sonuçlardan birisi de sınırsız kariyerin kariyer başarısı üzerindeki etkisinin kariyer bağlılığı aracılığıyla gerçekleşiyor olmasıdır. Bu sonuç ile benzer önceki yıllarda yapılan araştırmalara rastlanmamış olması, kariyer bağlılığının önemli bir rol üstlendiğinin ortaya çıkarılması açısından oldukça değerli görülmektedir. Zira, çalışanların kariyer başarısı algısının yüksek düzeyde gerçekleşmesi için sınırsız kariyerin önemli bir açıklayıcılığı olmakla birlikte, bu etkinin kariyer bağlılığı üzerinden gerçekleşmesi kariyer başarısının açıklayıcılığını da ( $\Delta R^2 = .03$ ) artırmaktadır. Tüm bu sonuçlar, Kariyer Yapılandırma Kuramı ve Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı ile ileri sürülen varsayımların ampirik olarak desteklenmektedir.

Bu sonuçların, uygulayıcılar için taşıdığı anlamın önemli olduğu düşünülmektedir.

Şöyle ki, çalışanların kariyer başarısı algısının yüksek düzeyde gerçekleşmesi, başta insan kaynakları politikaları olmak üzere örgüt politikası ve stratejilerinin de başarılı olarak algılandığı sonucu yöneticiler tarafından çıkarılabilir. Bunun yanı sıra, kariyer başarısı yüksek çalışanların, örgütsel vatandaşlık, prososyal davranış, performans gibi iş çıktıların da işletme ve yöneticileri tarafından istenilen şekilde olmasını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte; bireysel ve örgütsel uyumun olması halinde, kariyer amaç ve hedefleri ile örgütsel amaçların gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir. Bu nedenlerle uygulayıcıların, çalışanlarının sınırsız kariyer algısını yükseltmek için özerk, destekleyici, katılımcı bir örgüt iklimi oluşturması, açık iletişimi benimsemesi, etkin bir performans ve geri bildirim sistemini kurma yönünde çaba göstermesi gerekmektedir. Bu durumda çalışanların, kariyerlerine olan bağlılıkları ve başarı hissi olumlu olarak etkilenecek ve daha fazla olumlu iş çıktıları üretebileceklerdir.

Sınırsız kariyerin öncül ve ardılları ile ilgili çok sınırlı sayıda çalışmanın yapılmış olması, araştırmacıların insan kaynakları uygulamaları, özerklik, kişilik, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi başka değişkenlerle de ilişkisini araştıracakları çalışmaların yapılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Sadece özel üniversite akademisyenleri üzerinde yapılması, kesitsel bir çalışma olması ve örneklem sayısının azlığı, bu kısıtlardan bazılarıdır. Bu nedenle daha farklı sektörlerden, farklı pozisyonlarda çalışan, daha yüksek sayıda örnekleme ulaşılarak çalışmaların yapılması araştırmacılara önerilmektedir.

**KAYNAKÇA**

1. Ahmed, N. O. A. (2017). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (just-accepted), DOI: 10.1108/WJEMSD-06-2017-0038.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
3. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career World. *Journal of Organizational Behavior*, (26), 177-202.
4. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
5. Avcı, U. ve Turunç, Ö., (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer lemnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
6. Balak, D. (2013). Sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkisi: Kayseri ilindeki imalat işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
7. Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
8. Barbezat, D. A., & Hughes, J. W. (2001). The effect of job mobility on academic salaries. *Contemporary Economic Policy*, 19(4), 409-423.
9. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
10. Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
11. Briscoe, 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. Brown, D. (Ed.). (2002). *Career choice and development*. John Wiley & Sons.
13. Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C., Birkenmeier B. J., & Philis, J.S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1), 1-13.
14. Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
15. Cicek, I., Karaboga, T., & Sehitoglu, Y. (2016). A new antecedent of career commitment: work to family positive enhancement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 417-426.
16. Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
17. Erdoğan, N., & Aytakin, İ. (2012). Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırılmalı analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2521-2540.
18. Fu, J. R. (2010). Is information technology career unique? Exploring

- differences in career commitment and its determinants among IT and non-IT employees. *International journal of electronic business management*, 8(4), 272-281.
19. Fu, J. R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals: Perspectives of push-pull-mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, 31(3), 279-293.
20. Fu, J. R., & Chen, J. H. (2015). Career commitment of information technology professionals: The investment model perspective. *Information & Management*, 52(5), 537-549.
21. Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*, 6, 1304.
22. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
23. Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
24. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
25. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
26. Heslin, P. A., (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
27. Inda, M., Rodríguez, C., & Peña, J. V. (2013). Gender differences in applying social cognitive career theory in engineering students. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 346-355.
28. Jöreskog, K. G., & Sörborm, D. (1993). *LISREL VIII user's reference guide*. Mooreville, Ind, Scientific Software.
29. Kale, E., & Özer, S. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2):173-196.
30. Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York, NY, US: Guilford Press.
31. Nabi, G. R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 212-225.
32. Nicholson, N., & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 137-154.
33. Noordin, F., Williams, T., & Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35-54.
34. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
35. Onay, M., & Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve çok yönlü kariyer: Akademisyenlerin kariyer yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202.

36. Otluoğlu, Ç., & Övgü, K. (2014). Kariyer olgusunun kavramsallaştırılmasında kullanılan metaforlar. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 221-230.
37. Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
38. Pasha, A. T., Hamid, K. A., & Shahzad, A. (2017). Moderating effect of self-efficacy and impact of career development practices on career success under the mediating role of career commitment in the insurance sector of Pakistan. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(1), 1-22.
39. Poon, J. M. (2004). Career commitment and career success: Moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4), 374-390.
40. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
41. Savickas, M. L. (2002). Career construction a developmental theory of vocational behavior, (pp.149-205), in Brown, D. (Ed.). *Career choice and development*. John Wiley & Sons.
42. Scheuermann, T. S., Tokar, D. M., & Hall, R. J. (2014). An investigation of African-American women's prestige domain interests and choice goals using Social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 273-282.
43. Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1): 79-114.
44. Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F. and Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
45. Shrikanth, P. B., & Israel D., (2012). Carees commitment & career success: Mediating role of career satisfaction. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 137-149.
46. Siti Khadijah, J. (2016). *The relationship between self-efficacy, career satisfaction, organizational commitment and career commitment*. Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia.
47. Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
48. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
49. Thungjaroenkul, P., Cummings, G. G., & Tate, K. (2016). Testing the social cognitive career theory in Thai nurses' interest to become nurse educators: A structural equation modeling analysis. *Nurse Education Today*, 44, 151-156.
50. Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the 'new' career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 289-297.
51. Yan, Y. W. (2005). *Antecedents and outcomes of employees participation in development activity*. Unpublished Bachelors project, Hong Kong Baptist University, 1-45.

## MATERYALİST VE SPİRİTÜALİST DÜNYA GÖRÜŞLERİNİN OTANTİK TUTUM İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MATERIALIST AND SPIRITUALIST WORLD VIEWS WITH AUTHENTIC ATTITUDE

Hayri CENGİZ\*, İlker Hüseyin ÇARIKÇI\*\*

\* Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
hayricengiz@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3394-349X>

\*\* Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
ilkercarikci@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3095-6359>

#### ÖZ

*Araştırma İzmir ilinde yer alan Ege Üniversitesi ve Katip Çelebi Üniversite'lerinde öğrenim gören öğrencilerin materyalist ve spiritüalist dünya görüşleri ile otantik tutumları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma sürecinde 402 katılımcıya anket yöntemiyle ulaşılmış, elde edilen veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Metafizik dünya görüşü ölçeği spiritüalist ve materyalist dünya görüşlerini temsil etmektedir. Otantiklik ölçeği ise dış etkiyi kabullenme, kendine yabancılaşma ve otantik yaşam boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan analiz işlemleriyle spiritüalist ve materyalist dünya görüşleriyle, otantik yaşam ve kendine yabancılaşma boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Spiritüalist dünya görüşüne sahip bireylerin otantik yaşam düzeyleri ile arasında pozitif yönde bir ilişki mevcutken, kendine yabancılaşma seviyeleri ile arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Materyalist dünya görüşüne sahip bireylerin otantik yaşam düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki mevcutken, kendine yabancılaşma seviyeleri ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Dünya Görüşü, Metafizik, Spiritüalist, Materyalist, Otantiklik

**Jel Kodları:** I30, J17, M10.

#### ABSTRACT

*The aim of the study was to determine the relationships between authentic attitudes and materialist, spiritualist world views of Ege University and Katip Çelebi University students in Izmir. In the research process, 402 participants were reached by questionnaire method and the data were analyzed by SPSS 22 program. The metaphysical world view scale represents spiritualist and materialist worldviews. The authenticity scale consists of acceptance of external influences, self-alienation and authentic living dimensions. It has been found that there are significant relations between spiritualist, materialist world views and authentic life and self-alienation dimensions. While there is a positive relationship between the authentic life levels of individuals with spiritualist world view, there is a negative relationship between self-alienation levels. For the individuals with materialist world view, there is a negative relationship between authentic life levels and there is a positive relationship between self-alienation dimensions.*

**Keywords:** World view, Metaphysics, Spiritualist, Materialist, Authenticity

**Jel Codes:** I30, J17, M10.

<sup>1</sup> Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı "Lider Olma Kaygısında Dünya Görüşlerinin, Aktivistliğin ve Otantiklikliğin Rolü" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Geçmişten bugüne bireyin kendisini dürüst ve açık bir şekilde diğer bireylere ifade etmesinin, otantik olmasının çok önemli olduğu görülmüştür. Bu durumdan dolayı otantiklik kavramının kişilik, danışma psikolojisi, insan gelişimi ve sağlıkla ilgili önemli teoriler de dahil olmak üzere bir çok disiplinde önemini daha çok arttığı görülmüştür (Lopez ve Rice, 2006). Otantiklik kavramı öz belirleme kuramıyla da ilişkilidir. Öz belirleme kuramına göre kişi özerklik ihtiyacı karşılandığında otantik olabilir (Deci ve Ryan, 1985). Öz belirleme Budak (2000)'e göre davranışların grup baskısı, toplum kuralları vb. dış etkenlerden ziyade, kişinin değer yargıları ve inançlarıyla şekillenip, kararın kişi tarafından verilmesi olarak tanımlanmıştır. Psikolojik iyi oluş ile otantiklik arasındaki olumlu ilişkiler günümüzde kavramın önemini arttırmış ve otantiklikle ilgili çalışmalar önem kazanmıştır. Örnek olarak Tangör ve Curun (2016) , İlhan ve Özdemir (2013), Satıcı, Kayış ve Akın (2013) kavramlarla ilgili yaptıkları çalışmalarla otantikliğin önemini vurgulamışlardır. Otantiklik kavramının ontoloji ve metafizik gibi felsefe alanındaki konularda yoğun olarak yer aldığı ve fenomoloji, varoluşçuluk gibi akımlarda yer edindiği görülmektedir (Kernis ve Goldman, 2006).

Dünya görüşü; kişinin hayata ilişkin bakışı, dünyaya baktığı gözlüktür. Dünya görüşü kavramı dinamik bir yapıda olmakla beraber kişinin davranışlarının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Valk, 2010). Koltko, psikolojik çalışmalarla ve kullanılan yordayıcı değişkenlerle de açıklanamayan davranışın bir kısmının bireyin sahip olduğu dünya görüşünün anlaşılmasıyla gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir. Bütünleştirilmiş dünya görüşü teorisini savunan Koltko (2000)' ya göre dünya görüşü kavramı bireylerin kendini gerçekleştirme/davranma (acting self) ve kişisel deneyimleme (experiencing self) yönünü temel almaktadır. Belirtilen iki yönün ise hisler, kültürleşme, hafıza, algı, motivasyon, kişilik özellikleri ve bilişle ilişkili olduğunu savunmuştur. Konuyla

ilgili yapılan çalışmalarda bireyci ve toplulukçu dünya görüşünü benimseyen kişilerle ilgili araştırmaların olduğu görünmekle birlikte, metafizik boyutundaki dünya görüşüyle otantik olma, özgün olma kavramlarının beraber araştırıldığı çalışmaların alanda az sayıda olduğu görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı bireyin değer ve inançlarından oluşan dünya görüşü kavramının, bireyin bu değerler ve inançlarıyla uyum içerisinde yaşayabilmesi anlamını taşıyan otantik yaşama ile ilişkisinin olabileceği değerlendirilerek, aradaki ilişkiyi ortaya çıkartabilmektir. Koltko (2000)'nun geliştirdiği dünya görüşü değerlendirme aracı çalışması doğrultusunda bu araştırmada da bireyin sahip olduğu dünya görüşü metafizik boyutunda toplanmış, spirüalist ve materyalist olmak üzere iki ayrı dünya görüşü çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1 Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri

Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanımlamaya göre "Dünya Görüşü" kavramı hayatın ve evrenin manasını, değerini, amacını, insan davranışlarını ve varlığını tamamıyla kavramaya çalışan genel düşüncedir (<http://sozluk.gov.tr>).

Literatür çalışmaları incelendiğinde dünya görüşü kavramının dini, psikolojik ve felsefi bakış açılarıyla farklı tanımlamaların yapıldığı ve bu tanımlara istinaden kavramın içeriğindeki temel sorularının da değişiklik gösterdiği görülmüştür (Tosun, 2015:19). Dünya görüşü kavramıyla ilgili psikoloji alanında çeşitli çalışmaları bulunan Koltko ise kavramı; dünyayı ve içindeki yaşamı tanımlamanın bir yolu olarak ifade etmiştir. Daha detaylı olarak; dünyanın ne olduğuna, dünyada nelerin var olduğuna, hangi deneyimlerin doğru hangi deneyimlerin yanlış olduğuna, hangi tür davranışların ve ilişkilerin uygun, hangi tür

davranışların ve ilişkilerin uygun olmadığına ilişkin sınırlayıcı ifadeler ve varsayımlar içeren bir inançlar bütünüdür. Kavram dünyada nelerin bilinebileceği, nasıl bilinebileceği, hangi hedeflerin takip edilmesi gerektiği, nelerin yapılabilir ve başarılabilir olduğunu tanımlar. Dünya görüşleri kanıtlanamayan hatta kanıtlanması imkansız varsayımlardan da oluşabilir (Koltko-Rivera, 2000:2).

Metafizik kavramı Türk Dil Kurumu'na göre "doğa ötesi" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Çalışma sürecinde referans alınan metafizik dünya görüşünün temsil ettiği spiritüalizm (yaşamı Anlamlandırma) ve materyalizm kavramlarının çıkış noktası Freud'un dünya görüşü konseptine dayanmaktadır. Freud dünya görüşü alanında yaptığı tespitle kavramların, gerçekliğin doğasıyla ilgili varoluşsal inançları yansıttığını ifade etmektedir (Koltko-Rivera, 2000:70).

Spiritüalizm varlığın bedenden bağımsız bir ruhu olduğunu savunan metafizik bir görüştür (Akgün, 2007). Spiritüalizm kavramının dilimizde tam karşılığının olmamasından dolayı kavram için akademik çalışmalarda maneviyat, yaşamı anlamlandırma gibi tanımlamaların yapıldığı görülmüştür. Koltko'ya göre spiritüalist, yani yaşamı anlamlandırma yönündeki çıkış noktası ruhun, gerçeklikle ilgili en önemli unsurlardan birisi olmasıdır. Spiritüalizme göre gerçeklerin görünmeyen manevi bir yönü vardır. Dolayısıyla bireyin veya grubun ilişki kurabileceği manevi varlıklar ya da güçler mevcuttur (Koltko-Rivera, 2000:70).

Materyalizm kavramı sosyoloji, felsefe ve din alanlarında uzun yıllardan bu yana tartışılmaktadır. Maddeyi tek gerçek kabul eden ve her şeyi ona indirgeyen materyalizm, spiritüalizm vb. disiplinlerle ters görüşleri savunmaktadır. Materyalizm tabiat üstü varlıkları ve fizik ötesi kanunları kabul etmeyen bir teoridir. Var oluşu metafizik sebeplerle ilişkilendiren açıklamalara karşı çıkmaktadır (Smart:203-240, Armstrong: 37, Aktaran Topaloğlu, 2003). Kısaca materyalizm maddi alem

dışında herhangi bir varlık alanı tanımamaktadır.

Materyalizme ilişkin dünya görüşü ise inançların fiziken var olan maddenin tek ya da temel gerçek olduğunu, tüm olayların ve süreçlerin maddenin var oluşu sonucu olarak açıklanabileceği görüşünü yansıtır. Çalışma doğrultusunda değinilen materyalizm kavramı ontoloji çerçevesinde değerlendirilmiştir. Yani materyalizm gerçekliğin en iyi maddelerle tarifi olduğuna olan inançtır ve spiritüalizm (yaşamı anlamlandırma) görüşünün savunduğu manevi varlıkları ve güçleri reddeder (Koltko-Rivera, 2000:70-71).

## 1.2. Otantiklik

Türk Dil Kurumu'na göre Otantik kavramı "orijinal, eskiden bu yana mevcut olan özellikleri taşıyan" olarak tanımlanmıştır. Otantiklik ise "otantik olma durumu" olarak ifade edilmiştir (<http://sozluk.gov.tr>).

Otantiklik kavramı ilk kez Heidegger tarafından bir terim olarak kullanılmıştır. Goldman ve Kernis (2008)'e göre otantiklik bireyin gerçek benliğini yaşayabilmesi, bireyin günlük ilişkilerinde öz benliklerini hür bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmıştır. Harter (2002) ise kavramı bireyin kendi benliğine sadık davranması ve kendisini bilmesi olarak tanımlanmıştır.

Bireyin inanç, deneyim, duygu ve bilişlerinin davranışlarıyla uyum ilişkisinde olması otantik yaşamı, aralarında uyum ilişkisinin olmaması ise otantik olmayan yaşamı temsil eder. Bireyin duyguları da içinde bulunduğu dünyadan ve sosyal çevresinden etkilendiği için otantikliğini de etkiler. Buna göre otantiklik ile benlik saygısı ve psikolojik iyi olma arasında da bir ilişki söz konusudur (Gül, 2010:46,47).

Bireyin merkezinde olduğu yapıda otantiklik birbiri ile uyum içerisinde olan ve üç parçadan oluşan bir yapıdadır. Birinci düzeyde bireyin deneyimlerini, ikinci düzeyde bireyin bilinçli farkındalığını, üçüncü düzeyde ise iletişimini ve davranışını kapsar. Bireyin davranışları ve deneyimleri arasındaki uyum otantik yaşama tarafını oluşturur. Bireyin bilinçli

farkındalık düzeyleri ile gerçek deneyimleri arasındaki uyumsuzluk, çatışma ise kendine yabancılaşma yönünü oluşturmaktadır. Bireyin üçüncü yönü olan dışsal etkilenme ise otantik yaşama ve kendine yabancılaşmayla ilgili bütün duyguları etkiler (Barrett-Lennard aktaran Wood ve diğ., 2008).

Bireylerin diğer kişilerle olan ilişkilerinde gerçek benliğini ortaya koymasının psikolojik durumuna olumlu katkı sağlarken, olası cezadan veya dış baskıdan kaçınmak için kendi benliğini ortaya koyamaması da psikolojik sağlığı için bir tehdit yaratabilmektedir. Dolayısıyla otantikliğini baskılayan kişilerin daha fazla stres ve kaygı yaşadıkları tespit edilmiştir (Wood ve ark., 2008). Otantiklik düzeyi arttıkça bireyin daha fazla yaşam doyumu, öz saygı ve olumlu duygular yaşadıkları tespit edilmiştir (Goldman ve Kernis, 2002).

Otantiklikle ilgili diğer bir kavramsallaştırma çalışması Winnicott (1960) tarafından daha karmaşık bir yapıda ele alınmıştır. Winnicott'un nesne ilişkileri

teorisine dayanan tanımlamasına göre her birey sahip olduğu kimliğin temel özelliklerini yansıtan gerçek bir otantik benliğe sahiptir. Bunun yanında bireylerin dış güçleri memnun etmek için farklı hareket etmesini sağlayan sahte benlikleri de mevcuttur. Her bireyin bir tarafında gerçek benlik, diğer tarafında sahte benlikleri bulunmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde yer alan Ege Üniversitesi ve Katip Çelebi Üniversite'lerinde öğrenim gören İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileriyle Mühendislik Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Katılımcılarla yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 402 katılımcıya ulaşılmış, eksik ya da hatalı doldurulan anketler elenerek 385 adet anket ile veriler analiz edilmiştir. Örnekleme ait demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Örnekleme Ait Demografik Veriler

Veriler	Sayı	%	
Üniversite	Ege Üniversitesi	134	34,8
	Katip Çelebi Üniversitesi	251	65,2
Cinsiyet	Kadın	185	48,1
	Erkek	200	51,9
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler	122	31,7
	Mühendislik	263	68,3
Anne Meslek	Kamu Sektörü	60	15,6
	Özel Sektör	65	16,9
	Girişimci	9	2,3
	Ev Hanımı	220	57,1
	Diğer (Emekli, vefat vb.)	31	8,1
Baba Meslek	Kamu Sektörü	105	27,3
	Özel Sektör	144	37,4
	Girişimci	16	4,2
	Diğer (Emekli, vefat vb.)	120	31,2
15 Yaşına Kadar	İl	258	67
Büyüdüğünüz Yer	İlçe	107	27,8
	Köy	20	5,2



## 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bireylerin sahip oldukları Metafizik boyutundaki dünya görüşleriyle (spiritüalist ve materyalist) otantik yaşam, kendine yabancılaşma ve dış etkiyi kabullenme seviyeleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya ilişkin hipotezler ise;

**H1:** Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri ile Kendine Yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri ile Dış Etkiyi Kabullenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri ile Otantik Yaşam arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 2.3. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Ölçekler

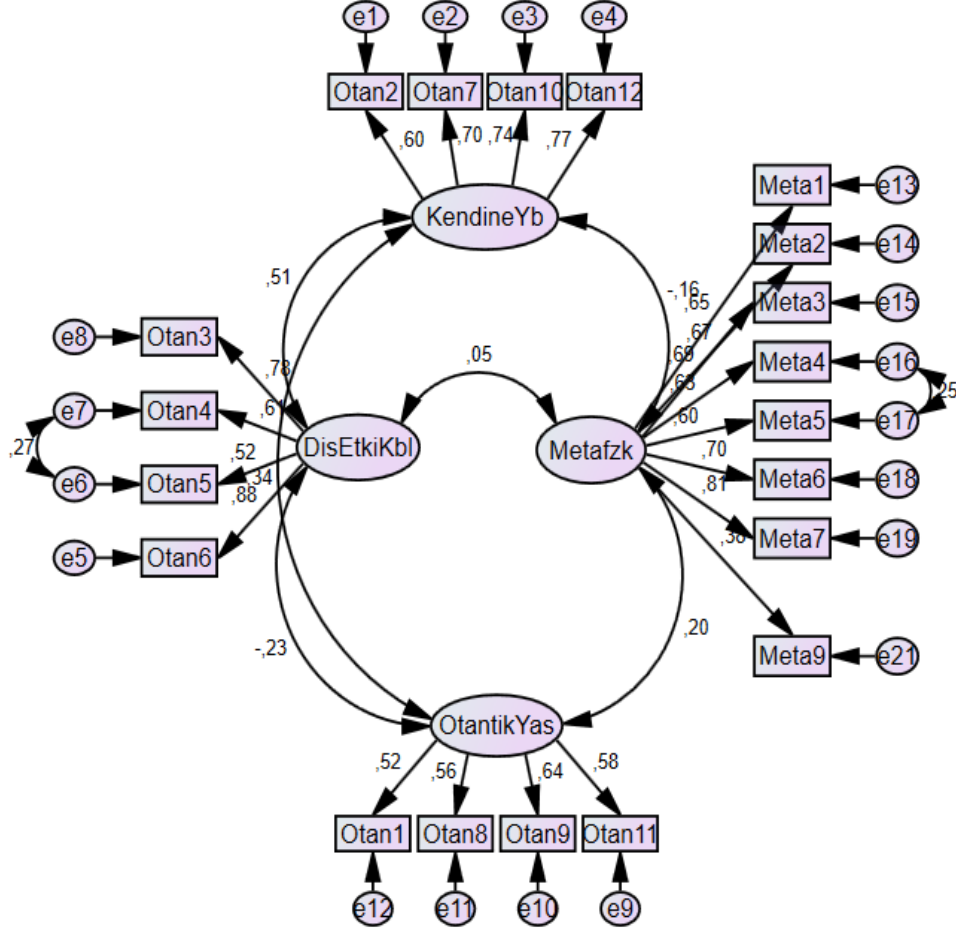
Araştırma soruları katılımcılarla yüz yüze görüşülerek basılı anket formlarına yanıt vermeleri yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde İlhan ve Özdemir tarafından 2013 yılında Türkçe'ye uyarlaması yapılan Otantiklik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal ismi "Authenticity Scale" dir.12 madde ve 3 alt boyuttan (Kendine yabancılaşma, Dış Etkiyi Kabullenme, Otantik Yaşam) oluşan ölçek 7'li likert şeklinde uygulanmıştır. Katılımcılar araştırma sorularına kesinlikle katılmıyorum (1)- kesinlikle katılıyorum (7) arasında değişen ifadelerle yanıt vermişlerdir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek olan Metafizik Dünya Görüşü Ölçeği, Koltko-Rivera (2000) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin dilimize uyarlaması Cengiz (2019) tarafından "Lider Olma Kaygısında Dünya Görüşlerinin, Aktivistliğin ve Otantikliğin Rolü" isimli 2019 yılı itibariyle devam eden doktora tez çalışmasında gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve 11 maddeden oluşmaktadır. 7'li likert şeklinde oluşturulan ölçekte katılımcıların araştırma sorularına kesinlikle katılmıyorum (1)- kesinlikle katılıyorum (7) arasında değişen yanıt vermeleri istenmiştir. Ölçeği geliştiren Koltko'nun uyarısına göre katılımcıların anlamadıkları yada emin olmadıkları maddelerin karşısına ise "???" yazmaları belirtilmiş, bu maddeler değerlendirmede 4 puan olarak sayılmıştır. Bu doğrultuda ölçeğe ilişkin değerlendirme toplam puana göre yapılmıştır. İfadelere verilen yanıtların 44 ve üzeri olması bireyin "Spiritüalist" dünya görüşüne sahip olduğunu, 44 puanın altında skorunun olması ise "Materyalist" dünya görüşüne sahip olduğunu ifade etmektedir.

## 2.4. Araştırmanın Bulguları

Yapılan araştırmanın sonuçları Ibm Spss 22 ve Amos programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ve uyum değerleri şekil 1' de gösterilmiştir.

Şekil 1: Otantiklik ve Metafizik Dünya Görüşü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarını gereken referans değerleriyle ve uyum iyiliği değerleri Tablo 2’ de olması karşılaştırılarak uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Uyum Değerleri ve Referans Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	Referans Değerleri	Araştırmaya Ait Değerler
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 5$ (Hair vd., 2013)	2,20
RMSEA	RMSEA < 0,08 (Hair vd., 2013)	0,05
CFI	CFI > 0,9 (Hair vd., 2013)	0,92
GFI	GFI > 0,8 (Forza ve Flippini, 1998)	0,91
AGFI	AGFI > 0,8 (Abedi vd., 2015)	0,89
NFI	NFI > 0,8 (Forza ve Flippini, 1998)	0,87
TLI	TLI > 0,9 (Forza ve Flippini, 1998)	0,91

Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sürecinde Metafizik Dünya Görüşü ölçeğine ait 8, 10 ve 11. Maddelerin ölçeğin uyum iyiliği değerlerini düşürdüğü tespit edilmiş ve analiz dışı bırakılmıştır. Ek

olarak 4. ve 5. Maddeler arasında hata kovaryansı birleştirilmiştir. Otantiklik ölçeğinde ise 4. ve 5. Maddeler arasında hata kovaryansı birleştirilerek daha uygun değerlere ulaşılmıştır.

Faktör analizlerinin ardından ölçeğin sonuçlarına baktığımızda Otantiklik güvenilirlik yapısının tekrar test edilmesi Ölçeğine ilişkin değerler Tablo 3' deki gibi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ölçeklere ilişkin analiz

Tablo 3: Otantiklik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Sayı	İfadeler	Cronbach $\alpha$
Kendine Yabancılaşma	2	Gerçekten içimde ne hissettiğimi bilmiyorum.	0,80
	7	Kendimi yeteri kadar tanımadığım hissine kapılıyorum.	
	10	Kendimi gerçek benden uzak hissediyorum.	
	12	Kendime yabancılaştığımı hissediyorum.	
Dış Etkiyi Kabullenme	3	Başkalarının görüşlerinden çok fazla etkilenirim.	0,80
	4	Genellikle başkalarının bana yapmamı söyledikleri şeyleri yaparım.	
	5	Her zaman başkalarının benden beklentilerini yerine getirmem gerektiğini hissederim.	
Otantik Yaşam	6	Diğer insanlar (başkaları) beni çok etkiler.	0,67
	1	Kişinin kendisi olmasının popüler olmasından daha iyi olduğunu düşünüyorum.	
	8	Her zaman inandığım şeylere sadık kalırım.	
	9	Birçok ortamda olduğum gibi davranırım.	
11	Değerlerime ve inançlarıma uygun olarak yaşarım.		
Toplam			0,67

Otantiklik ölçeğinin alfa değerlerini incelediğimizde Kendine Yabancılaşma boyutu için 0.80, Dış Etkiyi Kabullenme Boyutu için 0.80, Otantik Yaşam boyutu için 0.67 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ölçeğe ilişkin genel alfa değeri ise 0.67'dir. Tahsin ve İlhan

tarafından 2013 yılında yapılan Otantiklik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması çalışmasında ise alfa değerleri sırasıyla 0.78, 0.78 ve 0.69 olarak tespit edilmiştir.

Metafizik Dünya Görüşü ölçeğinin güvenilirlik değerleri ise Tablo 4' de yer almaktadır.

Tablo 4: Metafizik Dünya Görüşü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Sayı	İfadeler	Cronbach $\alpha$
1	Bu dünyada yaşamımızı etkileyen gerçek bir manevi alem vardır.	0,85
2	Öldüğümüzde bitmiş oluruz. Artık devam edecek bir varoluş yoktur.	
3	Varolan şeylerin özünde ruh yoktur. Sadece madde vardır.	
4	Hiç bir şey gerçekten ölmüş değildir: Ruhanilik/maneviyat herşeyi ve herkesi besler	
5	İnsanlar aslında ruhani/manevi dünyadan ilham alabilirler.	
6	Dua etmenin bir kişinin kendisini iyi hissetmesinin dışında bir faydası yoktur	
7	Günlük yaşamın ötesinde nihai yada spritüal/manevi gerçeklik diye bir şey yoktur	
9	İnsanlar ruhani/manevi deneyimlerle kendilerini mutlu hissettiklerini söylediklerinde, bu sadece bir düşüncenin/fikrin gücüdür.	

Tablo 4’de yer alan c.alfa değerine göre ölçeğinin güvenilirliğinin uygun seviyede olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin değişkenlere ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve korelasyon değerleri Tablo-5’te gösterilmektedir. Metafizik Dünya Görüşü Ölçeği’nde artan skor puanları (44 ve üzeri) Spiritüalist (yaşamı anlamlandıran) dünya görüşüne, azalan skor puanları (44 altı) ise Materyalist dünya görüşüne ilişkin verinin olduğu göstermektedir. Metafizik

boyutundaki dünya görüşlerinin öğrenim görülen üniversite ile korelasyonu incelendiği zaman negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.13$ ,  $p<.05$ ). Metafizik boyutundaki dünya görüşlerinin Otantiklik Ölçeği boyutlarıyla korelasyonu incelendiğinde ise, Dış Etkiyi Kabullenme boyutuyla ilgili anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış, Kendine Yabancılaşma boyutuyla negatif yönlü anlamlı ( $r=-.12$ ,  $p<.05$ ), Otantik Yaşam boyutuyla pozitif yönlü anlamlı ( $r=.16$ ,  $p<.05$ ) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Üniversite	1.64	.48	1									
2. Cinsiyet	1.49	.50	.10*	1								
3. Fakülte	1.71	.49	-.29**	-.10*	1							
4. Anne Meslek	3.25	1.27	.06	.04	-.03	1						
5. Baba Meslek	2.40	1.19	-.04	.04	.02	.35**	1					
6. Büyüdüğü Yer	1.38	.59	-.10	-.01	.06	.12*	.17**	1				
7.Dış Etkiyi Kabullenme	3.24	1.29	-.03	-.01	.09	.03	.02	.03	1			
8.Kendine Yabancılaşma	3.45	1.47	.02	-.02	.03	.03	.02	.03	.44**	1		
9.Otantik Yaşam	5.24	1.14	-.07	.10*	-.08	-.01	.06	.02	-.20**	-.20**	1	
10. Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri	4.47	1.27	-.13**	.08	-.11*	.06	.04	.03	.04	-.12**	.16**	1

\* $p<.01$  düzeyinde anlamlı, \*\* $p<.05$  düzeyinde anlamlı

Metafizik boyutundaki dünya görüşleri ile Kendine Yabancılaşma ve Otantik Yaşam boyutları arasındaki korelasyona ilişkin

regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde analiz anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri ile Kendine Yabancılaşma ve Otantik Yaşam boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Kendine Yabancılaşma			Otantik Yaşam		
t	$\beta$	Sig.	t	$\beta$	Sig.	
Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri	-	-.116	.023	3.064	.155	.002
F		5.223			9.385	
R <sup>2</sup>		.013			.024	
Dzltr <sup>2</sup>		.011			.021	

Metafizik boyutundaki dünya görüşlerinin kendine yabancılaşma boyutu üzerinde anlamlı ( $\beta= -.116$ ) etkisinin olduğu görülmüştür. Analize göre spiritüalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin kendine

yabancılaşma seviyesi azalmaktadır ve materyalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin kendine yabancılaşma seviyeleri artmaktadır yorumları yapılabilir.

Metafizik boyutundaki dünya görüşlerinin otantik yaşam boyutu üzerinde anlamlı ( $\beta=.155$ ) etkisinin olduğu görülmüştür. Analize göre spiritüalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin otantik yaşam seviyesi artmaktadır ve materyalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin otantik yaşam seviyesi azalmaktadır yorumları yapılabilir. Analize göre etkilerin düşük

seviyede olmasına rağmen anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların dünya görüşlerine göre skor puanları incelendiğinde spiritüalist dünya görüşüne sahip olanların ve materyalist dünya görüşüne sahip olanların dağılımı Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşlerine İlişkin Dağılım

Metafizik Boyutundaki Dünya Görüşleri	Sayı	%
Materyalist	124	32,2
Spiritüalist	261	67,8
<b>Toplam</b>	<b>385</b>	

Tablo 7’de görüleceği üzere materyalist dünya görüşüne sahip bireyler 124 iken, spiritüalist dünya görüşüne sahip bireyler 261 kişi olarak araştırmada yer almaktadır.

Yapılan araştırma ve analizler doğrultusunda hipotezlerin kabul durumu Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Hipotez Değerlendirme Sonuçları

Hipotez	Araştırma Sonucu
<b>H1:</b> Metafizik boyutundaki dünya görüşleri ile Kendine Yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓ Hipotez Kabul Edilmiştir.
<b>H2:</b> Metafizik boyutundaki dünya görüşleri ile Dış Etkiyi Kabullenme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✗ Hipotez reddedilmiştir.
<b>H3:</b> Metafizik boyutundaki dünya görüşleri ile Otantik Yaşam düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓ Hipotez Kabul Edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre metafizik ölçeğine bağlı dünya görüşleriyle otantiklik ölçeğinde yer alan kendine yabancılaşma ve otantik yaşam boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Metafizik boyutunda yer alan dünya görüşleriyle dış etkiyi kabullenme düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Hipotez 1 ve 3 kabul edilirken, hipotez 2 ise kabul görmemiştir.

Araştırmayla ilgili diğer sonuçlara baktığımızda (verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve bağımsız örneklem T-Testi analizi yapılmıştır):

- Katılımcıların cinsiyetine göre metafizik dünya görüşlerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Katılımcıların cinsiyetine göre otantik yaşam düzeylerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre otantik yaşam düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların cinsiyetine göre kendine yabancılaşma düzeylerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Katılımcıların cinsiyetine göre dış etkiyi kabullenme düzeylerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Katılımcıların öğrenim gördükleri üniversiteye göre metafizik dünya görüşlerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katip Çelebi Üniversite'sinde öğrenim gören öğrencilerin, Ege Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilere göre spiritüalist dünya görüşüne daha çok sahip oldukları görülmüştür.
- Katılımcıların öğrenim gördükleri üniversiteye göre otantik yaşam düzeyleri incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Katılımcıların öğrenim gördükleri üniversiteye göre dış etkiyi kabullenme düzeylerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Katılımcıların öğrenim gördükleri üniversiteye göre kendine yabancılaşma düzeylerini incelemek amacıyla T-Testi gerçekleştirilmiş ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 3. SONUÇ

Metafizik kavramına ilişkin inançların yer aldığı alanlar daha çok sosyal psikoloji ve din psikolojisi gibi alanlardır. Araştırmada değerlendirilen metafizik boyutu gerçekliğin temel doğasıyla ilgili sahip olunan inançların spiritüalizm ve materyalizm aracılığıyla yansımaları temsil etmektedir (Koltko-Rivera, 2000:31-95).

Araştırma doğrultusunda da kişinin sahip olduğu metafizik boyutundaki dünya görüşüyle otantiklik seviyesi arasındaki ilişki merak edilmiş ve araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %67.8'inin spiritüalist, %32.2'sinin ise materyalist dünya görüşünü temsil ettiği görülmüştür. Metafizik boyutundaki dünya görüşleriyle otantik

yaşam ve kendine yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak yüksek seviyede olmadığı görülmüştür. Özellikle spiritüalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin otantiklik seviyesi artarken kendine yabancılaşma seviyesinin azaldığı, materyalist dünya görüşünü benimseyen bireylerin ise kendine yabancılaşma seviyesinin artarken otantiklik seviyesinin azaldığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlere göre yaşamı anlamlandıran bireylerin otantik yaşama daha yatkın oldukları düşünülebilir.

Otantiklik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar ve literatür incelendiğinde kavramla ilgili yerli literatürdeki çalışmaların az olmakla beraber artmaya başladığı görülmüştür. Yerli literatürde daha çok otantiklik kavramıyla yaşam doyumu ve öznel iyi oluş boyutlarının ilişkilendirilmesinin ağırlıklı olarak araştırıldığı görülmüştür. Otantiklikle ilgili bazı teoriler kavramın gelişmesinde aile faktörünün önemli olduğu görüşünü savunmaktadır. Çocuklar ile aile arasındaki yüksek kalitedeki iletişim ve ilişkilerin sonucunda çocuklar ve ebeveynler arasındaki değerlerin de benzer olabileceği, ailelerinden olumlu yönde destek alan çocukların da daha otantik oldukları bazı çalışmalarda görülmüştür (Dudley 1986; Harter 1996; Winnicott 1960; aktaran Siler 2014). Dolayısıyla gelecek çalışmalarda bireyin otantiklik düzeyi ve aile yapısıyla ilgili araştırmaların artması da alana kazanım sağlayabilir.

Dünya görüşü kavramının spiritüalist ve metafizik boyutlarıyla ilgili literatür incelendiğinde kavramın psikoloji alanında ve daha çok kişilik özellikleriyle ilgili çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. Kavramla ilgili yerli literatürde çalışmalar az sayıdadır. Araştırma doğrultusunda üniversite öğrencilerinin metafizik boyutundaki dünya görüşlerinin dilimize uyarlanan ölçekle ortaya çıkartılmaya çalışılması ve otantiklik seviyeleri ile ilişkilendirilmesi alana yeni bir katkı sağlayabilir. Sonuç olarak bu araştırma sadece belirli değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesinden dolayı

sınırlılıklara sahiptir. Gelecekte kuramlar doğrultusunda birden çok değişkenlerle ve

farklı örneklem kitlesiyle yapılacak araştırmalar daha anlamlı sonuçlar verebilir.

#### KAYNAKÇA

1. ABEDI, G., ROSTAMI, F., & NADI, A. (2015). Analyzing the dimensions of the quality of life in hepatitis B patients using confirmatory factor analysis. *Global Journal of Health Science*, 7(7), 22-31.
2. AKGÜN KOSTAK, M. (2007). Hemşirelik Bakımının Spiritüel Boyutu. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2007;2 (6): 105-15
3. BARRETT-LENNARD, G. T. (1998). Carl Rogers' helping system: Journey and substance. London: Sage.
4. BİLGİN, E. (2014). Kompulsif Satın Alma Üzerinde Materyalizm, Statü Tüketimi, Moda Yönelimi ve Paraya Yönelik Tutumun Etkisi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
5. ÇANKAYA, Z. C. (2009). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31
6. DECI, E. & RYAN, R. (1985A). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
7. DECI, E. & RYAN, R. (1985B). The General Causality Orientations Scale: Self Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
8. DECI, E. & RYAN, R. (2000). The "What" And "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-269.
9. DECI, E. L., & RYAN, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, 1990: Perspectives on motivation* (pp. 237–288). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
10. DUDLEY, R.L., & DUDLEY, M.G. (1986). Transmission of religious values from parents to adolescents. *Review of Religious Research*, 28, 3-15.
11. FORZA, C., & FLIPPINI, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.
12. GOLDMAN, B. M., & KERNIS, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5 (6), 18-20.
13. GÜL, A. (2010). Benlik düzenleme odakları, otantiklik ve ilişkisel/özerk benlik ketlenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
14. HAIR, J. F., WILLIAM, C. B., BARRY, J. B., & ROLPH, E. A. (2013). *Multivariate data analysis*. USA: Pearson Education Limited.
15. HARTEK, S. & MAROLD, D.B. & WHITESELL, N.R., & COBBS, G. (1996). A model of the effects of perceived parent and peer support on adolescent false self behavior. *Child Development*, 67, 360-374.
16. HARTEK, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford: Oxford University Press.
17. İLHAN & ÖZDEMİR (2013). Otantiklik Ölçeği'nin Türkçe'ye

- uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5 (40), 142-153.
18. KERNIS, M. H., & GOLDMAN, B. M. (2004). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. Taylor and Francis, 31-52.
  19. KERNIS, M. H., & GOLDMAN, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
  20. KERNIS, M. H., GOLDMAN, B. M. (2005). Authenticity, social motivation, and psychological adjustment. J. P. Forgas, K. D. William, S. M. Laham (Ed.), *Social motivation: Conscious and unconscious processes içinde* (ss. 210-227). USA: Cambridge University Press.
  21. KOLTOKO-RIVERA, M. E. (2000). "The Worldview Assessment Instrument (WAI): The Development and Preliminary Validation of an Instrument to Assess Worldview Components Relevant to Counseling and Psychotherapy" Ph. D. Dissertation, New York University, New York.
  22. LOPEZ, F. G., & RICE, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 362-371.
  23. NEFF, K. D., & HARTER, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 835-857.
  24. SATICI, S. A. & KAYIŞ, A. R. & AKIN, A. (2013). Predictive role of authenticity on psychological vulnerability in Turkish university students. *Psychological Reports*, 112 (2), 519-528.
  25. SILER, K. L. (2014) Investigating links between family factors and adolescent authenticity. Department of Human Development and Family Studies In partial fulfillment of the requirements For the Degree of Master of Science Colorado State University Fort Collins, Colorado.
  26. TANGÖR, B. B. & CURUN, F. (2016). Psikolojik iyi oluşun yordayıcıları olarak bireysel farklılıklar: Özgünlük, Benlik Saygısı ve Sürekli Kaygı, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4.
  27. TOSUN, A. (2015). Kendini ve Ötekini Tanıma Bağlamında Din Öğretiminde Dünya Görüşü Modeli, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
  28. VALK, J. (2010). Religious Education in a Changing World. International Seminar on Religious Education and Values. Ottawa.
  29. WINNICOTT, D.W. (1960). The maturation process and the facilitating environment. New York: International Universities Press
  30. WOOD, A. M., LINLEY, P. A., MALTBY, J., BALIOUSIS, M., JOSEPH, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55, 385-399.
  31. [http://openaccess.29mayis.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/29mayis/503/2003\\_28\\_TOPALOGLUA.pdf?sequence=1](http://openaccess.29mayis.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/29mayis/503/2003_28_TOPALOGLUA.pdf?sequence=1) (Topaloğlu, Aydın). 01.07.2019
  32. <http://sozluk.gov.tr/> 01.06.2019



## YÖNETİM UYGULAMALARINDA EVRİM, DOĞAL SEÇİLİM VE YENİDEN ÜRETİM: DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÖRNEĞİ

### EVOLUTION, NATURAL SELECTION AND REPRODUCTION IN MANAGEMENT APPLICATIONS: THE CASE OF REENGINEERING

Gürcan PAPATYA\*

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

#### ÖZ

*Her yönetim uygulaması bir evrime ve doğal seçilime tabidir. Bu durum yönetim uygulamalarının yeniden üretimini zorlar. Yeniden üretim öncekinden yenisini üretme şeklinde, ardıl uygulamalar olarak tekâmül eder.*

*İşte bu makale “değişim mühendisliği” teması üzerinden, yönetim uygulamalarının evrimini, doğal seçilimi ve yeniden üretimi, bilgi-yöntembilim (info-metodolojik) ile açıklamaya dair niteliksel bir analizi kapsar. Bu analiz ile neden bazı yönetim uygulamalarının zamanla yok olduğunu veya etkisini yitirdiğini ve yenilerin nasıl üretildiğini tartışmak amaçlanmaktadır.*

*Giriş bölümünde yönetim düşünce tarihi ve uygulama arayışı çerçevesini anlamaya yönelik kısa notlama sonrası, makale iki ana bölüm şeklinde düzenlenmiştir: Birinci bölümde yönetim uygulamalarının doğal seçim/evrim ile oluşan yeniden üretim durumunu açıklamak; ikinci bölümde son dönem yönetim uygulamalarında izlenen değişim mühendisliğinin yeniden üretimini örneklemek ve örnek makale analizi üzerinden somutlaştırmak. Ayrıca ek okuma kısmında değişim mühendisliğini yeniden mühendislemek (X-engineering) diyagramı bütünleşik olarak sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Uygulamaları, Evrim, Yeniden Üretim, Doğal Seçilim, Bilgi-yöntembilim, Değişim Mühendisliği, Karşı Etkileşimli Mühendislik.

**Jel Kodları:** M1, M10, O32, B5, Y5

#### ABSTRACT

*Each management practice is subject to evolution and natural selection. This forces the reproduction of management practices. Reproduction is matures as successor applications in the form of producing a new one from the previous one.*

*This article includes a qualitative analysis of the evolution of management practices, natural selection and reproduction, info-methodological through the theme of “the practice reengineering of processes”. With this analysis, it is aimed to discuss why some management practices have disappeared or lost in time and how new ones are produced.*

*After a brief grading on the introduction to the history of management thought and the framework for the pursuit of implementation, the article is organized in two main sections: In the first section to explain the reproduction status of management practices by natural selection/evolution, in the second chapter to exemplify the reproduction of reengineering in recent management practices and to embody it through sample article analysis. In addition, the re-engineering of reengineering (the X-engineering) diagram is presented in an integrated reading.*

**Keywords:** Management Applications, Evolution, Reproduction, Natural Selection, Info-methodological, Reengineering, X-engineering.

**Jel Codes:** M1, M10, O32, B5, Y5

## GİRİŞ

Yönetimin dinamik doğası uygulamalar ile görünür hale gelir. Yazında yönetim uygulamaları işe, ilişkilere ve insanlara dair pratik, teknik ve görgül üretimleri kapsar. Bu kapsama son zamanlarda, anlamları ve sembolleri de içerimleyen zengin teorik, organik ve epistemolojik üretimler de eklenebilir. (Astley, 1984: 259-262) Tüm söz edilecek bu üretim girişimleri yönetim uygulamalarının bir evrime ve doğal seçilime tabi olduğu düşüncesini çağırır.<sup>1</sup>

Günümüzde yönetim uygulamaları evrimi (1800'lerin başında beri) "işletme yönetimi" ağırlıklı izlenir. Ancak bu ağırlık yönetimin daha önceden uygulamaları olmadığı anlamına gelmez. Belki, burada konuyu özetlemesi için şu üç vurgunun ifade edilmesi gerekir: Birincisi yönetim uygulamalarının bilimsel olarak ele alınması yakın tarihidir. İkincisi tarihin her döneminde amaca yönelik yönetim uygulamalarını düzenleme çalışmalarının hep yapılabilir olduğudur. Son olarak ve daha ileri anlatı ile yönetim uygulamaları evriminin el'an devam ettiğidir.

Bu makale yönetim uygulaması "Değişim Mühendisliği" makale teması üzerinden, evrimi, doğal seçilimi ve yeniden üretimi, bilgi-yöntembilim (info-metodolojik) ile açıklamaya dair niteliksel bir analizi kapsar. Bu analiz ile neden bazı yönetim uygulamalarının zamanla yok olduğu ya da neden etkisini yitirdiği ve/dahi yenilerinin üretildiği konusuna ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Makale iki ana bölümde düzenlenmiştir: (a) Birinci bölümde yönetim uygulamaları evrimi/doğal seçim ile oluşan yeniden üretim durumunu açıklamak, (c) ikinci bölümde son dönem yönetim uygulamaları olarak izlenen değişim mühendisliğinin yeniden üretimini örnek makale analizi üzerinden somutlaştırmak. Ayrıca makalenin ek okuma kısmında, değişim

mühendisliğini yeniden mühendisleme (X-engineering) konusunda bütünlük bir yorum yapılarak, tartışmanın yönlendirilmesi hedeflenmiştir.

## MAKALEYE DAİR: TANIMLAR VE SINIRLAR

Başlangıçta, makalede kavramsal ve kuramsal bir karmaşayı ve olası önyargıları önlemek adına, literal ve kavramsal olarak yönetim uygulamalarını tanımlama, kuramsal olarak da evrim ve yönetim düşüncesine dair sınırları zorlama yararlı olabilir. Buna göre dört noktada açıklama yapılabilir: (bkz. Özcan, Barca, 2010: 1-31; ayrıca bkz. Wren, 1994)

- (a) Öncelikle "yönetim uygulamaları" nedir? Açıklanması gereken temel soruya şöyle yaklaşmak mümkün: Öğrenimlere göre yönetim uygulamalı bir bilimdir. (bkz. Luthans, Davis, 1984; ayrıca bkz. Simon, 1976) Uygulamalı bilimler teorik vurgulardan ziyade pratik yönlüdür. Yani sadece düşünce ve kuramsal alanda kalmayıp, işe dönüşen, tatbiki ve amelî bilimlerdir. Bu nedenle uygulamalı bilimlerde, bir ya da daha fazla doğa/temel bilim alanında bilginin, özellikle yaşanan sorun çözümünde kullanılması ve doğa/temel bilim/lerin sahada bizzat kullanılması esastır.<sup>2</sup> Bu açıdan makalede "uygulama vurgusu" ile -tartışmada merkezkaç düşmemek için- yönetimde (karşılaşılan sorunların çözümünde) kullanılan teknik, model, yöntem, anlayış veya yaklaşımın

<sup>1</sup> Son dönemlerde çokça söz edilen yönetimde meta-kuram arayışı, yönetimin evrimi ve yeniden üretimi için bir çerçeve sunma potansiyeli yarattığı düşünülebilir.

<sup>2</sup> Yönetimde bu yön "disiplinlerarasılık (interdisciplinarity)" olarak işaret edilir. Doğal, beşeri, sosyal, biçimsel bilimler ve sanatlar (antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyaset, tarih, edebiyat, sanat, felsefe, ekonomi, matematik, coğrafya, biyoloji, tıp vs.) yönetim uygulamalarını açıklamada kullanılır. Buna koşut birden fazla disiplinin (multidisciplinarity) yönetim konuları üzerine odaklanmasını ifade etmeye yönelik "yönetim bilimleri" şeklinde bir kullanım da dikkat çekicidir. bkz. Gaulejac, 2013: 56-67.

ontolojik ve epistemolojik yönü yanında, pratikleri ile görünen anlam yükleri ve üretimleri kastedilmiştir.

- (b) İkinci olarak yapılması gereken açıklama, evrim ile ne ifade edildiğidir? Evrim (evolution) biyo-ideolojik kapsamda Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), Charles Darwin (1809-1882) hatta Ernst Haeckel (1834-1919) eserleri ve görüşleri temel alınır ve açıklama olanağı araştırılır: Lamarck evrimi “dönüşüm (transmutation)”, Darwin “değişerek türeme (descent with modification)”, Haeckel de “yok-tekrarlı eniyi üretim (no-repetitive best production)”<sup>3</sup> olarak vurgulanır. O halde burada şöyle bir soru-cevap vermek gerekir: “Evrime bir ilerleme mi, yoksa dönüşüm veya tekâmül mü?” Bunun için dönüşümün iddialı tarafı muhafaza edilerek, evrimin İngilizce karşılığı “ilerleme kavramı” en kabul edilebilir olduğu düşünülebilir. Ancak bu makalede teknik olarak önceden tahmin edilebilir sonuçları niteleyen tekâmül (nakıstan kemale gitmek, derece derece oluşan sürekli gelişme/değişme veya olgunlaşma) kavramı, ilerleme kavramından anlam-değer olarak daha kapsayıcı olduğu ve makale içinde yapılacak açıklamaları daha etkili karşılayabileceği görülmüş ve evrim bu anlamda kullanılmıştır.
- (c) Yine makale kapsamında, evrimin bir teori olmasından öte, “olgular bilimi” olduğu yönünde görüş benimsenmiş ve her (yaşayan/canlı) olgunun değişim ve dönüşüm sürecinde tahmin edilebilir bir bilgisi olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda makalede evrim tartışmasının asıl yoğunlaştığı yer, evrimleşme sürecini yönlendiren temel mekanizmalar ve nasıl işlediği ile ilgili (süreç teorilerine dair) açıklamalar oluşturmaktadır. Bu nedenle makalede daha ziyade bu mekanizmaların

başında gelen “doğal seçim” konusuna odaklanarak, mantık basitleştirilmiştir: Yani doğal seçim, varoluş için daha çok yeni/den kendini üretme ve çevre koşullarına en uygun yönde değişim gösterme, neticede bu yolla yararlı değişiklikler (tekâmül) sağlamaya dönük vurgulanması önemsenmiştir. (bkz. Alpyağıl, 2013: 22-23)

- (d) Son olarak açıklanması gereken nokta, yönetim uygulamalarının eklektik niteliğidir.<sup>4</sup> Ekseriya yönetim düşüncesi, sanayi devrimi ve/veya modernleşme ile eşdeğerde/birlikte ele alınır; ve/fakat bu ele alış bir sıkıntı yaratmaktadır. Oysa yönetim düşüncesi ve uygulamaları modern olmayan dönemlerde de söz konusudur. Sosyolojik ve beşeri bir refleks olarak hayatın içinde genişliğine görülebilir. (bkz. Wolf, 1996: 4-10) Ancak/sadece sanayi devriminin itici gücü teknolojik gelişmeler ile yönetimin daraltarak imlenmesi, bütünselliğini, eklektik yapısını ve evrimini zedeleyerek, düşüncede bir kopukluk ve savrulma yarattığı açıktır. (bkz. Pindur, Rogers, Kim, 1995: 59-77) Bu açıdan makalede yönetim (düşüncesi) uygulamaları tarihsel bağlamda bir bütün olarak göz önüne alınmış; ve/fakat açıklamalar işletme yönetim uygulamaları kapsamında yapılmıştır.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Bu vurgulamanın ötesinde –fazla iddialı olsa da– evrimi şöyle de düşünmek mümkündür: Olmayacak nitelikte kaybolmuş olanların yeni/den üretimi.

<sup>4</sup> Eklektizm bir düşünce akımı olarak, farklılar arasından seçilenlerin ayrı bir şekilde birleştirilmiş oluşumdur. Yönetimde eklektizm en iyiyi arama açısından değerlendirilir. Bu bağlamın (iş/letme) yönetim yazınında ele alınmasına dair bkz. Ramos, Tolson, 2008; ayrıca bkz. Baum, Singh, 1994, içinde; March, “The Evolution of Evolution”: 39-49; Guillen, 1994: 75-86; Wood, Wood, 2002, içinde; Gullien, “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”.

<sup>5</sup> İşletme yönetimi öğretim ve eğitiminin Kuzey Amerika ve ABD eksenli vurgusunu, yönetim uygulamalarının/evriminin “20.yy. için güncellediği” biçiminde algılamak mümkündür. O halde (iş/letme) yönetim uygulamaları evrimi açısından öğretim ve eğitim konusu üzerinde ciddiyetle durulması kaçınılmaz bir olgudur. Genel iş/letme öğretim ve eğitimi konusunda yıllar önce

## YÖNETİM UYGULAMALARI: ÇATALLAŞMA VE EVRİMSEL YÖN

### Yönetim Uygulamalarında Çatallaşma

İnsanlık tarihi ile başlayan ve günümüzde işletme yönetimi ile çatallaşan yönetim uygulamaları (evrim) bilgisi, bilimsel yönetim dönemi öncesi ve sonrası olarak ele alınır.<sup>6</sup> Bilimsel dönem öncesi yönetim uygulaması daha ziyade kamu yönetimi (ordu, tapınak, devlet vs.) ağırlıklı belirişi, “arkeolojik buluntular” ile daha y/etkin açıklanır: Geçmişte Sümer ve Mısır yazıtlarına bağlı yaklaşık MÖ. 4000-3500 yıllarına düşülen ilk yönetim uygulama notları (bkz. Hodgetts,1990; ayrıca bkz. Kramer, 2002), şu an için 1995 yılında Alman arkeolog Prof. Klaus Schmidt’in bilimsel danışmanlığında yapılan kazılar sonucu ortaya çıkan Göbeklitepe kült merkezi ve yerleşimi ile MÖ. 9600 yıllara doğru geliştirilmesi mümkün durmaktadır. (bkz. Karul, 2011)

Urfa sınırları içinde bulunan Göbeklitepe tarihte en eski ve en büyük kült merkezi olarak İngiltere’de bulunan Stonehenge kült merkezinden 7000 yıl, Mısır piramitlerinden 7500 yıl daha eski bir yapılaşmadır. Yaklaşık 300 metre çapında ve 15 metre yüksekliğinde geniş görüş alanına hâkim bir konuma sahip Göbeklitepe’de ağırlıkları 40 ilâ 60 ton arasında değişen T sütunlar ve üzerinde 3 boyutlu hayvan figürleri bulunan taşlar, 2 kilometre uzaktan el arabaları ve yük hayvanları olmaksızın taşındığı düşünüldürse, güçlü bir yönetim disiplini dikkat çeker.<sup>7</sup>

yapılmış tespitler ve öneriler için bkz. Öz-Alp, 1972; Astley, 1985: 497-513.

<sup>6</sup> Bu tasnif 1990 yılların başında yaygın halde kullanıldığı görülür. Bu kullanımın temelinde yönetimin modern bir uygulama olarak söz edilmesi önemli olmuştur. bkz. Yozgat, 1989; ayrıca bkz. Leland, “960: 421-447; Nişancı, 2015: 257-294.

<sup>7</sup> Özellikle Göbeklitepe ile zorunlu olarak “göçebe toplulukların çiftçilik ve hayvancılık ile yerleşik hayata geçtiği tezine karşılık, avcı ve toplayıcı toplulukların Göbeklitepe gibi “kült merkez”lerde bir araya gelerek yerleşik hayata geçtiği vurgulanmıştır. Bu da gösterir ki, “dinler tarihi”

Ancak bu noktada şu not düşülebilir: MÖ. 11600 yıla uzanan Göbeklitepe ile geri götürülen yönetim uygulamaları bilgisinin, gelecekte yapılacak kazılar ile daha gerilere götürülmesi çok mümkündür.<sup>8</sup> Yanı sıra sanayi devrimi ile var edilen ve Taylor öncülüğünde var edilen bilimsel (işletme) yönetim uygulamalarının (bkz. Baransel, 1979; Freeman, 1996: 35-41; ayrıca bkz. Taylor, 2014), günümüzde siber-uzay teknolojisi ve post’laşma düşüncesi ile yeni bir çatallaşma sürecine girdiği de rahatlıkla söylenebilir.<sup>9</sup> Diğer bir deyişle, sanayi 1.0 ile söz edilen (işletme) yönetim uygulama bilgisi, yakın gelecekte sanayi 5.0 ile yeni bir evrime gebe olduğu açıktır. (bkz. Clarke, Clegg, 2000: 45-64)

### Evrim Fikri ve Yönü

**Teorik Kapsam:** Yönetim uygulamaları evrimine yaşanan sorunlara bağlı iki şekilde yaklaşmak mümkün görünmektedir:<sup>10</sup> Birincisi mevcut yönetim uygulamalarının

açısından insanların pagan dönemlerde bile bir inanç ve ibadet merkezi ihtiyacı olmuş ve “inanç merkezli bir yönetim ve organizasyon düşüncesi” imlenmiştir. bkz. Schmidt, 2007; Özcan, 2014: 30-39.

<sup>8</sup> Arkeolojinin yarattığı etkiyi analiz için bkz. Trigger, 2014.

<sup>9</sup> Jeo-bilgi çağından post-bilişim çağına dönüşüm için bkz. Negroponte, 1996: 151-157; ayrıca bkz. Lyotard, 1994; Gephart, 1996: 90-96; Parker, 1992: 1-17; Lyotard, 1990.

<sup>10</sup> Bu yönde evrim kanıtları, alan dinamikleri, teoride/pratikte yaşanan gelişmeler ve (sistematik) bilginin hangi yöne doğru evrildiği “yazınölçme ve değerlendirme (İngilizce “bibliometric” karşılığı olarak 2018 yılında tarafımdan kullanılmış ve önerilmiştir) çalışmalarında” yakinen görülebilir. Yanı sıra, “meta analizler” ve “yapılandırılmış literatür çalışmaları” ile yönetim araştırmaları performansına ve motivasyonuna dair kanıtlar izlenebilir. Son dönemlerde disiplinlerin, alanların, uzmanlıkların, dokümanların ve yazarların birbiri ile ilişkisinin uzaysal temsilini gösteren “bilimsel haritalama (science mapping)” veya “bilimsel haritalama yöntemi”, alandaki eğilimleri kanıt temelinde keşfetme fırsatı sunma açısından önemli bir katkı vermektedir. bkz. Demir, Erigüç, 2018: 91-114; Bibliyometrik yöntem ve analizler için bkz. Pritchard, 1969: 358-359; Ariaa, Cuccurullo, 2017 : 959-975; Zupic, 2015: 429-472; ayrıca ilk olarak 1976 yılında Gene V. Glass isimli eğitim psikologu/istatistikçi tarafından kullanılan meta analiz için bkz. Glass, 1976: 3-8 ile bilimsel haritala için bkz. Cobo vd., 2011: 1382-1402; Chen, 2017: 1-40; Martinez vd., 2015: 257-77.

yaşanan sorunları çözmeye yetersiz kalması; ikincisi de, yaşanacak sorunların çözümünde yeni yönetim uygulamaları geliştirme beklentisi. Her iki halde de, yönetim uygulamaları evrimi sorun odaklı izlenebilir. Ancak evrim, daha çok çözüm pratiğinin bir yansıması olarak göze çarpar. Çözüm pratikleri, genel olarak yönetim uygulamaları arayışını karakterize eder ve evriminde temel oluşturur.<sup>11</sup>

Yönetim uygulamaları evrimi yazını, zihin, din ve bilim felsefesine atf-ı nazar ederek, biyolojik, fizyolojik ve sosyolojik olarak tartışılır ve “genel süreç teorileri” ile açıklama olanağı araştırılır. Yazında “genel süreç teorileri” dört kategoride incelenir: (daha geniş açıklama ve yazın için bkz. Özkara, 1999; ayrıca bkz. Van De Ven, Poole, 1995: 510-540)

- (a) **Yaşam Seyri Teorisi:** Yönetim uygulamaları belirli bir tasarım ve mantıksal program dahilinde (organik ya da müdahalesiz) bir yaşam seyri izler. Comte, Spencer ve Piaget öncülüğünde gelişen teori, doğuşa bağlı oluş için doğrusal ve tersine çevrilmeyecek şekilde diğerlerinden farklılaşma esasına bağlıdır. Burada çevrenin belirleyici özelliğinin altı çizilir.
- (b) **Diyaletik teori:** Yönetim uygulamaları karşılıklı (yaratıcı) gerilimin bir üretimi olarak görülür. Hegel, Marx ve Freud öncülüğünde bu teoride yönetim uygulamaları, karşıtların yarattığı güç dengesinde/ısrarında görünür olur. Denge noktasında çatışma, gerginlik ve karşıtlık uyum biçiminde kendini

gösterir. Uyum varsa, durgunluk vardır. Uyumsuzluk her iki tarafın varlığını ve bağımlılığını işaret eder. Ancak bir tarafın diğerine bütünüyle uyduğunda, erişilen durum değişim değil, kesintili devam eden adımları niteleyen sentez olur. Burada karşıtlık, güç dengesi ve uyum ana belirleyicidir.

- (c) **Teleolojik teori:** Yönetim uygulamaları, amaca (işlevsellik) dönük çevresel fırsatları değerlendirmeye ve tehditlerden uzak olmaya yöneliktir. Mead, Weber ve Simon öncülüğünde bu teori, amaçların uyumunu araştırma temelinde/amaç-araç konusunda işbirliği esasına bağlı açıklanır. Burada değişim amaçlara erişmek adına gerekli bir süreçtir. Amaçlar, değişimin önceden düşünülen sonucunu oluşturur ve amaca ne derece ulaşıldığına ilişkin bir ölçü (etkenlik) olarak kullanılır.
- (d) **Evrime teorisi:** Yönetim uygulamaları güçlü evrim yaşar ve öncekilerin yeni/den üretimi için doğal seçilime girer. Lamarck, Darwin, Mendel öncülüğünde teori, çevreye uyum sağlamayan, uygun olmayan veya işe yaramayan yönetim uygulamaları üzerinden açıklanır. Çevreye en iyi uyum sağlayan ve rekabetçi olan uygulamalar, tekrarlama sayısına bağlı doğal seçimden güçlenerek çıkar; aksi halde yok olur. Burada temel belirleyici çevresel değişim, uyarılma veya çevresel beklentileri karşılama konusunda eylem/davranış geliştirme olmaktadır.

Yukarıda ifade edilen teorilerde iki konunun altı çizilebilir: Birinci konu, süreçte ayakta kalan yönetim uygulamalarını güçlendirme, ikinci konu yeni/den yönetim uygulamalarını üretme.<sup>12</sup> Birinci konu, yönetim uygulamalarındaki

<sup>11</sup> Galiba şu tespiti burada yer vermek mümkündür: Sistem ve durumsallık yaklaşımlarını meta-teori (kapsayıcı teorik perspektif) olarak kurgulama eğilimi, “geliştirici çerçeve” oluşturmak için düşünülebilir. Burada sistem ve durumsallık yaklaşımlarının meta-teori olma önerisi, bağlamsallıktan ve bütünsellikten ziyade, evrimsellik açısından değerli görülebilir. Evrilme sürecinde yapılan düzenleme ve denetleme faaliyetleri, daha sonra yaşanacak süreçlerin temelini oluşturacağı da iddia edilebilir. Meta-teori yazın okumaları için bkz. Tsoukas, 1994: 289-301; Sousa, 2010: 455-503.

<sup>12</sup> Sayın Prof. Dr. Belkıs Özkara Van De Ven ve Poole'den (1995) alımlayarak, yeni yönetim uygulamaları üretimini değişim üzerinden açıklar ve düzen ve biçim açısından “kurucu ya da devrimci güç” olarak vurgular. bkz. Özkara, (1999): 135-136; Van De Ven, Poole, 1995: 510-540; ayrıca bkz. Gersick, 1991: 10-36.

dönüşüm faaliyeti ya da uyarlanacak kapsamları; ikinci konu yeni oluşan durumlar karşısında geliştirilmesi gereken yeni uygulamalara dikkat çeker. Kısaca yaşam seyri teorisi ile evrim teorisi tekâmülü, teleolojik teori ile diyalektik teori, kurucu ya da devrimci niteliğe sahip olduğu görülür.

**Pratik Kapsam:** Makale kapsamında yönetim uygulamaları, -güçlü bir şekilde- genel süreç teorilerinden “evrim teorisi”ne dayanarak açıklama olanağına sahip durmaktadır. Ancak öncelikle yönetim uygulamaları evrim izleğinde, modern söylemin post-modern olarak evrildiği ve daha çok olanları kategorize etmeye yönelik düşünsel değerlendirmeler ile (seçilim değerinin) önplana çıktığı ifade edilmelidir. (bkz. Hassard, 1999 “: 171-195; ayrıca bkz. Kumar, 1999) Yani yapılan/yapılacak olan her kategorizasyon, geliştirilen yaklaşım, model, teknik veya daha kapsayıcı ifade ya da “yönetim bilgi piyasası”nda ayrık gibi duran bilgi bölüklerini, evrimi ve yeniden üretimi açıklamaya yöneliktir.

Bu amaçla makalede<sup>13</sup> yönetim uygulamaları evrimi merkezi konu ve evrim sürecini yönlendiren temel mekanizmalardan doğal seçim ve yeniden üretim (evrim) üzerinden (yukarıda çizilen fikri ve fiili arka-plan ve çerçevesinde) hareket etme tercihi daha makul olacaktır.<sup>14</sup> Çünkü günümüzde öne-alınan yönetim uygulamalarının önceki uygulamaların t/üretimleri (creation) olarak izlendiği, fikri yapısını dünden, fiili yapısını gelecek koşullarından aldığı ve biçimlendiği izlenir. Bu nedenle yönetim uygulamaları evrimi dünden alınan veya önceki uygulama parçalarına yapılan ekleme ve çıkarımlar

<sup>13</sup> Bu makalenin ilhamını veren ve yazmayı kolaylaştıran Sayın Prof. Dr. Kubilay Aktulum’un eserleri için bkz. Aktulum, 2018: 17-30; Aktulum, 2002.

<sup>14</sup> Doğal seçilimi ve yeniden üretimi (evrimi) yönetim uygulamaları hiyerarşisi içinde, dallanma (türeme) ve kalıcılık (hayatta kalma) biçiminde uyum, seçim ve uygunluk perspektifli tartışma mümkündür. Bu nedenle doğal seçim ve yeniden üretim (evrim) gerek hiyerarşik, gerek kategorizasyonel olarak kullanışlı bir yaklaşımdır. Bu yönlü bir çalışma için bkz. Arnold, Fristrup, 1982: 113-129.

dahilinde gelecek eylem tasarımı şeklinde düşünülebilir.

Konuyu bu merkezde tutarak, şu şekilde geliştirmek mümkündür: Önceki/ler ile olan ilişki, yönetim uygulamalarının, koşullara uydurulmasından ziyade, uygulama koşullarını hazırlamak şeklinde gelişir. Bu diyalektik, bir bakıma, uygulamaların sürekliliğini de gösterir. Diğer bir deyişle, hiçbir yönetim uygulaması (diyalektik teoriye burada önceleyerek) diyalektik ilişkiden kopuk değildir; canlılık bu ilişkiye bağlıdır. Belki burada düşünsel düzeyde rahatça söylenebilecek bu konunun eylemsel düzeyde görünebilir tarafı üzerinde durmak gerekir.

Şu tespitin vurgulanması da iyi olur: Her yönetim uygulaması, dinamik, diyalektik ve evrimsel görülmelidir; ve/fakat her yönetim uygulamasının t/üretimi, öncekinin yinelenmesi olarak düşünülmemelidir. Galiba burada bizi daha rahatlatan düşünce, öncekilerden t/üretilen yeni uygulamaların bir kopyalama şeklinde değil, “evrilerek biçimlendirme” olduğudur.

Evrimin ilkesi, hayat bulmak/varoluş için doğal seçim içinde kalmaktır. Aynı zamanda doğal seçimle evrilen yönetim uygulamaları, amaç-araç (teleoloji) ilişkiselliği dahilinde ele alınır. Ancak her uygulama düzen sağlamaya (teleonomi) dönük yeniden üretim süreçlerine tabidir ve yeni uygulama önceki/lerin parçaları ile üretilir. Amaçsallık ve düzenlilik ise “yüksek uyum” ile izah edilebilir. Uyumu sağlama/uyarlama doğal seçim yasasına bağlanır ve uyum sağlamayan uygulama doğal seçimle işlevsizleşir, kaybolur. (bkz. Darwin, 1970: 104-113) Doğal seçimle ayakta kalan uygulamalar ise, evrilmiş içindedir ve “kalıcılık”tan ziyade, yeniden kendini üretme noktasında bulunur. Evrilerek gelen uygulamalar, “geçerlilikleri”ni sağlamak için sürekli kendini denetler ve yaşanan doğal seçim ile varlık arar.

Neticede her uygulama, kendini oluşturan koşula/duruma bağlanılır ve yenilenme zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Bu yenilenme, -tıpkı biyolojideki- hatalı

genlerin ayrıştırılması ve sağlam genler ile DNA ikileşmesi (kendini eşlemesi)<sup>15</sup> yani, evrilmiş olan uygulama ile açığa çıkma biçimdedir. Her yeni/den üretim, bir DNA ikileşmesidir. Ancak ikileşmenin bir kalıtsallık içermediği de düşünülmemelidir.

Bu düşünce izlendiğinde genetik olarak hatalardan arındırma süreci evrim, doğal seçim ile karşımıza çıkar. Bu durum “değişim (mutasyon-nitelik değiştirme) süreci”dir; yani, yeni uygulama önceki/kökler ile benzerlik taşısa da, farklı uygulamalar şeklindedir. Daha öz anlatımla bu değişim ile “yeni” var olur. (klasik evrim bilgileri için *bkz.* Demirsoy, 2017; Demirsoy, 1995)

Konu kapsamına bilgiyi daha da yaklaştırdığımızda şu cümle kurulabilir: Yeni/den üretim için elverişli olan yönetim uygulamaları, yeni olduğu kadar doğal seçim ile güçlendirilmiş uygulamalar şekline dönüşür. Bu uygulama, olandan ilhamla oluşan uygulamalar (ardıllar) biçiminde bir “seçilim değeri” yaratır. Yani uygulamanın yeniden üretim sayısı ve alıntılanma potansiyeli, uygulamaların “seçilim değeri”ni artırmış olur.

Vurgulamaya devam edersek: Ortaya konan yeni, önceki/leri yerinden etmedir; ve/fakat bu önceki/ler ile (öncesinin izlerini ya da hatalardan arındırılmış genomlar olarak) benzerlik ortaya koymak için değildir. En rahat ifade ile yeni, bir öncekinin dönüşümü ile sağlanan bir yinelenmedir; ama önceki izlerin silinmesi değildir.

Burada “her yönetim uygulaması kendi rüştünü ispata mükelleftir” cümlesinin altı çizilmelidir. Süreçte varoluşu sürdürmek için yapılan didinmeler, hem rüştün hem de yenilemenin birlikte olması gerektiğini işaret eder ve işe yarar, işlevsel ve değerli uygulama beklentisi korunur. Bu noktada şu sonuca yönelik cümle kurulabilir: Her yönetim uygulaması, doğal seçilime girer; ve/hatta yönetim uygulamasının işe yarar

olabilmesi için sürecini el’an yenilenmesini zorlar, yeni/den üretim öncekinden yenisini üretme olarak devam eder.

## DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÖRNEĞİ

Günümüzde yönetim uygulamalarının evrimi, iş/letmelere dair özel ve özgül ağırlık kazanması, iş/letme yönetim uygulamalarını (sözgelimi Toyota sistemi, Z yönetimi, Sixsigma yöntemi vs.) genelleştirme eğilimini çoğaltmaktadır. Kurumsal olarak izlenen bu uygulamalar, yazında genellikle bazen teknik bazen de yaklaşım ya da başka şekilde düzenlemeler olarak karşımıza çıkar. Burada -farklı görüşler öne sürülse de-sadece bu eğilim bile yönetim uygulamalarının gelişimine yadsınmaz bir katkı verir.<sup>16</sup>

### Yöntem Üzerine

Makalenin bu noktasından sonra, yönetim uygulamaları arasında yer alan ve 2002 yılında yayınlanmış “Değişim Mühendisliği” makale teması üzerinden, evrim, doğal seçim ve yeniden üretim konusuna dair bilgi düzenlemeleri ve uygulama bilgisi sorgulanacaktır. Nasıllardan daha çok nedenler/niçinler üzerinden yapılacak bu sorgulamada “bilgi-yöntembilim (info-methodological)”<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Bu noktada yazında sözü edilen birçok yönetim uygulamasının moda yaklaşımlar şeklinde nitelendirilmesine ve motivasyon sağlanmasına haklı gerekçeler izlenebilir. İlişkin yazın için *bkz.* Abrahamson, Fairchild 1999: 708-740; Williams, 2004: 769-780; ayrıca *bkz.* Gibson, Tenose, 2001: 122-133.

<sup>17</sup> Yazında tarafımdan ilk kez kullanılan ve isimlendirilen “bilgi-yöntembilim (info-methodological)” önerisi, -Talât Said Halman’ın isimlendirmesi ile- şair-i azam, düşünür ve entelektüel Sayın Hilmi Yavuz’un, John Berger’in “Görme Biçimleri” kitabına özenerek (benzerlik içermese de) edebî bir metni okunma, yorumlanma ve anlamlandırılma biçimlerini içeren ve Hirsch, Gadamer gibi eleştirel kuramcıların tespitleri ile desteklenen kitabı “Okuma Biçimleri” ve edebiyat biliminde değerli-sayıllı eserler veren germanist, eleştirmen ve bilim insanı Sayın Prof. Dr. Gürsel Aytaç’ın “Genel Edebiyat Dersleri” kitabına bağlı, “edebiyat teorisi ile eleştiri pratiğinin” yazımsal metin (text) ve okurun karşılıklı etkileşimi üzerinden açıklama olanağı olarak değerlendirilmiştir. Bilgi-yöntembilim, ideal

<sup>15</sup> Genel olarak çoğalmanın biyolojik/genetik sürecini ve üretim tarzını vurgulamak için kullanılan bu kavramsallaştırmaya yönelik *bkz.* Aktulum, 2018: 24.

uygulanacaktır. Bilgi-yöntembilim (biçem temelli biçimsel ve niteliksel biçim) ile sadece makale teması olan değişim mühendisliğini teknik olarak değil, ilgili (gömülü) bilgisinin patrikte olan evrimi ve yeniden üretimi de yorumlanmış olacaktır.<sup>18</sup>

Genel olarak bilgi-yöntembilimi, yazınsal metin bilgisinin eleştiri pratiğini geliştirme kapsamında, teori ile pratiğin örtüşme olanağını araştırmak ve mutlak sınırkoyucu öbeklendirmeyi anlamak, aşmak ve açıklamak noktasında yararlı bir yöntem olarak önerilebilir ve değerlendirilebilir. (bu kapsamda değerlendirilen eleştirel bir yaklaşım için bkz. Habib, 2005) Bilgi-yöntembilimde iki-artı okuma biçimi öncelenir: “Yazar (akademisyen) merkezli okuma” yani yazarın niyetini (intention author-intentio auctoris) ve “metin

(uygulama-pratik) merkezli okuma” yani, metnin niyetini (intention to text-intentio operis) açığa çıkaracak bir okuma söz konusudur. Buna, “okur (öğrenim) merkezli okuma biçimi” yani, okurun niyetini (intention of the reader-intentio lectoris) açığa çıkaracak bir okuma da “artı” olarak eklenebilir.<sup>19</sup>

### Biçimsel ve Bilimsel Değerlendirme

Bilgi-yöntembilim uygulanacak makale, 2002 yılında İstanbul merkezli ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve Türkiye’de iş/letme ve ekonomi dergisi tutkunlarına, küresel bakış açısı oluşturmaya yönelik yayıncılık yapmak amacıyla 2000 yılından kurulan İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. tarafından yayınlanan İnfomag (Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi) Dergisi’nde<sup>20</sup> 7 sayfa olarak yayınlanmıştır. Makale tam künyesi şu şekildedir:

koşullarda üretilen ve yüzeysel okunmaması gereken ve (özellikle edebi, entellektüel ve akademik) yazınsal metinde yakalanan özel/pratik bilgi düzenlemelerin ve stoklarının nasıl üretildiğine dair betimsel ve yorumsal analizi içerimler. Bu açıdan bilgi-yöntembilim derin ve ileri okumalara bağlı yazınsal metin (bu çalışmada ilgili makale) biçimini ve (biçimsel yapı ve bilimsel yapılandırma olarak) açık/örtük bilgiyi açığa çıkarmaya ve ortaya koymaya yönelik iki yönlü niteliksel bir analiz denemesi olarak ele alınabilir. Bilgi yöntembilimi daha çok “metin (text) bilgisi merkezli okuma” bakış açısı ile metin bilgisinin nasıl d/okunduğu, tekno-bilgilerin (logos ve lojik) hangi yollarla bütünleştirildiği ya da felsefi ve fiili duruma bağlı bilginin yeniden nasıl üretildiği konusunda bir çözümlemedir. Böylece bilgiyi (metni) üretme boyutu (geleceği ya da evrimi), akademik, kuramsal ve kavramsal (temel) bilişsel becerileri (görgül içgörüler, değer yönelimleri ve politika seçenekleri vs.) geliştirme ve alanda yapılması gereken çalışmaları/kapsamları keşfetme ve izlenme olanağı hedeflenir. Daha ilerde, önerilen yöntem ile ilgili bilgileri genişletme/zenginleştirme, pratik (uygulama) ile ilişkilendirme ve kullanışlı hale getirme konusunda tanımlayıcı ve normatif bilgilerin etkileşimi ve güçlendirme zemini sağlanır ve tartışılır. Ayrıca bu yöntem ile bilginin sürekliliğine eklenmiş, hem betimleme hem yorumlama olanağı yaratılır ve ileri-geri uygulama bilgisini öğrenme durumu güncel tutulur. Yöntem düşüncesi ve ilhamı için bkz. Yavuz, 2010; Aytaç, 2016; ayrıca bkz. De Beaugrande, 1984: 533-559.

<sup>18</sup> Sosyal bilimlerde genel çerçeveleme, yeni açıklamalar yapma ve kavramlar araştırma konusunda benzer ve yararlı bir yaklaşım nitel araştırma yöntemi “gömülü teori” için ayrıca bkz. Strauss, Glaser, 1967.

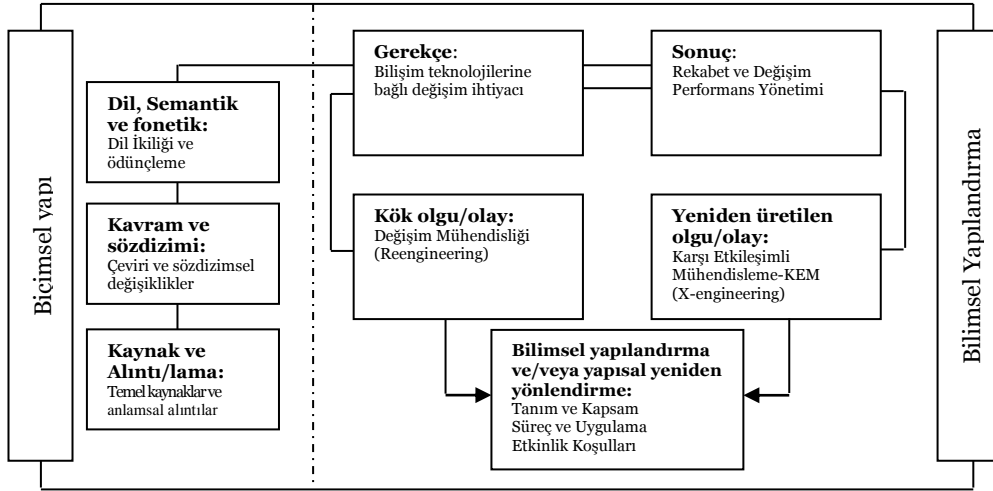
<sup>19</sup> Özellikle metinlerde anlamın, yazarın niyeti (intention auctoris) ile özdeş olduğuna ilişkin yazar merkezli okumalardan ve okurun niyetiyle (intention lectoris) özdeş olduğuna ilişkin okuma merkezli okumalardan sonra, metnin niyetini (intention operis) referans olarak alan ve anlamı, yazarın ya da okurun değil de, metnin niyetini okuyan akademik yaklaşımları görmek gerek. Bu yaklaşımlar 20. yüzyılın başında Rus biçimcileri (formalistleri) ile başlayıp Amerikan İngiliz yeni eleştirelleri (new criticism) ile ve 1960’ların başından itibaren de Fransız yapısalılık’ı (strüktüralizm) ile devam eden tarihsel süreç, teorik bağlamı inşa eder. bkz. Yavuz, 2010: 27-28; ayrıca bkz. Aytaç, 2016: 114-220; Moran, 2002.

<sup>20</sup> Ulusal düzeyde 2000 ile 2008 yıllarında aylık yayınlanan ve daha ziyade e-ticaret konuları ile Türkiye Bilişim Sektörü nabzını tutan bir dergi olarak konumlanan İnfomag dergisi zamanla, zengin iş/letme ve ekonomi içeriği ve kategorisinde özgün tasarımıyla büyük ilgi yaratmıştır. Dönem dergileri Forbes, Capital, Para vb. gibi dergilerinden farklı, iş/letme ve ekonomi dünyasının nabzını tutan strateji, liderlik, yenileşim, insan kaynakları, girişimcilik, finans ve küresel iş dünyası konuları ve geleceğe dair yazıları ile geniş bir okuyucu kitlesine (CEO’lar, üst düzey yöneticiler, yöneticiler, girişimciler, iş/letme ve ekonomi akademisyenleri ve öğrenciler) sahip olmuştur. İnfomag dergisi kapandıktan sonra kaliteli ve başarılı yayın faaliyetlerini sürdüren iş/letme, “Bloomberg Businessweek (2005)” ve “Harvard Business Review Türkiye (2012)” gibi dünya iş/letme ve ekonomi dergilerinin Türkiye sürümünü



Papatya, G. (2002), “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar”, **İnfomag: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 23 (Eylül): 62-69.

Çizim 1: Makaleye Dair Bilgi-yöntembilim Çerçevesi



**Biçimsel Yapı:** 7 sayfa ve 17 kaynağa bağlı yazılan makale; genel anlamda değişim kastını vurgulamaya ilişkin giriş sonrası; (a) Değişim Mühendisliğinin gerekçesi, (b) ilerleyen kısımda Değişim Mühendisliğinin süreci ve uygulama hatalarına bağlı etkinlik koşulları ile (c) Değişim Mühendisliğinin yeniden üretimi “Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering)” önerisini tanımlamaya dönük içeriklendirilmiştir.

İşletme yönetiminde güncel bir konunun okuyucuya bilgisel aktarımı dışında, pratiğinin anlamlandırılmasını gözeten ve inceleme konusu yapılan “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar” adlı makalenin biçimsel yapısı; kullanılan dil, kavram, kaynak gösterme ve alıntı/lama olarak şu şekilde incelenebilir:

- (a) İnceleme konusu yapılan makalede kullanılan dil, alan için iki dilli konuşmadan ziyade “ödüncleme”<sup>21</sup> biçiminde ele alındığı söylenebilir. Bu ödüncleme her yerde bilgiyi anlaşılır hale getirmeye yönelik bir dil stratejisi olarak görülebilir. Ancak bu strateji, İngilizceden ithal edilen “Değişim mühendisliği”nin Türkçe çeviri girişiminin sorunsuz olduğu göstermez. Yanı sıra inceleme konusu yapılan makalede yer yer ithal dil kavramları değiştirme girişimleri olsa da, genel

(versiyonları) ve basımını (edisyonları) el’ân yapmaktadır. Ayrıca İnfomag Yayıncılık kurumsal dergicilik (Temmuz 2009’dan itibaren Türk Hava Yolları’nın uçuş dergisi Skylife, Business ve First Class yolcularına özel olarak hazırlanan Skylife Business ve Türk Hava Yolları’nın alt markası olan AnadoluJet’in kendi ismiyle yayınlanan AnadoluJet Magazin ile) faaliyetlerini sürdürmektedir. *bkz.* <https://www.infomag.com.tr>

<sup>21</sup> Kavram, kelime vs. kopyalayıp yeniden üretme olanağı ödüncleme (terminolojisi) için *bkz.* Haugen, 2010: 131-157.

- olarak yazın ile eşgüdümlü ve pekiştirme yönelimli dil kullanımları tercihi izlenebilir. Bu durum muhtemelen, değişim mühendisliğinin önceki anlatımlarına bağlı anlamın (semantik) devamlılığı etkisiyle “yeniden ödünçleme” düşüncesinden kaynaklandığı düşünülebilir.
- (b) Diğer taraftan inceleme konusu yapılan makalede “Reengineering” kavramının Türkçe çeviri karşılığı “Değişim Mühendisliği”, gerek Türkçede varlık kazanması gerekse ses bilgisi (fonetik) ve çağrışım açısından yeniden ele alma ihtiyacını (çevirinin yeterli olmadığını) göstermektedir. Diğer bir deyişle, “Türkçe çevirinin de çevrilmesi” ihtiyacı vardır.<sup>22</sup> Yani alanda yaygın olarak görülebilecek geç alıntılarda olduğu gibi inceleme konusu yapılan makalede de “Değişim Mühendisliği” çevirisinin, kavram anlamını karşılamakta zorlandığı izlenmektedir. Dolayısıyla inceleme konusu yapılan makalede her ne kadar “dil ikiliği”ni önleme konusunda benzer çeviri kullanımı olsa da, genel olarak makalede konunun anlaşılması için gerek semantik gerek fonetik düzeltmeler yapma ihtiyacı bulunduğu söylenebilir.
- (c) Ayrıca sözdizimsel değişiklikler kimi kez cümlelerde kaymalar yaratsa da, anlamsal vurguları yakalama noktasında sorun oluşmadığı söylenebilir. Aynı zamanda inceleme konusu yapılan makalenin yayımlandığı dergi ve dönemi, niteliği ve sınırlılıkları düşünüldüğünde, makale yazarının konu kapsamı ve ilerideki konuyu vurgulama isteği ve ısrarı makul bir yaklaşım olarak izlenir. Ancak genel olarak inceleme konusu yapılan makalede Değişim Mühendisliği yönetim uygulamasının teknik anlatımından öte, yorumbilimsel ve eleştirel niteliği yansıttığı açıkça görülebilir. (bkz. Papatya 1997: 302-308)
- (d) İnceleme konusu yapılan makalede alıntı yapma ve/veya alıntı aktarmalarda, ana kaynakların Türkçe çeviri biçimlerinde anlamsal düzenlemelerin korunduğu ve yapıldığı gözlenir. Daha çok çeviri alıntıları değil, “anlamsal alıntılar” şeklinde yapılan bu düzenlemeler, Değişim Mühendisliği uygulamasının temel koyucuları Hammer-Champy’nin eser bilgileri özleştirme şeklinde verilmiştir. Bu arada, Hammer-Champy’in yazdığı “Değişim Mühendisliği” ve Champy’nin “Reengineering Management” temel kaynak kitabı yanında, Hammer-Steven’in “Değişim Mühendisliği Devrimi” adlı yardımcı kitabı kaynaklarda yer almıştır. Değişim Mühendisliği’nin ilerisinde yer alan ve Champy tarafından geliştirilen “Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering)” kavram, Tekinay’ın yine ulusal düzeyde yayın yapan (2001 ve 2002) iş/letme ve ekonomi dergisine kaynak göstererek vurgulanmıştır.<sup>23</sup>
- Bilimsel Yapılandırma:** “Bilimsel yapılanma (morfoloji)” ve/veya “yapısal yeniden yönlendirme (structural reorientation)” kapsamında inceleme konusu yapılan makale<sup>24</sup> beş başlıkta şu şekilde incelenebilir:
- (a) **Değişim Mühendisliği gerekçesi:** İnceleme konusu yapılan makalede önemine bağlı ifade edilen değişim karşısında (bkz. Keçecioğlu, 2001) iki davranış seçeneği vurgulanır: Değişerek ölmek ya da değişmeden yaşamak. İkinci seçenekte, değişimin kaçınılmazlığı ya da yok olma biçimi ironik olarak vurgulanmıştır. Bu anlam

<sup>22</sup> Bu yönde temel bir okuma için bkz. Aktaş, 1996.

<sup>23</sup> İncelenen makalede, alıntı yapılan ve/veya aktarılan alıntılarda kullanılan kaynaklar, “bilimsel analiz” kısmında yeniden vurgulanacaktır. Böylece makalede, hem yeni kullanılan kaynaklar ile incelenen makalede kullanılan kaynakların (17 sene önce kullanılan kaynakların güncelliğinin) bütünlük olarak görülmesi sağlanacaktır.

<sup>24</sup> Bundan sonra -Değişim Mühendisliği temalı makalede kullanıldığı gibi- Değişim Mühendisliği “DM”, Karşı Etkileşimli Mühendisleme “KEM” olarak kısaltılarak kullanılacaktır.

kelimenin değişim tarafını çözümlyerek, sürekli değişimin yaşandığı iş/letme dünyasında, organizasyonların tepkici nitelikten uzaklaşarak, etkili (proaktif) değişim serisine erişme beklentisi kapsamında ele alınan “değişim performans yönetimi” ihtiyacına dönük ifade edilmiştir. Böylece işletmelerin önemli kaynak ve yetenek kaybına yol açan süreçlerin tespitine bağlı yeniden süreçleme yani, işletmenin kaynak ve yetenek kaybı yaratan süreçleri yeniden düzenlenme durumu olarak “Değişim mühendisliği-DM” bir devrim manifestosu şeklinde tanımlanmıştır.<sup>25</sup>

- (b) **Değişim Mühendisliği Nedir ve Nasıl Yapılır?:** DM (Business Process Reengineering-BPR) 1990’larda Hammer- Champy tarafından iş/letme yönetim bilgi alanında kullanımı yaygınlaştırılmış ve dilimize “süreç yenileme, yeniden süreçleme, süreçleri mühendisleme, yeniden mühendisleme” gibi çevirileri ile ilgi yaratmıştır. Özellikle iş/letme dünyasında yaşanan şiddetli rekabetin, gelişen bilişim teknolojilerin ve yeni iş dinamiklerin etkisi ile mevcut süreçlerin, yeni iş gerçeklerini karşılamakta yetersizliği karşısında süreçlerin yeniden ele alınması ve performansı için temelden, köklü ve çarpıcı şekilde tasarlanması olarak vurgulanmıştır. (bkz. Jarvenpaa, Stoddart, 1998: 15-27) Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede DM işletmelerin rekabetçi gücünü ve sürdürülebilirliğini olanak sağlamaya dönük bir girişim olarak ifade edilmiştir. (bkz. Hammer, Champy,

1996; Hammer, Steven, 1995; Champy, 1995)

Aynı zamanda inceleme konusu yapılan makalede DM, “değişim yönetimi”nde kullanılan araçlardan biri olarak önemsenmiş; (bkz. Koçel, 1998) ve/fakat daha çok değişim davranışını ve pratiğini karakterize etmeye yönelik açıklamalar ile vurgulanmıştır. DM’nin dayanakları ve başlıca tetikleyicileri; bilişim teknolojileri, organizasyon yapıları, müşteri tipolojileri, rakipler/rekabet veya bizzat değişimin kendisi olarak yorumlanmıştır. Açarsak; 1900’lerdeki müşteri beklentileri ile 2000’li yıllardaki müşteri beklentileri hem içerik olarak, hem de karşılama yöntemleri açısından farklılaşmıştır. Diğer bir deyişle 1960 ve 1970’lerdeki büyüyen kitlesel pazar/larındaki müşteri yerini günümüzde ne istediğini, ne kadar ödeyeceğini ve hangi koşullarda nasıl alacağını “bilen-öğrenen müşteri”ye bırakmıştır. Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede sadık ve sürekli müşteri yaratmak için, işletmelerin yoğun çalışmalarına bağlı rekabet içeriğini biçimlendirme zorunluluğu imlenmiştir.

Devam edersek; klasik rekabette pazara makul bir ürünü/hizmeti en iyi fırsat olarak sunan işletme satış yaparken, gerek rekabetin yeni/lenen yüzü, gerekse rekabette yaşanan derinleşme nedeniyle dönem koşullarında satış için daha çok maliyete katlanmak gerekir. Burada ana yönlendirici teknoloji, rekabetin yapısı ve işletme faaliyetleridir. Özellikle satış sonrası hizmet açısından, yepyeni hizmet tekniklerinin geliştirilmesi, rekabette sürekli ve ısrarcı işletmeler üzerinde artan çevresel farklılaşma baskısı (eşbiçimcilik) yaratmaktadır. Buna değişim hızında artma, ürünlerin kullanım süresini yıllardan aylara/günlere indirme ve organizasyonun hızlı hareket etme mecburiyeti eşlik etmektedir.

<sup>25</sup> DM, Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi “süreç yönlü” kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, DM’nde süreç yönlülük, stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. DM, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç yönetiminde “Tam Zamanında Üretim” ve “Toplam Kalite Yönetimi” ilkelerinden faydalanır. Dolayısıyla DM çabaları sonucunda başarı elde eden işletmelerin çok büyük bölümü köklü bir Toplam Kalite Yönetimi geleneğine sahiptir. bkz. Say, Arben, 1997: 409-416; ayrıca bkz. Gunn, 1995: 317-333.

İşte DM, işletmelerin yaşadığı zorunluluğa bağlı önceki süreçleri bir yana bırakıp, ürünü/hizmeti üretmek ve müşteriye üstün değer yaratmak için “iş süreçlerini en başından ele alma” gerek koşulunu karşılamaya yönelik düşünülmektedir. (bkz. Love, Gunesekekan, Li, 1998: 5-22)

Yönetim (uygulamaları) yazınında DM şu soruyla başlar: “Elimdeki bilgi ve teknoloji ile bu işletmeyi yeniden kurmuş olsaydım, nasıl bir şey yapardım?” Bu sorudan hareketle, bir işletmede DM’ni uygulamak, eski süreçler yerine, süreçleri en baştan kurmak anlamına gelir ve en başa dönerek, işi daha iyi yapma yollarını araştırma hedeflenir.

Bu nedenle DM performansta çarpıcı sonuçlar elde etme hedefi için, sıçrama ve atılım yapmak isteyen (meydan okuyan) işletmeler tarafından gözetilen bir uygulama olarak nitelenir. Yanısıra, şu üç pozisyona sahip işletmenin DM yapması söz konusu edilir: (a) Giderleri ve maliyetleri rakiplere göre yüksek, müşteri hizmeti kötü, pazardaki başarı oranı rakiplere göre düşük işletmeler, (b) henüz büyük sorunlar yaşamayan, ve/fakat yakın gelecekte ciddi sorunlarla karşılaşabileceği tahmin edilen işletmeler, (c) pazarda doruk noktasında olan ve rakip işletmelerden avantajlı duruma geçmek isteyen işletmeler. Ancak her pozisyondaki işletmenin DM yapma isteğinin temelinde, “rekabeti yönetmek” ya da “sürdürülebilir rekabetçi olma” niyeti bulunur.

Öyleyse DM, işletmelerin sürdürülebilir ve yeni rekabet koşullarına uyum sağlama (müşterilere daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunma) konusunda organizasyondaki tüm iş yapma biçimlerini ve süreçlerini ya da performansını temelden, kökten ve çarpıcı biçimde yeniden düşünme, yeniden tasarlanma ve yeniden yapılandırılma faaliyeti olmaktadır. Burada sorgulama tüm

alanlarda/adımlarda temelden, kökten ve çarpıcı hangi faaliyetlerin nasıl yapılacağına ilişkindir.

Genel anlamda DM’de; (a) mevcut sürecin zayıf yönleri ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla uygulana-gelen süreci ve müşteri beklentilerini anlamak ve karşılık vermek, (b) eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak, (c) yeni süreci inşa etmek ya da kurulacak sürecin nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, işletmenin tüm işlevleri üzerindeki etkilerini tahmin etmek, işgörenleri eğitmek ve uygun bilişim sistemlerini oluşturmak, (d) yeni çalışma ve yaşama tarzını işletme kültürüne yerleştirmek esas alınır.

Buna bağlı inceleme konusu yapılan makalede DM’nin başlıca özellikleri - yazarı tarafından yeniden biçimlendirilmiş olarak- şu şekilde belirtilir: (a) Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir (işlevsel benzerlik), (b) işi yapanlar karar verici hale getirilir (yetkilendirme), (c) işleri zorlamadan, kendi doğal sırası ile yapma (kendiliğindenlik sağlama), (d) süreçler işlerin niteliğine göre değişen/değişik biçimlenir (değişkenlik yaratma), (e) yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü enaza indirilir (liderlik etme), (f) katma değer yaratmayan, yinelenen işler elemine edilir (verimlilik artırma), (g) melez ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişi egemen kılınır (ademi merkezizetçilik gözetme), (ı) ussal olarak daha az girdi kullanılarak, daha çok sonuç elde etmek (etkenlik sağlama), (i) işletmede veri tabanının oluşturulması önemsenir (bilişim yönlü olma).

- (c) **Değişim Mühendisliği Süreci ve Başarısızlık Nedenleri:** İnceleme konusu yapılan makalede, DM işletme yönetimin diğer yeni kapsamı gibi, rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir “yönetim tekniği” olarak okunur.

Bunun için makalede DM'ne dair işletmenin süreçlerde sıradışı iyileştirmeler yerine, köklü ve bütüncül değişiklikler yapmaya yönelik anlatımı yapılmaktadır. Ancak süreç geliştirmek için, öncelikle işin belli bir kısmını ele alarak, tamamı için buna gerek olup olmadığını test etmek; süreçlerin nerede, nasıl bir katma değer yarattığını, başka süreçler ile birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacağını araştırmak adına öncül çalışmalar önemsenir. Bir bakıma DM için işe "sıfırdan" nereden ve nasıl başlanacağı vurgulanır.

Şöyle: DM iş geliştirme, müşteri değeri yaratma ve süreçleri iyileştirme kapsamında, işlerin ve süreçlerin müşteri isteklerine en hızlı cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmesinde birleştirici bir rolü vardır. Burada işletme süreçlerinin sürekli izlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması esastır. Bunu yapacak aktörler, yönetici liderden, "değişim mühendisliği çarı"na kadar (makale yazarı bunu bir tablo şeklinde ayrıntılı olarak sunmuştur) geniş bir yelpazede değerlendirilir. (bkz. Steward, 1993: 40-48)

Pratikte DM uygulama adımları süreçte düzeltilir. Ancak öngörülen ilkeler bozulmaz. Buna göre inceleme konusu yapılan makalede DM sürecinde şu altı adım vurgulanır: (bkz. Hall, Rosenthal, Wade, 1993: 104-112) (a) Hazırlık: Yeniden süreçleme konusunda yönlendirici komite ve çapraz işlevsel (cross functional)-çapraz organizasyonel (cross organizational) yapı oluşturma ya da zihniyet ve bilinci sağlama, tam yetki verme. (b) Teşhis (identification): Yeniden süreçleme kapsamını ve ilgili süreçleri belirleme. Süreç engelleyicileri tanıma, belirsizlikleri giderme ve stratejileri saptama.(c) Uzun erimli hedefler (vizyon): Yeniden süreçlenecek sürecin müşteri, organizasyon ve insana vs.

etkisini değerlendirme. (d) Teknik ve sosyal çözümler: Önceden saptanmış ölçütlere bağlı olarak yeniden süreçleme sonuçlarını/çıktılarını değerlendirme, teknoloji desteği yapma. (e) Dönüşüm (transformation): Süreç tasarım grubu ile yeniden süreçlemeyi uygulamaya sokma. Böylece yeniden süreçlemede olası/olan olumsuz örgütsel direnci enazlama, işletme etiğine azami dikkat etme. (f) Stratejik karar: Güvenden yaratıcılığa kadar geniş yelpazede yapılacak faaliyetler ile kararı destekleme.

Eğer söz konusu adımlar ve vurgulanan noktalar dikkat edilmezse, DM uygulama başarısızlığı söz konusu olur ve beklenen yarar sağlama yönü zayıflar. (bkz. Davenport, 1993: 103-107) Bu durumda DM'nin başarısını etkileyen eksik ve hatalı hareketler – makale yazarı tarafından yapılan kategorizasyon ile- şu başlıklarda verilir: (bkz. Attaran, 1993: 749-801) (a) Algılama hatası: Fiiliyatta DM uygulanmamasına rağmen, uygulandığını söylemek ve farklı uygulamaları (Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim-Just in Time vs.) DM olarak algılamak, (b) Bütüncül yaklaşım eksikliği: DM'ne uygun olmayan süreçlere uygulamak ve tüm süreçten kopuk değerlendirme yapmak, (c) Analiz etme eksikliği: DM uygulanacak süreçleri doğru ve kapsamlı analiz etmeden uygulamak, (d) Destekleme eksikliği: DM yönetici lider kayıtsızlığı ve yıkıcı ekip çatışması yaşamak (e) Öngörme eksikliği: DM konusunda stratejik düşünmeyi yapmamak, (f) Uygulama eksikliği: DM uygulamalarını test etmemek, (g) Devşirme eksikliği: Doğru yapılmayan DM ile hızlı sonucu almayı istemek, (h) Tamamlayıcı yapı eksikliği: DM uygulamalarında süreci tamamlayıcı işlevleri yeniden yapılandırmamak, (i) Eylem eksikliği: DM'ne ilişkin eksik eylem planı yapmak, (i) Empati eksikliği: DM'nde

çalışanlara ilişkin kaygılar ile ilgilenmemek ve insan duygularını izlenmemek.

(d) **Değişim Mühendisliği Etkinlik Koşulları:**

İnceleme konusu yapılan makalede DM etkinlik koşulları (daha çok bilişim sektöründe faaliyet gösteren) işletmeler üzerinden ele alınır (*bkz.* Earl, 1994: 5-22; Davenport, Short, 1990: 11-27) ve pratikte yaygın yapılan hatalara ya da bu hatalara göre şekillenen etkinlik koşulları –makale yazarı tarafından yapılan hatalar ve bağlı parantez içinde etkinlik koşulları alıntılanmış ve imlenmiş şekilde- şöyle sıralanır:<sup>26</sup> (a) Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak. (Tamir et!) (b) İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak. (İş yapma süreci üzerinde yoğunlaş!) (c) Sürecin yeniden tasarlanması dışında çoğu şeyi göz ardı etmek. (Sürece bütüncül bak!) (d) İnsanların değer ve inançlarını ihmal etmemek. (İnsanların ruhsal zekâlarına seslen!) (e) Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak. (Büyük oynat! Riske gir!) (f) Çok erken vazgeçmek. (Sabret! Çalış!) (h) Sorun kapsamının tanımlanmasına öncelik vermemek. (Kapsamı kolla!) (i) Uygulamaya en alttan en üste doğru uygulamaya çalışmak. (Liderlik et! Gönüllü eşgüdümü özendir!) (i) Çalışmayı yönetmek üzere, uygulamayı içselleştirmemiş bireyleri görevlendirmek. (İşi ehline ver!) (j) DM’ne ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek. (Kaynak ayır!) (k) Kısa zamanda elde edilecek sonuç üzerine yoğunlaşmak. (Değişime odaklan! Sonuca değil!)

(e) **Değişim Mühendisliği’nin Yeniden Üretimi ve Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering):**

İnceleme konusu yapılan makalede, yaşanan teknolojik gelişmelere ve farklılaşan yönetim uygulamalara bağlı

DM’ni yeniden düzenlenme ifadeleri belirleyici bir sonuç olarak karşımıza çıkar. Özellikle iş/letme kaynaklarının etken olarak kullanılmasında, gelecek yeteneklerin oluşturulmasında, organizasyonların öğrenebilen duruma gelmesinde “değişim (rekabet, performans ve verimlilik) performans yöntemi” olarak düşünülen DM, olanın ötesinde uygulamaları araştırma yani, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar veya tüm paydaşları kapsayan genişletilmiş iş bileşenleri ile yeniden mühendisleme/süreçleme faaliyeti olarak potansiyel bir alan olarak belirtilmiştir. (*bkz.* Gray, Mitev, 1995: 6-18) Bu yönde yeni kavram “Karşı Etkileşimli Mühendisleme-KEM (X-engineering)” kısaca açıklanmıştır:<sup>27</sup>

KEM, bilişim teknolojileri ile iş yapma biçimlerin/süreçlerin mühendislemesinde, daha geniş içsel kaynakları, paydaş faaliyetleri ve katılımları açıklar. Özellikle, internetin, e-pazaryeri ve e-ticaret siteleri kurma zemininden çok, iş süreçlerini (müşteri ve tedarikçi veya paydaşlarla ilişkin süreçleri, ürün tasarımı, üretim ve dağıtım süreçleri gibi) derinden etkileyecek, kökten değiştirecek ve çarpıcı sonuçlar verecek bir kavram olarak düşünülür. (*bkz.* Attaran, Attaran, 2004: 415-429)

Daha çok, DM’nde müşterilerin ve tedarikçilerin hayati rolü, pazarlama noktasında ele alınır. Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede, gelecek işletme yönetim uygulamalarında pazarlamanın temel belirleyici olacağı ve pazarlamanın da işletmenin bizzat kendi olduğu yönünde güçlü vurgular yapılır. Bu anlamda pazarlama, yönetimin “mütemmim cüz’i” (terside ifade edilebilir) olarak vurgulanır. Yani DM sadece yönetimin konusu değil, aynı zamanda pazarlamanın ya da bizzat

<sup>26</sup> Buna yönelik Hammer-Champy Öneri Yöntemi, Davenport Öneri Yöntemi, Manganelli-Klein Öneri Yöntemi, Kodak Öneri Yöntemi yaygın olarak kullanılır. *bkz.* Hammer, Champy, 1996.

<sup>27</sup> KEM, Champy tarafından yeniden üretilen bir kavramdır. *bkz.* Champy, 2002; Tekinay: 124-128; ayrıca *bkz.* Tekinay, 2001: 135-138.

işletmenin temel konusu olduğu imlenir.

Böyle bakıldığında, inceleme konusu yapılan makalede bütün bu söylenenlerin anlamı şu şekilde netleştirilebilir: Yönetim uygulaması olarak DM evrilmiş, doğal seçim içinde kalmış ve yeniden t/üretimi KEM olarak gerçekleştirmiş bir işletme olgusudur.

### TARTIŞMA VE SONUÇ

İncelemeye konu olan makalede şu madde kapsamları sonuç olarak tartışılabilir:

- (a) 1990'ların başında temellendirilen ve "bir devrim manifestosu" olarak karşımıza çıkan DM yönetim uygulaması evriminde tecridi-teknolojik gelişme koşulları belirleyici özelliğini korur.<sup>28</sup> Daha çok Sanayi devriminden bu yana teknolojinin değişim/dönüşümdeki rolü, uyum sağlamak ve yok olmak şeklinde bir davranışa yönelik vurgulanması buna dair değerlendirilebilir. Ancak değişim/dönüşüm performansını yönetmek, daha farklı uygulamalar gerekir.

Diğer yandan yönetim uygulamalarının evriminde post-modern dönem ve sanayi 4.0 dönemi, dijital veya siber-uzay çağı yeni içeriklere bağlı post'laşması ve rekabetçilik/sürdürülebilirlik için, önceki süreçlerin yeni gerçekleri/koşulları karşılama olanağı yarattığı düşünülebilir. Çünkü post-modern evrilmiş, çok olanların ayrışarak sınıflandırılmasını (categorization) ve/veya yeni bilgi bölüklerinin üretimini destekler niteliktedir. Bu nedenle mevcut yönetim uygulamaları pratikte yaşanan sorunları çözme veya karşılama noktasında yetersiz kalması -post'laşan ve endüstri 4.0 dönemi ihtiyacına yönelik arayış - DM'nin evrimini ve

doğal seçilime bağlı yeniden üretimini zorlamıştır.

- (b) DM iş geliştirme, müşteri değeri yaratma ve süreçlerde iyileştirme yapma kapsamında, yeniden düzenlenme ve/hatta süreçlerin "sıfır"dan tasarlanmasına ilişkindir. Bu durum DM'nin yeniden üretimini ve güçlendirme yaptığını dair bir değerlendirmeyi zorlar. Diğer bir deyişle DM'nin güncel yetersizliği ve/veya pratikteki başarısızlığı, yeni koşullar ve değişim etkisi karşısında kökten, temelden ve çarpıcı yeni/den üretim veya doğal seçilimi tekâmülünü gösterir. Bu noktada DM'nin evrime tabi olan ve uygulama potansiyeli yüksek yönetim uygulaması olarak doğal seçilimi, neden ve niçinleri algılayıp nasılları yapma konusunda (başarısızlıklara bağlı) yeniden üretim olanağı yaratır.

Her yeni yönetim uygulaması önceki/ler ile devamlı ilişki içinde (diyalektik) oluşu, yönetim uygulamalarının sürekliliğini ve dinamikliğini, dahası uygulama bilgisinin saflaşmasını destekler. Ancak bu yeni/den üretim, önceki/ler ile olan diyalektiğinin kopması anlamı taşımaz. Süreklilik ve dinamiklik için diyalektik korunur. Bu yüzden her yönetim uygulaması, dinamik ve evrimsel olarak görünür; ve/fakat her uygulamanın yeni/den üretimi, önceki/lerin yinelenmesi veya kopyalanması olarak ifade edilemez.

- (c) Pratikte yapılan hatalar ile beklenen sonucun gerçekleşmemesi, DM'ni "kötü bir uygulama" olduğunu ifade etmez. Aksine değişen koşullara ve uyum zorluğuna dönük doğal seçim kapsamında bulunduğu ve güçlendiğini ifade eder. (bkz. Harari, 1996: 49-52)

Evrimin en-temel ilkesi doğal seçilimdir. Ayakta kalan olgular evrilmeye devam eder, geleceğe kalma zemininde itibar görür. Bu nedenle doğal seçim ile gelen her yönetim uygulaması, canlılığı güçlendirir ve

<sup>28</sup> Bunu teknolojik evrim ile birlikte okuyan bir çalışma için bkz. Utterback, Abernathy, 1975: 639-656.

“eskinin yenisini” dirençli hale getirir. Ancak doğal seçilimden gelen her yönetim uygulamasının yeniden üretimi, öncekinden daha güçlü düzenlemeye tabi olacağı da açıktır. Bu bağlamda DM'nin evrilim ve uygulama etkinliği olarak Karşı Etkileşimli Mühendisleme-KEM (X-engineering), tabi olunan düzenlemenin bir gereği olarak ortaya çıktığı düşünülmelidir.

Diğer yandan KEM, DM'nin yeni/den üretiminde ve düzenlenmesinde uyum ve uyarlama çabalarını önceler. Çünkü uyum sağlayan her yönetim uygulaması doğal seçim ile ayrışır ve süreçleri ve dinamikleri görerek, yeni/den üretime tabi olur. Bu noktada doğal seçim ile evrilen DM'nde KEM'i, kalıcılıktan ziyade kendini yeniden üretme çabası açısından görmek gerekir. O halde kendini üretme potansiyeli taşıyan her yönetim uygulamasının, sürekli evrilme içinde olduğu söylenebilir.

- (d) El'an evrime tabi olan yönetim uygulamaları, geçerliliklerini sağlamak (rüşünü ispatla mükellef oluşu) zorundadır. Geçerlilik için denetime ihtiyaç duyulması bunu işaret eder. Böylece değişen ve zenginleşen dirençli içeriği ve uygulama potansiyeli, ihtiyacı karşılayacak şekle dönüşmüş olur.

KEM şimdilik ihtiyacı karşılayacak uygulama potansiyeline sahip görülebilir; ve/fakat her yönetim uygulaması gibi içinde olduğu koşullara/durumlara sürekli yeniden bağlanılarak kendini yeni/den üretme durumu araması kaçınılmaz. Bu arayışta KEM'de hatalı genlerin ayrıştırılması ve sağlam genler ile DNA ikileşmesi (X-engineering'in yeniden üretimi) içinde olacağı söylenebilir. Ancak DM ile KEM arasındaki ilişkiye bir kalıtsallık içeriminden öte bakmak gerekir. O halde her yeni/den üretim, farklı düzey, boyut ve katmanda varlığını,

benzersizlik içinde sürdürme direnci, arama sürecini niteler.

- (e) Farklı olan yeniliği beraberinde getirir. KEM bu noktada farklı bir uygulama olarak alana bir yenilik getirdiği şeklinde düşünülebilir. Bir ileri anlatı ile her yeniliği ve yeni/den üretimi, doğal seçim ile güçlenen bir değişim/dönüşüm uygulaması olduğu söylenebilir ya da DM'nin KEM ile bir uygulama canlılığı yarattığı ve bir bakıma “ardıl uygulamalar” şeklinde tekâmül ettiği de vurgulanabilir. O halde DM'nin ardıl uygulamaları (KEM ve daha sonra yeniden üretimi, sayısı ve alıntılıdırma potansiyeli) ile evrimini sürdüreceği ve seçim değerini artıracığı düşünülebilir.

Son söz olarak kaleme alınan bu makale üzerinden şu genel cümleler kurulabilir ve temenni yapılabilir: Sosyal bilimlerde kuramsal her makale gibi bu makale de erken yazılmış ve daha etkili yazılması mümkün bir makale olarak görülebilir. Hatta -gerek yöntem önerisi, gerekse kuramsal düzenleme konusunda- ilk defa denenen bu makale yayımı hakkında “aceleci” olduğu iddia edilebilir. Ancak burada makale yazımı ve yayımı için şunun altı çizilmelidir: Bu makale, iş/letme yönetim yazımında tekrarlı çalışmaların, artı-değer üretmeyen bilgilerin ve aşırı rakamsal anlatıların ötesinde bir yönelişin ve bilişin neden yaratılması gerektiğini imleme açısından önemsenmelidir. Ayrıca makale içeriği kuramsal bakış ve kavramsal çatılandırma konusunda farklı bakışın niçin olması gerektiğini göstermesi açısından değerlendirilmelidir. Bu açıdan makale, kuramlı düşünce düzeyine erişme ya da etkili bilimsel bilgi üretiminin nasıl yapılacağına ilişkin öncü çalışmalardan biri olarak tartışılması mümkün durmaktadır. Belki bu noktada akademi için yapılacak apaçık temenni; her akademisyenin “bilimsel anlamı yeniden aramak ve bulmak” hedefinden sapmamak olabilir.



## KAYNAKÇA

### (a) Ana Makalede Yararlanılan Kaynaklar

1. Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999), "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", **Administrative Science Quarterly**, 44, 4: 708-740.
2. Aktaş, T. (1996), **Çeviri İşlemine Genel Bir Bakış**, Ankara: Orsen Matbaacılık.
3. Aktulum, K. (2002), **Kopuk Yazı-Kopuk Yapıt**, İstanbul: Öteki Ya.
4. Aktulum, K. (2018), "Metinlerarasılık ve Evrim", **Yeni Türk Edebiyatı Araştırmaları**, 10, 20 (Temmuz-Aralık): 17-30.
5. Alpyağıl, R. [der.] (2013), **Evrime ve Tasarım**, İstanbul: İz Ya. No. 770-303.
6. Ariaa, M., Cuccurullo, C. (2017), "Bibliometrix: An R-tool For Comprehensive Science Mapping Analysis", **Journal of Informetrics Journal**, 11: 959-975.
7. Arnold, A. J., Fristrup, K. (1982), "The Theory of Evolution by Natural Selection: A Hierarchical Expansion", **Paleobiology**, 8: 113-129.
8. Astley, W. G. (1984), "Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science", **Journal of Management Studies**, 21, 3: 259-262.
9. Astley, W. G. (1985), "Administrative Sciences as Socially Constructed Truth", **Administrative Science Quarterly**, 30: 497-513.
10. Aytaç, G. (2016), **Genel Edebiyat Bilimi**, İstanbul: Doğu-Batı Ya.
11. Baransel, A. (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Venüs Ofset, İstanbul Üniv. Ya. No. 3295.
12. Baum, J., Singh, J. [ed.] (1994), **Evolutionary Dynamics of Organizations**, New York: Oxford University Press içinde; March, J., "The Evolution of Evolution": 39-49.
13. Chen, C. (2017), "Science Mapping: A Systematic Review of The Literature", **Journal of Data and Information Science**, 2, 2: 1-40.
14. Clarke, T., Clegg, S. (2000), "Management Paradigms for the New Millennium", **International Journal of Management Review**, 2, 1: 45-64.
15. Cobo M. J. vd. (2011), "Science Mapping Software Tools: Review, Analysis, and Cooperative Study Among Tools", **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 62: 1382-1402.
16. Darwin, C. (1970), **Türlerin Kökeni** (çev. Öner Ünalın), Ankara: Sol Ya.
17. De Beaugrande, R. (1984), "Writer, Reader, Critic: Comparing Critical Theories As Discourse", **College English**, 46, 6: 533-559.
18. Demir, H., Erigüç, G. (2018), "Bibliyometrik Bir Analiz ile Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi", **İş ve İnsan Dergisi**, 5 (2): 91-114.
19. Demirsoy, A. (1995), **Kalıtım ve Evrim**, Ankara: Meteksan.
20. Demrisoy, A. (2017), **Evrime**, İstanbul: Asi Kitap No. 50/35.
21. Freeman, M. (1996), "Scientific Management: 100 Years Old: Poised for the Next Century", **Advanced Management Journal**, 61, 2: 35-41.
22. Gaulejac, V. (2013), **İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum** (çev. Özge Erbek), İstanbul: Ayrıntı Ya. No. 720/249.
23. Gephart, R. P. (1996), "Postmodernism and the Future History of Management", **Journal of Management History**, 2, 3: 90-96.
24. Gersick, C. J. (1991), "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of The Punctuated

- Equilibrium Paradigm”, **Academy of Management Review**, 16: 10-36.
25. Gibson, W., Tenose, D. V. (2001), “Management Fads: Emergence, Evolution and Implications for Managers”, **Academy of Management Executive**, 15, 4: 122-133.
26. Glass, G. V. (1976), “Primary, Secondary, and Meta-Analysis”, **Educational Researcher**, 5, 10 (November): 3-8.
27. Guillen, M. F. (1994), “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”, **Sloan Management Review**, (Fall, October 15): 75-86.
28. Habib, M. A. R. (2005), **A History of Literary Criticism: From Plato to the Present**, Oxford: Blackwell.
29. Hassard, J. (1999), “Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies”, **International Journal of Management Reviews**, 1, 2: 171-195.
30. Haugen, E. (2010), “Dil Bilimsel Ödünçlemenin Analizi (çev. Caner Kerimoğlu)”, **Dil Araştırmaları**, 7: 131-157.
31. Hodgetts, R. M. (1990), **Management Theory, Process, and Practice**, USA: Harcourt Brace Jovanovich.
32. <https://www.infomag.com.tr>
33. Karul, N. [ed.], (2011), **Göbekli Tepe**. İstanbul: Arkeo-atlas Özel Koleksiyon içinde; Schmidt, K., **Tarihöncesinden Demir Çağına Anadolu'nun Arkeoloji Atlası**.
34. Kramer, S. N. (2002), **Tarih Sümer'de Başlar** (çev. Hamide Koyukan), İstanbul: Kabalıcı Ya.
35. Kumar, K. (1999), **Sanayi Sonrası Toplumundan Post-Modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları**, (çev. Mehmet Küçük), Ankara: Dost Kitabevi.
36. Leland, J. (1960), “Early Phase of Management”, **Administrative Science Quarterly**, (December): 421-447.
37. Luthans, F., Davis, K. [ed.] (1984), **Management**, USA: McGraw-Hill Series in Management.
38. Lyotard, J. F. (1994), **Postmodern Durum** (çev. Ahmet Çiğdem), İstanbul: Vadi Ya.
39. Martinez M. A. vd., (2015), “Analyzing The Scientific Evolution of Social Work Using Science Mapping”, **Research on Social Work Practice**, 25: 257-77.
40. Moran, B. (2002), **Edebiyat Kuramları ve Eleştiri**, İstanbul: İletişim Ya. No. 509/80.
41. Negroponte, N. (1996), **Dijital Dünya** (çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Ya. No. 5.
42. Nişancı, Z. N. (2015), “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(25): 257-294.
43. Öz-Alp, Ş. (1972), **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi**, Ankara: Sevinç Matbaası, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya. No. 100/56.
44. Özcan, E. S. (2014), “Göbekli Tepe Dünyanın En Eski ve En Büyük Tapınma Alanı”, **Bilim ve Teknik**, 560: 30-39.
45. Özcan, K., Barca, M. (2010), Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?”, **Amme İdaresi Dergisi**, 43, 1: 1-31.
46. Özkara, B. (1999), **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon: AKÜ Ya.
47. Parker, M. (1992), “Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?”, **Organization Studies**, 13, 1: 1-17.
48. Pindur, W., Rogers, S. E., Kim, P. S. (1995), “The History of Management:

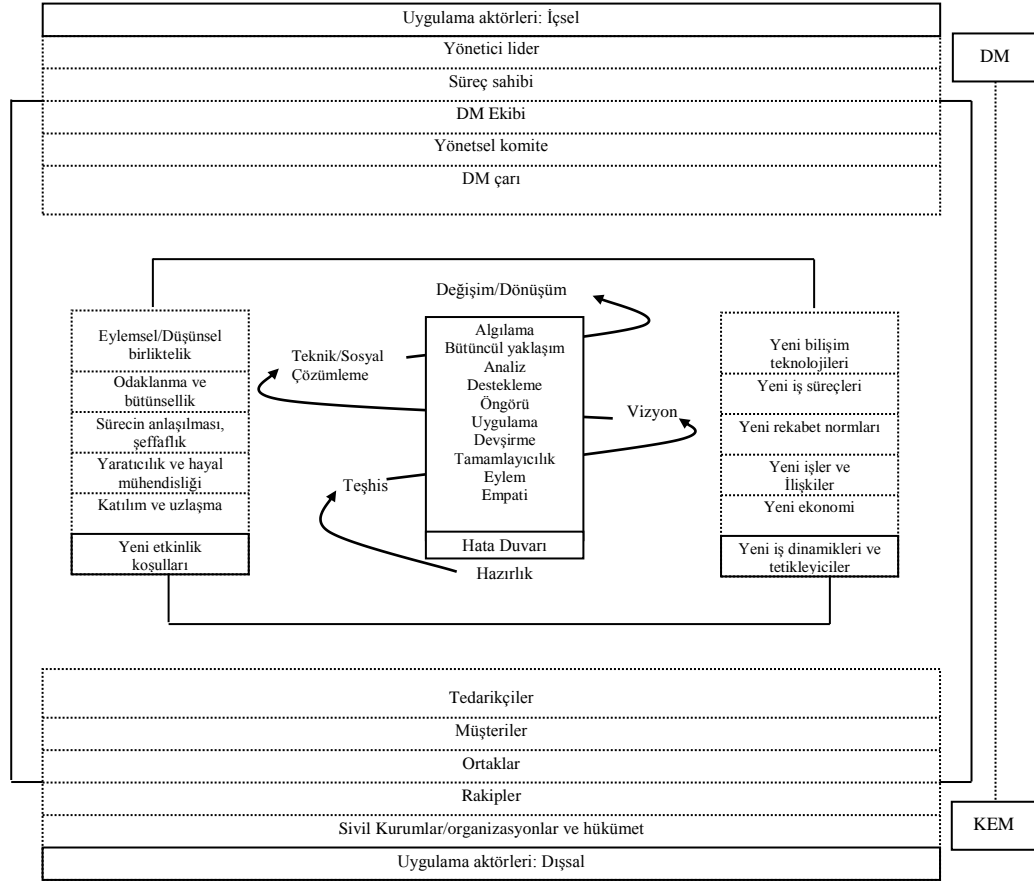
- A Global Perspective”, **Journal of Management History**, 1, 1: 59-77.
49. Pritchard, A. (1969), “Statistical Bibliography or Bibliometrics”, *Journal of Documentation*, 25: 358-359.
50. Ramos, B.M., Tolson, E. R. (2008), **The Task Centered Model, Theoretical Perspectives for Direct Social Work Practice: A Generalist Eclectic Approach**, USA: Springer Publishing.
51. Schmidt, K. (2007), **Taş Çağı Avcılarının Kutsal Alanı Göbekli Tepe: En Eski Tapınığı Yapanlar**, İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Ya.
52. Simon, H. A (1976), **Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, London, UK: Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
53. Sousa, F. J. (2010), “Meta-theories in Research: Positivism, Postmodernism, and Critical Realism”, **Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks Advances in Business Marketing and Purchasing**, 16: 455-503.
54. Strauss, A. Glaser, B. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, Chicago: Aldine Publishing Company
55. Taylor, F. W. (2014), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (çev. H. Bahadır Akın), Ankara: Adres Ya.
56. Trigger, B. G. (2014), **Arkeolojik Düşünce Tarihi** (çev. F. Aydın), Ankara: Eski Yeni Ya.
57. Tsoukas, H. (1994), “What is Management? An Outline of a Metatheory”, **British Journal of Management**, 5(4): 289-301.
58. Van De Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), “Explaining Development and Change in Organizations”, **Academy of Management Review**, 20, 3: 510-540.
59. Williams, R. (2004), “Management Fashions and Fads: Understanding the Role of Consultants and Managers in the Evolution of Ideas”, **Management Decision**, 42, 6: 769-780.
60. Wolf, W. B. (1996), “Reflections on The History of Management Thought”, **Journal of Management History**, 2, 2: 4-10.
61. Wood, J. J., Wood, M. C. [Ed.] (2002), **Critical Evaluations in Business and Management**, London: Routledge içinde; Gullien, M. F, “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”.
62. Wren, D. A. (1994), **The Evolution of Management Thought**, New York: Wiley.
63. Yavuz, H. (2010), **Okuma Biçimleri**, İstanbul: B. 2, Timaş Ya. No. 2245-5.
64. Yozgat, O. (1989), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Marmara Ün. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya. No. 435-688.
65. Zupic, I. (2015), “Bibliometric Methods in Management and Organization”, **Organizational Research Methods**, 18, 3: 429-472.
- (b) **İncelemeye konu olan “Papatya, G. (2002), “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar”, İnfomag: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, 23 (Eylül): 62-69” makale kaynakları:**
66. Attaran, M. (1993), “Why Does Re-engineering Fail? A Pratical Guide for Successful Implementation”, **Journal of Management Development**, 19, 9: 749-801.
67. Champy, J. (1995), **Reengineering Management**, London: Harper Collins.

68. Davenport, T. H. (1993), "Review of Re-engineering The Corporation", **Sloan Management Review**, (Fall): 103-107.
69. Davenport, T. H., Short, J. E. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Tecnology and Business Process Redesign", **Sloan Management Review**, (Summer): 11-27.
70. Earl, M. (1994), "The New and The Old of Business Process Redesign", **Journal of Strategic Information Systems**, 3, 1: 5-22.
71. Gray, C., Mitev, N. (1995), "Reengineering Organisations: A Critical Apparisal", **Personel Review**, 24, 1: 6-18.
72. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1993), "How to Make Re-engineering Really Work", **Harvard Business Review**, (July-August): 104-112.
73. Hammer M., Steven, A. S. (1995), **Değişim Mühendisliği Devrimi** (çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Ya.
74. Hammer, M., Champy, J. (1996), **Değişim Mühendisliği** (çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Ya.
75. Keçecioglu, T. (2001), **Bir Değişimin Anatomisi**, İstanbul: Alfa Ya. No. 916/016.
76. Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: B. 5, Beta Ya.
77. Love, P. E. D., Gunesekaran A., Li, H. (1998), "Putting an Engine into Reengineering: Toward A Prosess-oriented Organisation", **International Journal of Operations&Production Management**, 18, 9/10: 5-22.
78. Papatya, G. (1997), "Değişim Mühendisliği: Yeni Bir Verimlilik Etiği ya da Retoriği mi?" **1. Ulusal Üretim Sempozyumu Bildirileri**, 30-31 Ekim İstanbul: 302-308.
79. Say, M. L., Arben, A. (1997), "TQM and BRP: Symbiosis and A New Apporach for Integration", **Management Decision**, 35/1: 409-416.
80. Steward, T. (1993), "Reengineering The Hot New Managing Tool", **Fortune**, 128, 4 (August 23): 40-48.
81. Tekinay, N. A. (2001), "Yeniden yapılanmada En son Yaklaşımlar", **Capital Dergisi** (Kasım): 135-138.
82. Tekinay, N. A. (2002), "Yönetimde X Hareketi", **Capital Dergisi** (Mart): 124-128
- (c) **İncelemeye konu olan "Papatya, G. (2002), "Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar", adlı makaleyi tamamlayıcı kaynaklar:**
83. Attaran, M., Attaran, S. (2004), "The rebirth of re-engineering: X-engineering", **Business Process Management Journal**, 10(4): 415-429.
84. Champy, J. (2002), **X-Engineering The Corporation: Reinventing Your Business in The Digital Age**, New York: First Edition, Warner Business boks.
85. Gunn, B. (1995), "Second versus Third Wave Management", **Total Quality Management**, 6, 4: 317-333.
86. Harari, O. (1996), "Why did re-engineering Die?", **Management Review**, 85, 6: 49-52.
87. Jarvenpaa, S, Stoddart, D. (1998), "Business Process Redesign: Radical and Evolutionary Change", **Journal of Business Research**, 41, 1: 15-27.
88. Utterback J. M., Abernathy, W. J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", **Omega**, 3: 639-656.

### Ek: KEM: DM'nin Yeniden Üretimi

Makale teması DM üzerinden evrim ve yeniden üretim (yeniden mühendisleme) kapsamı ve ilişki diyagramı Çizim 2'de izlenebilir.<sup>29</sup>

Çizim 2: Yeniden Mühendisleme Kapsamı: DM ve KEM İlişki Diyagramı



<sup>29</sup> Çizim 2'de yeniden mühendisleme kapsamı, DM'nin yeniden üretimi ve/veya KEM (X-engineering) bilgisi, daha ileride tartışılabilir bilgi bölüklerinin ne'ler olması gerektiğine dair bir yorumlama kapasitesinin olabileceğine yönelik ele alınmıştır.

Çizim 2'ye bağlı şu zihin açıcı ve yönlendirici notları düşmek mümkündür:

- **Yeniden mühendisleme kapsamı bütünsel bir değişim/dönüşüm olanağıdır:** Yeniden mühendisleme kapsamı iş süreçlerinin, organizasyonel yapının, yönetim sisteminin, yeni inanç ve davranışların yeniden yapılandırılmasına bağlı (süreçsel) yeni/lenmiş bir kavram olarak, işletmenin toplam yetenek portföyü, artan performans, huzurlu ve sağlıklı bir çalışma/iş ortamı, yönetsel katılım ile tüm paydaşlara yönelik kurulan özgüven ve yaratıcı ortam açısından canlılık ve ortakyaşar-bütün bilinci açısından önemli bir uygulamadır. Yani yeniden mühendisleme kapsamı sadece iş süreçlerin yeniden tasarlanması değildir; daha ötede tüm paydaşların özellikle müşteri ve tedarikçi yönlü (üretim, dağıtım ve tüketim) süreçlerde, şeffaf ve uyumlu çalışma açısından vazgeçilmez bir değişim/dönüşüm aracı olarak ele alınmalıdır.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı sürekli gelişim için temeldir:** Dijital ekonomi, işletmeler açısından teknoloji temelli bir (iş) süreci geliştirmeyi zorlar. Bilgi teknolojileri ile yaratılan yeni (iş) süreçleri, mühendisleme için önemli bir gelişme fırsatı oluşturur. Ancak, mevcut süreçleri anlamadan yeniden mühendisleme kapsamı oluşmaz. Bunun için (iş) süreç performansını etkileyen faktörler ve içerimleri hakkında bilgiler öncelikli değerlendirilmelidir. Analizin belgelenmesi ilerideki çalışmalarda yadsınmaz veri kaynağı olacaktır. Fakat sürecin (tali) ayrıntılarına takılı kalmadan, mimariyi (asli) görmek, başarıyı özellikle destekleyecektir. Ayrıntılı yapılan bir analiz, sürece uygulanan mühendisleme ve anlaşılması için güçlü dayanak olabilir. Çünkü anlamak analizden çok daha zordur. Yeniden mühendisleme kapsamı başarısında eylem savunusu ve vizyon bildirisi, hem mühendisliği yapılacak süreci anlamada, hem de yeniden mühendisleme pratiğini yapmada yardımcı olacağı düşünülmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı süreçlere odaklanma ve yoğunlaşmadır:** Süreçlerin belirlenmesi ve süreç haritalarının yapılması, önemliliği/önceliği gerektirir. Hiç bir işletme yüksek düzeyli süreçlere aynı anda yeniden mühendisleme uygulanmaz. Bu açıdan kabul edilebilir hata düzeyine bağlı izlenen süreç ve ilkeler çerçevesinde (algılama, bütüncül yaklaşım, analiz, destekleme, öngörü, uygulama, devşirme, tamamlayıcılık, eylem, empati vs.) yeniden mühendisleme kapsamı, öncelik/önemlilik sıralamalarına bağlı değerlendirilmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı tüm paydaşları bir araya getirme ve eşgüdümlü çalışmadır:** Yeniden mühendisleme kapsamı sadece işletme organizasyon görevlilerini (yönetici lider, süreç sahibi, DM ekibi, idare komitesi ve DM çarı) bir araya getirmeye dair değil, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar veya tüm paydaşları da içeren bir platform dahilinde ele alınır. Burada her paydaşın üst düzeyli faaliyeti esastır. Ancak her halde etkili bir ilişki yönelimi gözetilmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamında geniş katılım ve uzlaşma kültürü esastır:** Her şeyden önce yeniden mühendisleme kapsamı hız, hizmet, kalite, verimlilik, maliyet gibi küresel norm ve kritik ölçütler dahilinde temelden, kökten ve çarpıcı değişimin başarılması, iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi, tasarlanması ve etkili/süreklî sonuçlar devşirme açısından düşünülür. Yeniden mühendisleme ile oluşacak yeni ve güçlü bir rekabetçilik ortamı, işletmenin tüm paydaş katılımını ve uzlaşımını (motivasyonunu) destekleyebilir. Yaratılan motivasyon

geniş tavanlı işletme kültürünün oluşmasına ön-ayak olabilir.

- **Yeniden mühendisleme kapsamı toplam yaratıcılık ve hayal mühendisliği yapmaktır:** Tüm deneyim, inanç, kural ve süreçleri vs. bir yana bırakmak –belki önce-korkutucu gelebilir. Ancak yeniden mühendislik kapsamının özünü, bilişim teknolojilerinden ve karşı-etkileşimli ortamdaki beslenen, rutin ve algoritmik olmayan süreçlerin oluşturması değişimde kolaylık sağlar. Yeniden mühendisleme kapsamında “hayal mühendisliği”, büyük fikirlerin ve doğru sonuçların elde edilmesinde özellikle değerlendirilebilir.

Neticede kısaca şu söylenebilir: Rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler için -hem teknik, hem organik olarak- yeniden mühendisleme kapsamı büyük değer taşır. Ancak yeniden mühendislik kapsamı başarısında güçlü bilişim teknoloji altyapısı ihtiyacı göz ardı edilemez. Bu arada yeniden mühendisleme kapsamı ile “Toplam Kalite Yönetimi” geleneğine sahip işletme modeli, yeniden mühendislik uygulamasını ve işleyişini rahatlatır. Bu amaçla şu an için KEM’i, en ileri yeniden mühendisleme kapsamı ve yeni menzillere varış hamlesi olarak görmek, daha doğru bir yaklaşım şeklinde düşünülebilir.

## ÇALIŞAN KADINLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ISPARTA İLİNDE BULUNAN ÖZEL HASTANELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### RELATIONSHIP BETWEEN WORKING WOMEN'S QUALITIES AND WORK STRESS AND INTENTION TO QUIT JOB: A SURVEY ON PRIVATE HOSPITALS IN ISPARTA

Mustafa ÖZTÜRK\*, Hilal ŞAHVERDİOĞLU\*\*

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mustafaozturk@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7496-4385>

\*\* Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, hilalsahverdioglu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8492-8951>

#### ÖZ

Çalışma hayatına giren kadın hem anne, hem eş hem de çalışan rolünün tümünü üstlenen bir varlıktır. Kadının üstlendiği çoklu roller ve toplumun bakış açısı kadınlar üzerinde bedensel ve psikolojik baskılar oluşturmaktadır. Oluşan baskılarla birlikte günümüzde çalışma hayatının ekonomik ve sosyal koşulları çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak da iş stresi, bireylerde işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Ayrıca kendi içerisinde farklı özellikler barındıran bireylerin kendine özgü davranış ve tutumları bulunmaktadır. Bu davranış ve tutumlar ise bireyin kişilik özelliklerini oluşturmaktadır. Her kişilik tipinin de iş stresi algısı ve işten ayrılma niyetine eğilimi farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın amacı; günümüzde stresin yoğun olduğu kurumlardan birisi olan hastanelerde çalışan kadınların kişilik özellikleri ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın sonucunda katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, kişilik tiplerine göre çalışanların iş stresi düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, işten ayrılma eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Ayrıca medeni durumları ve görev farklılıklarının iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı belirlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Kadın, Kişilik, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti

**Jel Kodları:** J63, J64, L84, M12, M52, M54

#### ABSTRACT

Woman who gets into business life is a creature which takes roles of both a mother wife and also a working woman role upon herself. Multiple roles undertaken by woman and public perspective on woman creates physical and mental pressure on woman. With the consisted pressure modern-day business life's economics and social conditions may cause stress on employee. As a consequence work stress effects individual's to quit job. Also individual's who has different qualities inside themselves have distinctive behaviour and attitude. These behaviours and attitudes creates individual's personality characteristics. Every personality types perception of work stress and intention to quit job shows differences. Aim of this study; examination of relationship between women's personality characteristics who work in hospitals which one of the institution with stress density and work stress and intention to quit job. As a result of this study considering the answers of participants it seems that personality characteristics shows differences on influence level of work stress and intention to quit job. While employees educational level got higher it is shown that tendency to quit job got higher. Also it is examined that marital status and task difference have an affect on work stress and intention to quit job.

**Keywords:** To Working Woman., Personality, Work Stress, Intention to Quit Job.

**Jel Codes:** J63, J64, L84, M12, M52, M54



## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar kadınlar, iş hayatında kendilerine yer edinebilmek için zorlu mücadeleler vermek zorunda bırakılmışlardır. Ataerkil toplumlarda kadın, anne statüsünden dolayı çocukların bakımı ve ev işleri ile ilgilenirken, medeniyetler geliştikçe kadının rolü ev kadınından çalışan kadın statüsüne zorlu ve ağır aşamalardan geçerek günümüzdeki çalışan kadın olgusunu oluşturmuştur. Ancak toplumun “kadının yeri evidir” anlayışını kırabilmek, anne-ev işleriyle ilgilenen birey olgusundan sıyrılabilen ve çalışan kadın vasfına ulaşabilmek için gerek toplumsal baskı gerekse kadının kendi içerisinde yaşamış olduğu rol çatışması kadının çalışma hayatında bir engel teşkil etmiştir.

Günümüz nüfusunun yarısından fazlasını oluşturan kadınlar, çalışma hayatında geçmişe oranla daha aktif bir rol oynamakla birlikte çalışma yaşamının her bölümünde yer almaktadırlar. Ancak, hala ataerkil dönemden gelen “ev kadını” ve “kadın işi” olgularını tam anlamıyla üzerlerinden atamamaktadırlar. Bunlarla birlikte kadınlara dair getirilen koruyucu uygulamalara rağmen çalışma hayatlarında cinsel ayrımcılık, mobbing, cam tavan sendromu ve düşük ücret benzeri engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşılaştıkları sorunlar, kadın çalışanların çalışma hayatındaki başarılarında engelleyici rol almaktadır.

Kadınların çalışma hayatında sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar birbirinden farklılık göstermektedir. Bunun sebebi ise her birinin farklı kişiliğe sahip olmasıdır. Dünya üzerindeki her insanın, kendine özgü farklı davranış biçimi bulunmaktadır. Her birey diğerinden farklılık göstermektedir. Olaylara karşı tutumlar, her birey tarafından aynı tepkilerle karşılanmamaktadır. Ancak kişilikleri, benzeyen ortak özellikleri bakımından sınıflandırmak mümkün olmaktadır. Bu ortak özelliklere göre kişilik tiplerinin, bire bir aynı olmasa da birbirine yakın davranış kalıpları sergileyebilmektedirler. Günümüz iş

hayatının, çalışan başarısı için kişilik özellikleri önemli bir etkidir. İnsanlar, kişilik tiplerine göre başarılı olacağı işkolu ya da pozisyonlarını belirlediği takdirde çalışma hayatında daha başarılı olabilmektedir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, kişilik özelliklerinin çalışanların iş stresi düzeyini etkilediği saptanmıştır. Kişilik tipine uygun olmayan mesleklerde çalışan bireylerin daha fazla iş stresine maruz kaldıkları görülürken, kişilik tipine uygun meslekler edinen bireylerin ise iş stresi düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca kişinin karakteri, mizacı ve davranış biçimleri çalışma ortamında gergin olma oranlarını etkilerken, iş stresi düzeylerini artırıp azaltabilmektedir. Örneğin; rahat yapıya sahip bir insan her durumu daha olumlu karşılarken, telaşlı ve kaygılı bireylerin her durumda panik olup daha fazla strese maruz kaldıkları görülmektedir. Bu duruma benzeyen sonuçlarda bireyler, çalışma ortamında kendi üzerlerinde baskı hissedip başarı oranları düşmektedir. Bunun sonucu olarak iş stresine daha fazla maruz kalan bireyler işten ayrılmaya daha fazla eğilim göstermektedirler.

## 1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE ÇALIŞAN KADININ YERİ

İnsanın doğa karşısındaki davranışlarını belirleyen fizyolojik sınırlar iki ayrı türün tarihsel süreçte benzer ve karşıt öğelerle mevcut duruma gelmelerini sağlayarak tarihin gidişatını şekillendirmiştir. Kadın ve erkek arasındaki bu farkın geçmişi, insanlığın gelişimi hızlanıp, dönüm noktaları belirginleştikçe ayrışarak boyun eğme, baskı, mücadele, başkaldırı gibi kavramlarda kendisine yer bulmaktadır (Akagündüz, 2012: 31).

Avcılık ve toplayıcılığın yaygın olduğu dönemlerde, kadınlar anne statüsünden kaynaklı olarak çocuk bakımı, beslenmesi ve bunun sağlayıcı faktörü olan toplayıcılıkla ilgilenirken, erkekler avcılık

yaparak aynı zamanda ilk iş bölümünü gerçekleştirmişlerdir (Yumuşak, 2009: 6). İlk çağlarda kadın ve erkeğin rol paylaşımı içgüdüsel olarak meydana gelmiştir (Kapanoğlu, 2006: 5).

Tarım devriminden sonra kadınlar üretimde yer almaya başlamış ancak güce dayalı olarak işleyen tarımsal sistemde üretimde erkek, sorumluluğu ele alan simge haline gelmiştir. Erkeğin bedensel güç unsuru sebebiyle tarımsal üretimin simgesi olması kadın emeğini arka plana itmiştir (Ayoğul, 2017: 9). Bu noktadan kadın ve erkeğin ilk olarak aile daha sonrasında ise toplumdaki statü ve rollerini önemli ölçüde etkilenerek, köklü değişimlere neden olmuştur. Kadınlar, erkeklere oranla daha pasif ve arka planda kalmışlardır. Erkeğin statüsü giderek güçlenirken avcılık, madencilik, üretim araçlarının yapımı ve kullanımı, çobanlık, balıkçılık ve askerlik benzeri bedensel güç isteyen işlerle uğraşırken; kadınlar ise yemek, temizlik, çocuk bakımı, dikiş-nakış tarzı klasik evle ilişkili uğraşarak aktif üretim sürecinden evlerine itilmişlerdir. Böylece ataerkil toplum düzeni meydana gelmiştir (Işığışık vd., 2002: 18-19).

Bilindiği üzere kadın, tarihin başlangıcından itibaren her devrin getirmiş olduğu farklı ekonomik faaliyetlere dâhil olmuştur. Fakat kadının ilk kez ekonomik iş hayatına katılması nedeniyle Sanayi Devrimi büyük önem taşımaktadır (Kocacık; Gökçaya, 2005: 197). Ağır çalışma şartları ve işsizlik, kadın ve çocukların sanayide insafsızca kullanılmaları, aile birliği ve düzeninin bozulması ve fabrikada yaşanan çatışmalar toplumsal düzenin bozulmasının göstergelerindedir. Bu düzenin bozulması ailede kadın ve erkek rollerinin de değişmeye başlamasına temel oluşturmuştur. Sanayi devrimi ve sonrası meydana gelen, ekonomik ve toplumsal gelişmeler kadınlara ev içindeki annelik ve ev kadınlığı rollerinin yanında ekonomik faaliyetlere ücret karşılığı daha fazla katılma olanağını doğurmuştur ve “ücretli kadın işgücü” kavramının meydana gelmesine neden olmuştur (Dalkılıç, 2015:

384-385). Böylece kadın verdiği emek karşılığında ücret almaya ilk defa Sanayi Devrimi ile başlamıştır (Doğru, 2010: 28).

Sanayi Devrimi sürecinin 1750’den 1914’e kadar olan gelişim evresinde, kadınların ücret karşılığı çalışmaya başlaması işgücü piyasası açısından oldukça önemli bir farklılaşma meydana getirmiştir (Altun Y.; Altun C.; Bahar, 2018). Bu farklılaşmalardan birisi olan kadının ücretli işgücü olarak piyasaya katılımı ile işgücü arzı ve cinsiyet ilişkisi öne çıkmaya başlamıştır. Kadının iş hayatına girmesi aile yapısı içerisinde onu özgürleştirirken çalışma hayatında da cinsiyete uyumlu yeni iş alanlarının oluşmasına temel oluşturmuştur. Kadınlar ilk olarak yetenek ve becerileri düşük olduğu için fırın mamulleri, et ve süt ürünleri satışı benzeri işlerde çalıştırılmıştır. Daha sonraları kadın işgücünün beşeri sermayenin yükseltilmesi gerektiği çok taraflı düşüncenin öneminin artmasına sebep olmuştur (Çolak; Kılıç, 2001: 31).

Sanayileşmenin ilk döneminde kadınlar tekstil sektöründe yoğun olarak çalışmaya başlamışlardır. Kadınların tekstil sektöründe yoğun olarak istihdam edilmelerinin sebebi erkeklere oranla daha düşük ücretli olmaları ve daha uzun çalışma saatlerinin olmasıdır (Özçelik, 2017: 52). İngiltere’de 1841 yılında üretim sanayinde çalışan kadınların oranı %35 iken 1851’de bu oran %45 olmuştur (Peker; Kubar, 2012, 174). Daha sonraki senelerde dokuma alanındaki gelişmelerle birlikte, bu sektörde çalışan kadın sayısında artış olmuştur. Liberal anlayışın baskın olduğu bu dönemde, kadın ücretleri erkeklerin oldukça altında kalmıştır. Kadınların bu şartlarda çalışmalarından dolayı sanayileşmenin ilk yılları kadın emeği açısından çok da pozitif izlenimler bırakmamıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi devriminin gerçekleştiği ülkeler başta gelmek üzere kadınların iş yaşamında karşılaşmış olduğu sorunlar yok edilmeye çalışılmıştır. Bu dönemde bahsedilen ülkelerde, kadının çalışma koşullarını düzenlemeye ilişkin koruyucu sosyal politikalar oluşturulmaya

ve uygulanmaya başlanmıştır (Şenol; Mazman, 2013: 154).

Birinci ve İkinci Dünya savaşı senelerinde erkekler askere gitmiş olması nedeniyle kadınların işgücü piyasasının her bölümünde arttığı ve savaşta olan erkek işgücünün yerini aldığı görülmektedir (Kaya, 2009: 23). Savaşın bitmesiyle birlikte erkeklerin geri dönmeleri sonucunda kadınların bir kısmı iş yaşamını sonlandırırken büyük bir bölümü de çalışma hayatına devam etmiştir. Kadınların çalışma hayatına girişi, devlete kreşlerin ve okulların açılmasını zorunlu kılmıştır. Bu dönemde, büro işleri oluşmaya başlamış ve kadınların büro işlerinde daha fazla çalışması görülmüştür (Şenol; Mazman, 2013: 154).

1950’li yıllardan günümüze gelindiğinde kadın işgücü açısından dikkati çeken en önemli etken; çalışma hayatında etkin olarak var olan kadın sayısındaki artıştır. 1950’de 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun gelişmekte olan ülkelerde %50’si, gelişmiş/endüstrileşmiş ülkelerde %47’si ekonomik olarak etkin olarak görülmektedir. Bununla birlikte; gelişmekte olan ülkelerde etkin olan kadınların %87’si tarım alanında yer alırken; endüstrileşmiş ülkelerde %47’si tarım sektöründe yer almaktadır (Yörü, 2009: 352).

Gelişmiş ülkelerde 1950 senesinde aktif nüfus içinde kadınların oranı %36,7 iken, 1975’te %40,6, 1985 yılında ise; %41,4 olmuştur. Yine, gelişmiş ülkelerde; 1985’lere gelindiğinde; kadınların hem tarımdan farklı sektörlerde çalışmasının arttığı, hem de etkin kadın nüfus oranının %47’den %58’e yükseldiği görülmektedir. Buna karşılık; 1985 yılında, gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfusun oranı %49’dur. Hizmet sektöründeki gelişmelerin de bu durumda büyük etkisi bulunmaktadır. Nitekim 1990’lı senelerde Latin Amerika’da kadın işgücünün %71’i, Asya ve Pasifik Ülkelerinde %40’ı Afrika’da %20’si diğer gelişmiş bölgelerde %62’si hizmet sektöründe istihdam edilmektedir (Doğan; Kaya, 2014: 94). Fakat günümüzde kadın işgücü sayısının artışında, hizmet

sektöründeki gelişmelerle birlikte, birbiriyle ilişkili pek çok etmenin etkili olduğu bilinmektedir (Işığışık vd., 2002: 21-22). Bu gelişmelerle birlikte, günümüz literatürüne mavi ve beyaz yakalı işgücü kavramından sonra “pembe yakalı işgücü” kavramının eklenmesine sebep olmuştur. Bu kavram, günümüzde kamu ve özel sektörde büro vb. işlerde çalışan ve sayıları gün gün artan kadın işgücünü tanımlamaktadır (Bozkaya, 2013: 23-24).

## 2. A VE B TİPİ KİŞİLİK

A ve B kişilik tanımları ilk olarak 1950’ler de Freidman ve Rosenman adlı iki kardiyologun muayenelerinin bekleme odasındaki sandalyeleri onaran tamircinin sandalyelerin birçoğunun yalnızca ön ve uç tarafından aşındığını dile getirmişti. Bunun üzerine iki kardiyolog da kalp rahatsızlığı bulunan hastalarının büyük kısmının yaşamlarının zorluklarla dolu, sabırsız insanlar, otururken güç anlar geçirdiklerini fark etmişler ve bu yaşanan örnekle birlikte bugün hala çalışmaları süre gelen A ve B tipi kişilik özelliklerinin belirtilerinin temellerini atmışlardır (Durna, 2005: 276-277). Freidman ve Rosenman 15 yıl süresince 35-39 yaş aralığında 3524 erkeği incelemişlerdir. Koroner kalp rahatsızlığı bulunan kişilerin yalnızca %50’sini standart risk faktörleri içerdiğini, diğer %50’sini ise bu risk faktörlerini içermediği halde koroner kalp rahatsızlığına sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Sakallı, 2018: 13).

A ve B tipi davranış nitelikleri, kişiliği şekillendiren yüzlerce nitelikten biridir. Bu sebepten kaynaklı, karmaşık çok boyutlu bir bireyi tamamıyla açıklayan bir nitelik değildir. A ve B tipi, hayat içerisinde meydana çıkan bir tutum ve davranış şeklidir. B tipi davranış şeklinin niteliklerine sahip bir kişi, bazen A tipi davranış şeklini de sergileyebilir (Eniseler, 2007: 19). Dünyada hiçbir kişi A tipi davranış şeklinin bütün niteliklerine aynı oranda sahip olamadığı gibi aynı dağılımda sergileyemez. Özelliğin ayırt edici ve gruplayıcı, baskın veya çekinik oluşuna ve

meydana gelme aralığına bağlıdır. Bu sebepten kaynaklı olarak bireyin tutum ve davranışlarının A ve B tipi şeklinde gruplandırılması, bu nitelikleri taşıma yoğunluğuna ve ne sıklıkta davranış olarak sergilediğini ölçümleyen kâğıt-kalem testleri ile ve gözlem, mülakat raporlarıyla ayırt edilebilir (Akıncı; Güven; Demirel, 2015: 57).

### 2.1. A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Yapılan çalışmalarda A tipi kişiliğin organizasyon bünyesinde bir kişinin yükselmesine yardımcı olan en uygun kişilik olduğu öne atılmaktadır. A tipi kişilerin yöneticilik mertebelerine ulaşabilmelerine rağmen, üst kademe yöneticilerin en başarılılarının B tipi kişiliğe sahip bireyler olduğu öne sürülmektedir. Bir karar alırken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği artırabilmektedir. Ayrıca A tipi kişiliğe sahip olan yöneticiler için değişikliğe gitmek veya bir sorunun varlığını kabul etmek kusurdur. Bu durum ise verimsizliğe neden olur. Üst kademede ki yöneticilik pozisyonları için yapılan rekabetlerde,

birçok kez A tipine sahip olan bireyler B tipine yenilirler. Çünkü sahip oldukları baskın rekabet hissi ve ihtiras görüş alanlarını daraltır, zekalarında tam kapasitede yararlanmalarını engeller. Gün içerisinde verilmesi gereken bir karar, birkaç dakika içerisinde alınabilir bu durumda taktik ve stratejik hataların meydana gelmesine neden olabilir (Durna, 2005: 280).

Tablo 1'de yapılan kıyaslama ile söylenmesi gerekir ki belirtilen davranış ve kişilik özellikleri, iki ayrı düzeyde değerlendirilen kişilik özelliklerinin uç noktasını belirtmektedir. Bu açıdan insanların bulunduğu kişilik özelliklerinin bütünü güçlü bir biçimde taşıması mümkün değildir. Sadece kişinin hangi düzeye daha yakın olduğu söylenebilir. Bunun söylenmesi için kişinin davranışlarının yoğunluğu ve sıklığına bakılır. Bir kişi aynı anda A tipi kişilik özelliklerinden bir davranışı taşıırken, B tipi kişiliğine ait davranış özelliklerinin belirli bir kısmını da taşıyabilir. Çünkü insanın oldukça karmaşık bir yapısı vardır ve iki temel düzeyde kişilik özelliklerini ayırabilmek güçtür (Özsoy, 2013: 31).

Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

A TİPİ KİŞİLİK	B TİPİ KİŞİLİK
Rekabetçi	Rekabetçi olmayan
Başarıya çok fazla ihtiyaç duyan	Başarı ihtiyacı ve kaygısı çok olmayan
Sinirli	Sakin
Hızlı çalışan	Stabil hızla çalışan
Hareketli	Durağan
Çok fazla kendisine zaman ayırmayan, boş zamanlarında dahi işle alakalı düşüncelere sahip olan	Kendisine zaman ayırmayı seven, suçluluk hissi duymadan zaman harcayan
Aynı anda birçok işe odaklanan	Tek seferde tek işi yapabilen
Sabırsız	Sabırlı
Hızlı sinirlenen	Zor öfkelenen
Devamlı kendisini zaman baskısı altında hisseden	Zaman baskısını çok önemsemeyen
Sayı takıntısı olan ve başarıyı sayısal olarak ölçmeye yatkın bireylerdir	

**Kaynak:** Özsoy, 2013: 31

### 3. İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İş stresi kavramı, işgören ve ortamı arasındaki etkileşim neticesinde meydana gelen gerilim durumu şeklinde açıklanabilmektedir. Bu açıklamaya göre, çalışma ortamının işgören nezdinde oluşturduğu baskı ile işgörenin kapasitesi arasındaki uyumsuzluk var olması işgörenin iş stresi yaşamasına sebebiyet vermektedir. Bununla beraber iş gerekleri ve iş koşulları ile bireyin kapasitesi durağan değil değişken nitelikler taşımaktadır. Dolayısıyla, iş stresi sürekli farklılaşan bir mekanizmadır. İşgören durumsal olarak daha fazla ya da daha az iş stresine maruz kalabilir (Efeoğlu, 2006: 22).

İş stresi, kişiyi yapması gereken görev ve sorumluluklarından uzak tutan zihinsel veya bedensel davranış farklılığına sebep olan iş ile ilgili unsurların etkisiyle oluşan psikolojik bir durum şeklinde açıklanmaktadır (Biçki, 2016: 28). Diğer bir deyişle; iş stresi işgörelere yüklenen istek ve baskıların onların üstesinden gelme kapasitelerini meydana getiren bilgi ve yetenekleriyle ters düşmesi neticesinde gösterilen bir tepki anlamını taşımaktadır. Fakat söylenmelidir ki baskı olumlu, motive edici bir etken olabilir ve bir işte devamlı bir şekilde gerekli olabilmektedir. Baskı bireyin amacının gerçekleştirilmesinde ve işini daha iyi bir şekilde yapmasında motive edici niteliktedir. Eğer baskı yoğun bir şekilde olursa bu durumda stres oluşmaktadır. Bu nedenle stres çok yoğun baskıya karşı verilen doğal bir tepkidir. İş stresi kişinin kabiliyetleriyle işin istediği aşırı talep arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanacağı gibi, bireyin o işin gerekleri için yeterince kalifiye olmamasından da kaynaklanabilmektedir (Erol, 2015: 67).

İşten ayrılma niyeti; işgörenlerin çalışma şartlarından tatmin olamamaları durumunda sergilemiş oldukları geri çekilme durumu olarak açıklanmaktadır (Uğural, 2016: 28). İşgörende, iş tatmininin fazla olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetinin düşük eğilim gösterdiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti işgörenin işi bırakmayı

planlamasını ifade etmektedir. Planlama, işi fiilen bırakma fikrinden önce gelir ve gönüllü olarak bırakma kararının ön aşamasını oluşturmaktadır (Seyrek; İnal, 2017: 64).

Tett ve Meyer (1993), işten ayrılma niyetini “çalışanın, mevcut kurumdan ayrılma yönünde geliştirdiği bilinçli ve kararlı bir düşünce” şeklinde açıklamaktadırlar. Emberland ve Rundmo (2010) ise işten ayrılma niyetini kısaca “çalışanın kurumundan ayrılma eğilimi” olarak tanımlamaktadır (Canbek, 2017: 3).

Rusbelt ve arkadaşları (1998) işten ayrılma niyetini, işgörenlerin çalışma şartlarında tatmin olamama durumunda sergiledikleri yıkıcı ve pasif olmayan bir fiil olarak açıklamışlardır. Bu açıklamadan görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti taşıyan bir çalışan nihayetinde bu niyetini uygulayacağı belirtilmektedir. Bowen (1982)’de, işten ayrılma niyeti işi bırakma davranışının en önemli duyurucusu şeklinde tanımlamaktadır (Dirican, 2015: 57).

Porter ve Steers (1973) işten ayrılma niyetini, işgörenlerin işlerinden kaynaklı olan ciddi düzeydeki hoşnutsuzluk durumu şeklinde belirtirken Vandenberg ve Nelson (1999), işgörenin yakın gelecekte işi bırakmasına dair kendi tahmin ettiği ihtimal olarak tanımlamaktadır (Kaya, 2018: 49). 1900’lü yılların başından itibaren iş bırakma konusunda nitel ve nicel çalışmalar yapılmaktadır. Lee ve Mowday (1987)’e göre işten ayrılma niyeti, iş bırakma durumu ile neticelenmese dahi işgörenin vermiş olduğu sinyal niteliği taşımaktadır. Bu sinyalle birlikte gerekli önlemler alınabilmektedir. Hughes, Avey ve Nixon (2010), işten ayrılma niyetini bir karar alma aşaması şeklinde tanımlamaktadır. Örgütte ilerdeki bir sürede ayrılma olasılığı mevcut görülmektedir (Diktaş, 2018: 57).

İşten ayrılma davranışı bireysel bir tercih niteliği taşımaktadır. Kişiler işi bırakma kararını alırken birçok faktörü ve kişisel sebepleri tahlil etmektedirler. Bu tutuma sebep olan faktörlerin belirlenmesi örgüt ve yöneticilerin temel ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Fakat çalışanları örgütte

tutmak ve iş devir hızını azaltmak için planlama yapmadan önce iş bırakmalara neden olan ana faktörlerin gerçekçi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Altay M., 2018: 97).

İşten ayrılma niyeti çalışan devir hızının en önemli öncülü şeklinde algılanmaktadır (Aras, 2016: 52). Çalışan devir hızı fazla olması örgütler bakımından birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Canbek, 2017: 18). Kabiliyetli ve bilgili çalışanı kaçırma ihtimalinin devamlı rekabet avantajını negatif eksende etkilemesi ve yeni işe alınacak olan personele verilecek eğitimin yanında işe alım maliyetleri örgüte ek masraf oluşturmaktadır; iş yerinde kurumsal bellek yoksa çalışanlar işi bıraktıklarında örgüt bu bilgileri yitirmiş olmaktadır. Bununla birlikte, işine devam eden çalışanların çalışma arkadaşlarını yitirmelerinden kaynaklanan yaşayacakları keder, verimlilik kaybı ve yeni alınan personel ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden kaynaklanan kaygı, meydana gelen problemler olarak sayılmaktadır (Aras, 2016: 52).

#### **4. İSPARTA İLİNDE BULUNAN ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN KADINLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son yıllarda çalışma hayatında kadınlar eskiye oranla daha aktif bir rol almaktadırlar. Kadınların çalışma yaşamında aktif rol almaya başlamaları, çalışan kadınlar üzerine daha fazla araştırma yapılmasına sebep olmuştur. Kadınlara yüklenen hem anne hem eş hem de çalışan rolünün yüklenmesi her kadında farklı etkilere yol açmaktadır. Fakat farklı kişilik özelliklerine sahip olan kadınlarda bu baskı farklı sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlarda, kadınların iş stresi düzeylerini etkilerken işten ayrılma eğilimlerinde artışlara neden olmaktadır.

Çalışmada, Isparta'da bulunan özel hastanelerde çalışan kadınlara uygulanan kişilik özellikleri ile iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatür incelendiğinde çalışma hayatında kadın, kişilik, kişilik özellikleri, kişilik kuramları, iş stresi, iş stresinin nedenleri ve sonuçları, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetinin nedenleri, işten ayrılma niyetinin sonuçları gibi konuların incelendiği görülmüştür. Fakat çalışan kadınların kişilik özelliklerinin iş stresinin ve işten ayrılma niyetine etkisi konusunda yapılan bir çalışmaya rastlanmamış olmasından dolayı bu çalışma önemlidir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar kurumlarda uygulanan kişilik özellikleri ve iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisi olan olumlu ve olumsuz sonuçlarının ortaya çıkarılması ve diğer kuruluşlara kadın çalışanlarının kişilik özellikleri dikkate alınarak çalışanlarının performans ve verimliliğini artırmak amaçlı yol göstermesi açısından önem arz etmektedir.

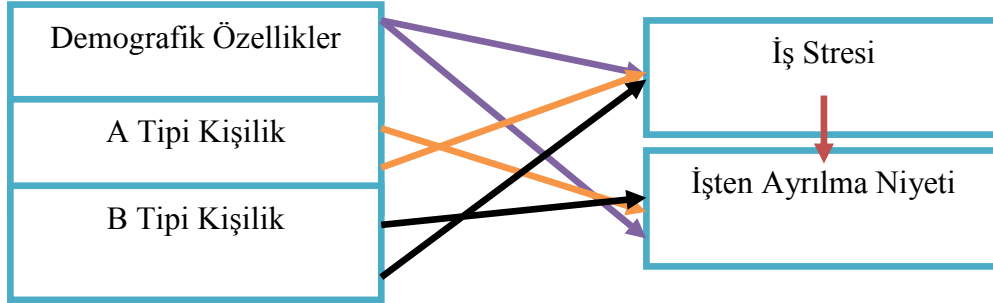
##### **4.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde, kadın çalışanların kişilik özellikleri ile iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisi test edilmesine yönelik araştırmanın plan ve süreci detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırmanın kapsamı ve modeli, test edilen hipotezler, veri toplamada kullanılan ölçüm araçları, ana kütle ve örneklem, veri derlemek üzere gerçekleştirilen araştırma uygulaması ve kavramlar arası ilişkileri denemek amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunulmaktadır, çalışmada takip edilen metodoloji açıklanmaktadır.

##### **4.2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Araştırmada kadın çalışanların iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Kişilik özelliklerinin ve demografik özelliklerin iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi, iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Buna uygun bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Tablo 2: Araştırmanın Modeli



Tablo 2’de yer alan araştırma modelinde iş stresi, demografik özelliklere, A Tipi ve B Tipi kişilik özelliklerine göre bağımlı değişken olup, işten ayrılma niyeti ise demografik özelliklere, A Tipi ve B Tipi kişilik özelliklerine ve iş stresi karşısında bağımlı değişkendir.

Araştırmanın modeline göre kadın çalışanların kişilik özellikleri, iş stresi düzeyleri ve işten ayrılma niyeti incelenmiştir. Buna göre:

- ✓ Kişilik özelliklerinin iş stresi üzerine etkisinin olup olmadığı,
- ✓ Kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı,
- ✓ İş stresi düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

**1. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Çalışanlar kadınların iş stresi medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlar kadınların iş stresi medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

**2. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Çalışanlar kadınların işten ayrılma niyeti medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlar kadınların işten ayrılma niyeti medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

**3. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların iş stresleri görevlerine göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların iş stresleri görevlerine göre farklılaşmaktadır.

**4. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların işten ayrılma niyeti görevlerine göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların işten ayrılma niyeti görevlerine göre farklılaşmaktadır.

**5. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

**6. Hipotez: H<sub>0</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre iş stresi farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre iş stresi farklılaşmaktadır.

**7. Hipotez: H<sub>0</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre işten ayrılma niyeti farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre işten ayrılma niyeti farklılaşmaktadır.

**8. Hipotez: H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların yaşamış olduğu iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların yaşamış olduğu iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

#### 4.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler Isparta'da bulunan Özel Isparta Hastanesi ve Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde çalışan kadınlar üzerinde yapılan anket sonucunda elde edilmiştir.

Araştırma konusu olarak bu kurumların seçilme sebebi, öncelikle özel sektörde bulunan hastanelerdeki kadın çalışanların daha yoğun bir çalışma düzeni bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak iş stresine çok fazla maruz kalmaktadırlar. Özel sektörde vardiya sisteminin bulunması, çalışma saatlerinin yoğun olması ve düşük ücret gibi sebeplerinin sonucunda oluşan iş stresinin işten ayrılmaya etkisinin araştırılması amaçlanarak ve elde edilen sonuçların diğer kurumlar için örnek niteliği taşıması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, yazılı soru sorma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette en başta demografik özellikler olmak üzere birinci grupta A ve B tipi kişilik analizinin incelenmesi, ikinci grupta iş stresi düzeyleri, üçüncü grupta ise işten ayrılmaya niyetlerini ölçmeye yönelik ifadeler kullanılmıştır.

##### 4.2.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmada kullandığımız anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada kadın çalışanların demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığını araştırılmıştır. Bu amaçla çalışanların, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, eşlerinin çalışma durumu, farklı kurumlarda çalışmış olmaları, kurumdaki statüsü ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

##### 4.2.2.2. A ve B Tipi Kişilik Ölçeği

Araştırmada kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Bortner (1966) tarafından geliştirilen ve Bortner Derecelendirme Ölçeğinin kısaltılmış versiyonundan yararlanılmıştır. 7 zıt kutup ifade olmak üzere 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 8'li Likert yöntemi ile düzenlenmiş olup sorulara katılım düzeyini belirlemek için 1-8 arasında derecelendirilmiştir.

Ölçek sonucu elde edilen toplam puanın 3 ile çarpılması ile bir analiz yapılmaktadır. En yüksek puan 168, en düşük puan ise 21 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların hesaplanan puanı 100 fazla olması durumunda A tipi kişilik 100 puandan az olması durumunda B tipi kişilik olduğuna karar verilir (Saygılı; Onay; Ayhan, 2017: 68). Bu çalışmada yapılan analiz sonucu katılımcılardan 38'inin B Tipi, 108'inin ise A Tipi kişilik özelliği taşıdığı tespit edilmiştir.

##### 4.2.2.3. İş Stresi Ölçeği

Araştırmada kullanılan iş stresi ölçeği House ve Rizzo (1972) tarafından iş stresi kavramının ölçümü için geliştirilmiştir. Ölçek, işgörenin çalışma yerinde yaşadığı stresle alakalı olan psikolojik ve psikosomatik belirtilerini ölçmektedir. Çalışanın iş yerinde yaşadığı stresin derecesini, kafasını meşgul etme derecesini ve uyku problemlerini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir (Efeoğlu, 2006: 70).

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir. Ölçekte stres algısını ölçen toplam 7 ifade bulunmaktadır.

##### 4.2.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Wayne ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.



Ölçekte 3 adet ifade bulunmakta olup bu ifadeler 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

#### 4.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya konu olan Isparta ilinde faaliyet gösteren toplam 3 adet özel hastane bulunmakta olup, bunlardan sadece 2’sinden gerekli izin alınabilmiştir. Bu durum araştırmanın evrenini küçültmüştür. Türkiye’de bulunan özel sağlık kuruluşlarının tamamını kapsamamaktadır. Ayrıca bu çalışma hastanelerde bulunan bütün çalışanları değil sadece kadın çalışanları ele almaktadır. Bu durum, bulgulardan elde edeceğimiz sonuçların tüm çalışanları kapsayacak şekilde genellemede bulunulmasını engellemektedir.

#### 4.2.4. Anketin Uygulanması

Anketi uygulama aşamasına geçmeden önce Isparta’da bulunan özel hastanelerin yöneticileriyle görüşülmüş, çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Çalışanlara araştırmadan bahsedilmiş ve uygulanacak olan anketi ciddiye ve özenle cevaplamaları halinde iş hayatında karşılaşılan sorunların ve eksikliklerin ortaya çıkacağı vurgulanmıştır. Hastane yöneticilerinin konuya hassasiyetle eğilmesi sonucunda anket başarı ile uygulanmıştır.

#### 4.2.5. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini Isparta il merkezinde faaliyet göstermekte olan Özel Isparta Hastanesi ve Özel Davraz Yaşam Hastanesi’nde 236 kadın çalışan oluşturmaktadır.  $\alpha = \pm 0,05$  için %95 güven

aralığında 236 kişiye karşılık gelen örneklem sayısı 146 kişidir. Buna göre 160 adet anket çoğaltılıp çalışanlara dağıtılmış olup, bu anketlerden 10 tanesi eksik ve özensiz doldurulduğu için, 4 tanesi hiç cevaplanmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 146 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

#### 4.2.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin olarak ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere A ve B Tipi kişilik özelliklerine, iş stresine ve işten ayrılma niyetine ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların çalışanların demografik özelliklerine (Sosyo-Ekonomik Özellikler) göre farklılık gösterip göstermediği Pearson Korelasyon ile analiz edilmiş, gruplar arasında algı farklılıkları içinse One Way Anova ve Independent Samples (t testi) ile yapılmıştır. Kişilik özellikleri, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3. Araştırma Bulguları ve Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik (sosyo-ekonomik) bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular ışığında analizler yapılmaya çalışılmıştır.

##### 4.3.1. Demografik Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzdeleri aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Medeni Durum

	Sayı	Yüzde
Bekâr	67	45,9
Evli	79	54,1
Toplam	146	100,0

C.24, S.3 Çalışan Kadınların Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki:

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu %67,9 u evli, %32,1 inin bekâr olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre

Tablo 4: Eşin Çalışma Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	76	52,1
Hayır	3	2,1
Cevap Vermeyenler	67	45,9
Toplam	146	100,0

Tablo 4'e göre araştırmaya katılanların ise henüz evli olmadıkları için bu soruya %52,1'inin eşinin çalışmakta olduğu cevap vermedikleri görülmektedir. Bunların %2,1'nin çalışmadığı, cevap vermeyenlerin oranı ise %45,9 dur.

Tablo 5: Çocuk Sahibi Olma

	Sayı	Yüzde
Evet	62	42,5
Hayır	84	57,5
Toplam	146	100,0

Tablo 5'e göre araştırmaya katılanların % 42,5'inin çocuk sahibi olduğu, %57,5'inin ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 6: Eğitim Durumu

	Sayı	Yüzde
Lise	47	32,2
Önlisans	50	34,2
Lisans	33	22,6
Yüksek Lisans	11	7,5
Doktora	5	3,4
Toplam	146	100,0

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılanların % 32,2'sinin lise, %34,2'sinin önlisans, çoğunluğunu önlisans mezunlarından oluşmaktadır. %22,6'sının lisans, %7,5'inin yüksek lisans ve %3,4'ünün doktora eğitimini

Tablo 7: Yaş Durumu

	Sayı	Yüzde
0-20	14	9,6
21-30	89	61,0
31-40	37	25,3
41-50	6	4,1
Toplam	146	100,0

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. %9,6'sı 0-20 yaş aralığı, %61'i 21-30 yaş aralığı, %25,3'ü 31-40 yaş aralığı, %4,1'i aralığındadır.

Tablo 8: Görev Tanımı

	Sayı	Yüzde
Hemşire	79	54,1
Doktor	10	6,8
Hasta Bakıcı	2	1,4
Danışma görevlisi	4	2,7
Paramedik	7	4,8
Laborant	8	5,5
Halkla ilişkiler personeli	5	3,4
Anestezi	4	2,7
Sekreter	15	10,3
Hasta kabul	12	8,2
Toplam	146	100,0

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan kadın çalışanların % 54,1'i hemşire, %6,8'i doktor, %1,4'ü hasta bakıcı, %2,7'si danışma görevlisi, %4,8'i paramedik, %5,5'i laborant, %3,4'ü halkla ilişkiler personeli, %2,7'si anestezi, %10,3'ü sekreter, %8,2'si hasta kabulde çalıştığı görülmektedir. Araştırmanın büyük kısmını hemşireler oluşturmaktadır.

Tablo 9. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi

	Sayı	Yüzde
0-5	113	77,4
6-10	26	17,8
11-15	7	4,8
Toplam	146	100,0

Tablo 9'a göre araştırmaya katılanların %4,8'inin ise 11-15 yıl arasında olduğu bulunduğları kurumda çalışma sürelerinin %77,4'ünün 0-5 yıl, %17,8'inin 6-10 yıl,

Tablo 10: Toplam Çalışma Süresi

	Sayı	Yüzde
0-5	76	52,1
6-10	41	28,1
11-15	23	15,8
16-20	5	3,4
21 ve üzeri	1	0,7
Toplam	146	100,0

Tablo 10'a göre araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerinin %52,1'inin 0-5 yıl, %28,1'inin 6-10 yıl, %15,8'inin 11-15 yıl, %3,4'ünün 16-20 yıl, %0,7'sinin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Başka Kurumda Çalışma

	Sayı	Yüzde
Hayır	53	36,3
Evet	93	63,7
Toplam	146	100,0

Tablo 11'e göre araştırmaya katılanların %63,7'sinin ise başka kurumda çalışmış %36,3'ünün başka kurumda çalışmadığı, olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Kaç Farklı Kurumlarda Çalışma Durumu

	Sayı	Yüzde
1	53	36,3
2	65	44,5
3	23	15,8
4 ve üstü	5	3,4
Toplam	146	100,0

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılanların %36,3'ü şuan ki çalışmakta oldukları kurumdan başka bir kurumda çalışmadıklarını, %44,5'i şuan ki kurum dışında bir kurumda daha çalıştıklarını %15,8'inin şuan ki kurumlarının dışında iki farklı kurumda daha çalıştıklarını belirtmektedirler. %3,4'ü ise şuan ki çalışmakta oldukları kurumla birlikte dört veya daha fazla kurumda çalıştıklarını belirtmektedirler.

Tablo 13: İşten Ayrılma Nedeni

	Sayı	Yüzde
İşten çıkarıldım	2	1,4
Kendi isteğimle ayrıldım	79	54,1
Diğer	12	8,2
Cevap Vermeyenler	53	36,3
Toplam	146	100,0

Tablo 13'e göre araştırmaya katılanların ayrılmış oldukları görülmektedir. Cevap %1,4'ünün işten çıkarılması sebebi ile, vermeyenlerin ise başka kurumda %54,1'inin kendi isteğiyle ayrılma sebebi, çalışmadıkları görülmektedir. Bunların %8,2'sinin ise diğer sebeplerle işten oranı ise %36,3'dür.

Tablo 14: Gelir Yeterliliği

	Sayı	Yüzde
Evet	47	32,2
Hayır	32	21,9
Cevap Vermeyenler	67	45,9
Toplam	146	100,0

Tablo 14'e göre araştırmaya katılanların gelirlerinin geçimlerini karşılamaya yeterli %32,2'sinin eşlerinin aylık ya da yıllık olduğunu, %21,9'unun eşlerinin aylık ya da

yıllık gelirlerinin geçimlerini karşılamada yeterli olmadığı görülmektedir. Cevap vermeyen %45,9 ise bekâr olduğu için bu soruyu cevaplamamıştır.

Tablo 15: Çocukluğun Geçtiği Yer

	Sayı	Yüzde
Köyde	27	18,5
Kasabada	14	9,6
Kentte	105	71,9
Toplam	146	100,0

Tablo 15'e göre araştırmaya katılanların çocukluğunu geçirdikleri yerlerin %18,5'i köy, %9,6'sı kasaba, %71,9'u kentte olduğu görülmektedir.

araştırmada yer alan üç ölçek için elde edilmiş olan frekans ve yüzde dağılımları ile bu ölçeklere ait ortalama değerlere yer verilerek elde edilen bulgulara göre sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

#### 4.3.2. Temel İstatistiksel Bulgular

Bu kısımda tanımlayıcı bulgular olarak adlandırabileceğimiz güvenilirlik analizi ve

Tablo 16: Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
A- Kişilik Özellikleri	0,56	7
B- İş stresi	0,83	7
C- İşten Ayrılma Niyeti	0,92	3
<b>Tüm Ölçek</b>	<b>0,61</b>	17

Geçerliği sağlamak için uzman görüşü alınmıştır. Anketin güvenilirlik derecesi Alpha = 0,61 olarak bulunmuştur. Bu değerler anketin ve tüm bölümlerinin yeterli güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özelliği Ortalama Tablosu

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma	İfadeler
A1-Randevular konusunda titiz davranmam (kıyafet, zamanlama vb.).	146	<b>6,42</b>	2,17774	A1-Randevular konusunda titiz davranırım (kıyafet, zamanlama vb.).
A2-Rekabetçi bir yapım yoktur.	146	5,34	2,31170	A2-Rekabetçi bir yapım vardır.
A3-Önemli bir işim olsa bile kendimi zaman baskısı altında hissetmem.	146	5,04	2,38928	A3-Önemli bir işim olmasa bile kendimi zaman baskısı altında hissetmem.
A4-Aynı anda tek bir işe odaklanırım.	146	5,42	2,28288	A4-Aynı anda birçok işi yürütmeyi denerim.
A5-Çoğu durumda yavaş hareket ederim (yemek, yürümek vb.).	146	5,52	2,50019	A5-Çoğu durumda aceleci davranırım (yemek, yürümek vb.).
A6-Duygularımı ifade etmekten çekinmem (duygularımı saklamam).	146	4,71	2,70311	A6-Duygularımı ifade etmekten çekinirim (duygularımı saklarım).
A7-İş dışında ilgilendiğim çok fazla şey vardır.	146	5,03	2,25424	A7-İş dışında ilgilendiğim çok az şey vardır.
<i>Genel Ortalama</i>	146	5,35	2,37416	

Bortner'in Derecelendirme ölçeğinde bulunan iki kutuplu 7 ifadeden oluşan soru formatı 8 dereceli bir ölçektir ve ölçeğin orta noktası 4,50'dir. Katılımcıların cevaplarının ortalaması incelendiğinde "Randevular konusunda titiz davranmam (kiyafet, zamanlama vb.) (6,42) dışında

kalan ifadelerin genel olarak orta noktaya yakın olduğu görülmektedir. İfadeler 4 ile 5 arasında ya da 5 dolaylarında bir ortalama değerde olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında genel olarak uç noktada B kişilik ya da A tipi kişilik özelliği taşıdığı söylenememektedir.

Tablo 18: İş Stresi Ölçeğinin Ortalama Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
B1-İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	146	4,28	,68440
B2-Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	146	4,10	,55992
B3-İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	146	4,07	,70550
B4-Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	146	3,97	,74712
B5-İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	146	4,25	,63040
B6-İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	146	4,08	,63160
B7-Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	146	4,13	,63532
<i>Genel Ortalama</i>	146	4,12	,65632

İş stresine ilişkin ifadeler incelendiğinde, genel olarak çalışanların yüksek seviyede (4,12) bir algılarının olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların ölçekte ifade edilen yargılara "kesinlikle katılıyorum" ile "katılıyorum" arasında bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre iş stresine ilişkin en yüksek algısı "İşim, sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır." ifadesi (4,28), bunu "İşimle ilgili sorunlar

uyku sorunu yaşamama neden oluyor." ifadesi (4,25) izlemekte, en düşük algısı ise "Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur" ifadesinde (3,97) oluşmuştur. Bu ifade aslında iş yaşamında hissedilen stres düzeyinin fiziksel etkileri ile ilgili olup çalışanların farklı bir işte çalışmalarını durumunda işlerinin sağlık durumuna etki etme olasılığına olan inançlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 19: İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği

	N	Ortalama	Standart Sapma
C1-İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	146	2,55	,10737
C2-Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	146	2,23	,09389
C3-Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım.	146	2,24	,09551
<i>Genel Ortalama</i>	146	2,34	,09892

İşten ayrılma niyetine ilişkin ifadeler incelendiğinde, genel olarak çalışanların iş bırakmaya ilişkin niyetlerinin düşük seviyede (2,34) olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olmadığını göstermektedir.

Çalışanların diğer ortalamalara göre sisteme ilişkin en yüksek algısı "İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm." ifadesi (2,55), bunu "Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım." ifadesi (2,24) izlemekte, en düşük algısı ise "Büyük olasılıkla gelecek

*yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.”* ifadesi (2,23) oluşturmuştur. Bu ifade katılımcıların bir yıldan sonra yeni bir iş arayışına girmeyi düşünmediklerini, mevcut işlerine devam etmeyi belirttiklerini göstermektedir.

#### 4.3.3. Hipotez Testi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında hipotezlerin yorumlanması için One Way Anova, Independent Samples (t-testi) ve Pearson Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin yorumlanması aşağıdaki gibi olmuştur.

**1. Hipotez:** **H<sub>0</sub>:** Çalışanlar kadınların iş stresi medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlar kadınların iş stresi medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 20: İş Stresinin Medeni Duruma Göre Farklılıkları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İş Stresi	Bekâr	67	4,1450	,44659	,360	0,719
	Evli	79	4,1193	,41330		

Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre iş stresinin farklılaşması konusundaki durumun tespiti için Independent Samples t-testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarının ( $p=0,719>0,05$ ) iş stresine etkisi arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Bu sonuca göre evli veya bekar olmalarının iş stresine etkisi olmadığının görülmesi

nedeniyle  $H_0$  kabul edilerek,  $H_1$  reddedilmiştir.

**2. Hipotez:** **H<sub>0</sub>:** Çalışanlar kadınların işten ayrılma niyeti medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlar kadınların işten ayrılma niyeti medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 21: İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Farklılıkları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	67	2,0995	,69149	-1,384	0,169
	Evli	79	2,2405	,53890		

Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetinin farklılaşması konusundaki durumun tespiti için Independent Samples t-test yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 21’de gösterilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarının ( $p=0,169>0,05$ ) işten ayrılma niyetine etkisi arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Bu sonuca göre, medeni durumun işten ayrılma

niyetini etkileyen bir faktör olmadığı görüldüğü için  $H_0$  kabul edilerek,  $H_1$  reddedilmiştir.

**3. Hipotez:** **H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların iş stresleri görevlerine göre farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların iş stresleri görevlerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 22: İş Stresinin Göreve Göre Farklılıkları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
İş Stresi	Gruplar Arası	2,849	9	,317	1,819	,070
	Grup İçi	23,662	136	,174		
	Toplam	26,510	145			

Araştırmaya katılan kişilerin görevlerine göre iş stresinde bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığını tespiti için One Way Anova testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 22'de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların yapmış oldukları görevlerin ( $p=0,070$ ,  $p>0,05$ ) iş stresine etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumda çalışan kadınların yapmış oldukları

görevlerin iş stresi düzeylerine göre farklılaşmadığından dolayı  $H_0$  kabul edilerek,  $H_1$  reddedilmiştir.

**4. Hipotez:**  $H_0$ : Kadın çalışanların işten ayrılma niyeti görevlerine göre farklılaşmamaktadır.

$H_1$ : Kadın çalışanların işten ayrılma niyeti görevlerine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 23: İşten Ayrılma Niyetinin Göreve Göre Farklılıkları

		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar Arası	1,854	9	,206	,528	,852
	Grup İçi	53,078	136	,390		
	Toplam	54,932	145			

Araştırmaya katılan kişilerin görevlerine göre işten ayrılma niyeti arasında bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığını tespiti için One Way Anova testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 23'de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların yapmış oldukları görevlerin ( $p=0,852$ ,  $p>0,05$ ) işten ayrılma niyetine etkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuca

göre, katılımcıların görev tanımlarının işten ayrılma niyetini etkilemediği için  $H_0$  kabul edilerek,  $H_1$  reddedilmiştir.

**5. Hipotez:**  $H_0$ : Kadın çalışanların eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Kadın çalışanların eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 24: Eğitim Durumu İle İşten Ayrılma Niyeti İlişki Tablosu

	Eğitim Durumu	İşten Ayrılma Niyeti
Pearson Correlation	1	,178*
Sig. (2-tailed)		,032
N		146

\* $P<0,05$

Eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 24'de gösterilmiştir. Korelasyon analizine göre, eğitim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde düşük derecede ( $r=0,178$ ) ve 0,32 düzeyinde anlamlı ilişki vardır. Bu sonuca

göre, çalışan kadınların eğitim seviyesinin artmasının işten ayrılma niyetini artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla  $H_0$  reddedilerek,  $H_1$  kabul edilmiştir.

**6. Hipotez:**  $H_0$ : A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik



yapısına sahip bireylere göre iş stresi farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre iş stresi farklılaşmaktadır.

Tablo 25: Kişilik Tiplerine Göre İş Stresi Farklılıkları

	Kişilik Tipi	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İş Stresi	B tipi	38	4,2707	,39410	2,478	0,016*
	A tipi	108	4,0820	,42977		

\*P<0,05

Çalışanların iş stresinin A Tipi ve B Tipi kişilik özelliğine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Independent Samples T Analizi bulguları Tablo 25’de incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ( $p=0,01<0,05$ ) değeri ile iş stresinin A Tipi ve B Tipi kişiliğe göre farklılaştığı tespit edilmiştir. İş stresinin, A Tipi ve B Tipi kişilik yapılarına göre ortalama değerleri karşılaştırıldığında A Tipi kişilik yapısındaki bireyler 4,08 ortalama iş stresi değeri ile 4,27 ortalama iş stresi düzeyine sahip olan B Tipi kişilik

yapısındaki çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha az iş stresi yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda  $H_0$  reddedilerek,  $H_1$  kabul edilmiştir.

**7. Hipotez:** **H<sub>0</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre işten ayrılma niyeti farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** A Tipi kişilik yapısına sahip bireylerin B Tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre işten ayrılma niyeti farklılaşmaktadır.

Tablo 26: Kişilik Tiplerine Göre İşten Ayrılma Niyeti Farklılıkları

	Kişilik Tipi	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
İşten Ayrılma Niyeti	B tipi	38	2,2193	,61647	,505	0,614
	A tipi	108	2,1605	,61730		

Çalışanların işten ayrılma niyetinin A Tipi ve B Tipi kişilik özelliğine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Independent Samples T Analizi bulguları Tablo 26’da incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ( $p=0,61>0,05$ ) değeri ile işten ayrılma niyetinin A Tipi ve B Tipi kişiliğe göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kişilik tiplerindeki farklılığın

işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı için  $H_0$  kabul edilerek,  $H_1$  reddedilmiştir.

**8. Hipotez:** **H<sub>0</sub>:** Kadın çalışanların yaşamış olduğu iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Kadın çalışanların yaşamış olduğu iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

Tablo 27: İş Stresi İle İşten Ayrılma Niyeti İlişki Tablosu

	İş Stresi	İşten Ayrılma Niyeti
Pearson Correlation	1	,309**
Sig. (2-tailed)		,000
N		146

\*\*P<0,01

İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 27’de gösterilmiştir. Korelasyon analizine göre, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde orta derecede ( $r=0,309$ ) ve 0,00 düzeyinde anlamlı ilişki vardır. Katılımcılarda görülen iş stresi ortalaması arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir. Bu durumda iş stresinin işten ayrılma niyetini artıran bir faktör olması sebebiyle  $H_0$  reddedilerek,  $H_1$  kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Kadınların iş hayatına dâhil olması ve kadın çalışan oranının giderek artması araştırmacıların bu alana yönelmesini ve birçok araştırmanın yapılmasını beraberinde getirmiştir. Kadınlar çalışma hayatının ilk zamanlarında ikincil iş gücü olarak görülüp, düşük ücret ve uzun çalışma saatleri ile çalışmaya maruz bırakılmışlardır. Bu uygulamalara karşı 1824’de ilk kez kadın çalışanlar greve giderek haklarını aramaya başlamışlardır. Daha sonralarında devam eden kadın mücadeleleri sonucunda 1970’li yıllarda ‘Eşit İşe Eşit Ücret Yasası’ ile ücret konusunda eşitlik kazanmalarına rağmen çalışma hayatında tam bir eşitliği kazanamamışlardır. Günümüzde ise iş hayatında kabul gören kadınlar, birçok koruyucu yasal düzenlemelere rağmen hala farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlar ailesel, çevresel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Çalışma hayatının koşulları ve bu sorunların getirmiş olduğu baskılar, çalışanların iş hayatına devam etmelerini zorlaştırmakla birlikte stres oluşumu ve işten ayrılma niyeti gibi sorunları meydana getirmektedir. Oluşan iş stresi ve işten ayrılma niyetinin ise hem çalışanlar hem de işletmeler için olumsuz getirileri bulunmaktadır. İş stresi çalışanlar açısından psikolojik ve fiziksel sorunlara sebep olurken, işletmeler açısından ise verimlik ve performansın düşmesiyle ekonomik sıkıntılara sebep olabilmektedir. İşten

ayrılma niyeti ise çalışan devir hızı sorunu sebebiyle işletmelere mali açıdan zarar verirken tecrübeli ve yetenekli çalışan kaybıyla sonuçlanmaktadır.

İş stresi ve işten ayrılma niyeti, her çalışanda olduğu gibi kadın çalışanlarda da farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebebi ise her bireyin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasından kaynaklı olduğu varsayılmaktadır. İş hayatında çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde en çok kullanılan kişilik tiplerinden biri olan Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen A ve B tipi kişilik yapısıdır. Bu çalışmada A ve B Tipi kişilik özelliğine sahip kadınların, iş stresi ve işten ayrılma niyetinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmada analiz sonuçlarına göre, demografik değişkenlerinden medeni durum, görev farklılıkları değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu durum çalışanların evli-bekar olmalarının veya statülerinin işten ayrılma niyetlerini etkilemediğini göstermesi açısından olumlu ve anlamlı bulunmuştur. Demografik değişkenlerden medeni durum ve görev farklılıkları değişkenlerine göre iş stresi düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetine, eğitim durumlarının etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kadınların eğitim düzeyindeki artış, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Bu çalışmanın sonucunda çalışan kadınların medeni durumları ile ( $p=0,169>0,05$ ) işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememektedir. Yalçın (2017)’in “*Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*” adlı çalışmasında; çalışanların medeni durumunun işten ayrılma niyetine etkisinin anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yalçın’ın yapmış olduğu çalışmada bulunan medeni durum değişkeninin bu çalışmayla paralellik göstermemektedir. Ayrıca analiz sonuçlarında katılımcıların yapmış oldukları görevler ile ( $p=0,852>0,05$ ) işten

ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yalçın'ın yapmış olduğu çalışmada görev farklılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Yapılan görev değişkenleri ile işten ayrılma niyeti anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu açıdan yapılan bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Aras (2016)'ın "*İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*" adlı çalışmasında; medeni durum ve ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Eğitim durumu değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Aras'ın çalışmasındaki bu tespit ise bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Özer (2018)'in "*Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*" adlı çalışmasında; medeni durum ve unvan değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık görülmediği saptanmıştır. Özer'in çalışması bu açıdan bu çalışmayla paralellik gösterirken, eğitim durumu değişkenine göre işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık saptanmamasından dolayı bu çalışmayla paralellik göstermemektedir.

Efeoğlu (2006)'nın "*İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*" adlı çalışmasında; medeni durum ve görev değişkenlerine göre iş stresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu anlamda Efeoğlu'nun çalışması, bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Biçki (2016)'nin "*Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği*" adlı çalışmasında ise bekar olanların evli olanlara oranla stres düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu anlamda Biçki'nin yapmış olduğu araştırma ile bu çalışmayı destekler niteliktedir.

A ve B Tipi Kişilik ölçeğine ilişkin genel istatistikler de en düşük ve en yüksek yargılar ele alındığında katılımcıların 38'inin B Tipi, 108'inin ise A Tipi olduğu görülmektedir. Katılımcılar "Randevular konusunda titiz davranırım (kıyafet, zamanlama vb.);" yargısına en çok %49,3'ü (n=72) 8 derecesinde, en az %3,4'ü (n=5) 2-3 derecelerinde cevap vermişlerdir. Ölçeğin ortalama değerleri incelendiğinde, "A-1 Randevular konusunda titiz davranırım (kıyafet, zamanlama vb.);" ifadesi 6,42 ortalama ile en yüksek ortalama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadenin dışında kalan ifadelerin genel olarak orta noktaya yakın olduğu görülmektedir. İfadeler 4 ile 5 arasında ya da 5 dolaylarında bir ortalama değerde olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması dikkate alındığında çalışanların uç noktada A Tipi ya da B Tipi özelliği taşımadığı tespit edilmiştir. Özsoy (2013)'un "*A Tipi ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*" adlı çalışmasında; ortalamanın 4-5 dolaylarında olması ile ne uç noktada A tipi ne de uç noktada B tipi özelliğe rastlanılamamıştır. Bu bakımdan, Özsoy'un çalışması bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre iş stresinin A Tipi ve B Tipi kişiliğe göre farklılaştığı (p=0,01<0,05) görülmektedir. A tipi ve B Tipi kişilik yapılarına göre ortalama değerler karşılaştırıldığında ise A Tipi kişilik yapısındaki bireyler (4,08) B Tipi kişilik yapısındaki bireylerden (4,27) istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha az iş stresine maruz kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada B Tipi kişilik yapısında olan bireylerin stres seviyelerinin A Tipi kişilik özelliğine sahip bireylerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra A tipi ve B tipi kişilik özelliğine sahip kadın çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Durna (2004)'nin "*Stres, A ve B tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*" adlı çalışmasında; A tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin stres

düzeylerinin, B tipi kişilik özelliklerini taşıyanlardan daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Durna'nın araştırması bu çalışmayla paralellik göstermemektedir.

İş stresi ölçeği incelendiğinde, en dikkat çekici sonuç "B-2 Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum." (%41,1) yargısında "katılıyorum" ile "B-1 İşim, sağlığıma doğrudan etkilemeye yatkındır." (%33,6) yargısında "kesinlikle katılıyorum" şeklinde ortaya çıkmıştır. Ölçeğin genel ortalaması (4,12) katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Çalışanların diğer ortalamalara göre iş stresine ilişkin en büyük algısı "B-1 İşim, sağlığıma doğrudan etkilemeye yatkındır." ifadesi (4,28), bunu "B-5 İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor." ifadesi (4,25) izlemektedir. En düşük algısı ise "Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur" ifadesinde (3,97) oluşmuştur.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait bulgular incelendiğinde, en dikkat çekici sonuç "C2-Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım." (%37) yargısında "katılmıyorum" şeklinde ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin genel ortalaması (2,34) ise katılmıyorum düzeyindedir. Çalışanların diğer ortalamalara göre sisteme ilişkin en yüksek algısı "C-1 İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm." ifadesinde (2,55), en düşük algısı ise "C-2 Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım." ifadesinde (2,23) oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, katılımcıların iş stresine maruz kaldıkları ancak işten ayrılma niyetlerinin olmadığı görülmektedir. Çalışmanın analizine göre, iş stresi ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı ilişki vardır.

Akdaş (2017)'in "Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum ve Denizli Uygulaması" adlı çalışmasında; iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, çok zayıf ve anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir. Bu açıdan Akdaş'ın çalışması ile bu çalışma arasında paralellik görülmektedir.

Günday (2016)'ın "Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında; iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu anlamda Günday'ın iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin sonucu ile bu çalışmadaki sonuç paralellik göstermemektedir.

Genel anlamda, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın çalışanların A ve B Tipi kişilik özellikleri ile iş stresi arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, iş stresinin ise işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarında çalışanların iş stresi düzeylerinin yüksek olmasına rağmen işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Literatüre katkı sağlaması açısından bu çalışma; çalışan kadınların demografik özelliklerinin iş stresi ve işten ayrılma niyetini etkisi, kişilik özellikleri ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü, iş stresinin işten ayrılma niyetine olan etkisine örnek olarak önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, kadın çalışanların yaşamış oldukları stres düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışmayı destekler nitelikte olan birçok çalışmada da sağlık sektöründe çalışanların iş stresinin diğer sektörlerde çalışanlara göre daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu çalışmada işten ayrılma niyetinin düşük olmasına rağmen, iş stresinin işten ayrılma niyetinin etkilemesi tartışılmaz bir gerçektir. Bu sebeple çalışma hayatında iş stresinin önlenmesi ya da en aza indirgenmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Genel olarak çalışanlara, işverenlere ve kanun koyuculara verilen bazı öneriler aşağıdaki gibidir:

- ✓ Çalışma hayatında işgörenlerden daha fazla rantabilite ve başarımlar sağlanabilmesi için kişilik özelliklerine uygun pozisyonlarda istihdam edilip, iş stresi düzeylerinin azaltılması gerektiği düşünülmektedir.

- ✓ Çalışan üzerinde baskı oluşturan yoğun iş yükü, fazla çalışma saatleri, vardiyalı sistem, gerçekleştirilmesi zor olan hedefler ve ayrımcılık gibi çalışanda iş stresine sebep olan unsurlar hususunda işverenlerin koruyucu önlemler alıp, işyerinde çalışan için daha az stres faktörü taşıyan bir iş ortamı oluşturulabilir.
- ✓ Çalışma hayatında bulunan stres faktörleri için koruyucu yasal düzenlemeler geliştirilmesi durumunda, çalışanların iş stresi düzeyleri azalabilir.
- ✓ İş stresini etkileyen en büyük faktörlerden birisi olan ekonomik koşullar konusunda çalışanların ekonomik koşullarının iyileştirilebilmesi için çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Çalışanlar kariyer planlamasında öncelikle işlerinden tatmin

sağlayacakları meslek gruplarına yönelmelidirler. Yani her birey farklı özelliklere sahip olmasından dolayı ilk olarak kendini tanımalı ve kişilik özelliklerine uygun olan meslek gruplarına yönelmelidirler.

- ✓ Kadın çalışanlar, zorlu mücadelelerle kazanmış oldukları hakları konusunda taviz vermemeli ve mevcut durumu daha iyiye götürebilmek için çaba sarfetmelidirler.
- ✓ İşten ayrılma niyetinin azaltılabilmesi için çalışanın iş tatmini artırılmalı, yukarıda sayılan önlemler alınarak iş stresi düzeyleri azaltılmalı, ekonomik kaygılar giderilmeli ve çalışma koşulları çalışanın performans ve verimliliğini artıracak şekilde düzenlenmelidir.

#### KAYNAKÇA

1. AKAGÜNDÜZ Ü., (2012), “II. Meşrutiyet Dönemi Düşünce ve Kadın Dergilerinde Kadın Tartışmaları (1908-1918)”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
2. AKINCI Z., Güven M., Demirel O. N., (2015), “Öğrencilerin A ve B Tipi Kişilik Yapısı Psikoşiddet (Mobbing) ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C.52, S.604, ss.55-74.
3. ALTAY M., (2018), “Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
4. ALTUN Y., Altun C., Bahar O., (2018), “Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri ve Konuyla İlgili Yapılan Son Kanuni Düzenlemeler”, [https://www.muhasabenet.net/makale\\_](https://www.muhasabenet.net/makale_ceylan%20altun-yuksel%20altun-ozan%20bahar_kadınların%20calisma%20hayatındaki%20yeri%20ve%20ilgili%20son%20duzenlemeler.doc)ceylan%20altun-yuksel%20altun-ozan%20bahar\_kadınların%20calisma%20hayatındaki%20yeri%20ve%20ilgili%20son%20duzenlemeler.doc, (Erişim Tarihi: 03.02.2019).
5. ARAS M., (2016), “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
6. AYOĞUL H., (2017), “Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
7. Biçki S., (2016), “Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği”, İstanbul

- Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
8. BOZKAYA G., (2013), “Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3, S.5, ss.69-89.
9. CANBEK, M., (2017), “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tokat.
10. ÇOLAK Ö. F., Kılıç, C., (2001), *Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzi: Şanlıurfa Örneği*, TISK Yayını, No:214, Ankara.
11. DALKILIÇ S. O., (Ed.), (2015), *ÇalışAnne: Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
12. DİKTAŞ, G., (2018), “Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekanın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
13. DİRİCAN, M., (2015), “Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya.
14. DOĞAN B., Kaya M., (2014), “TRC2 Bölgesinde Kadın İstihdamı Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 4(2), ss.91-106.
15. DOĞRU A., (2010), “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
16. DURNA U., (2005), “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.19, S.1, ss.275-290.
17. EFEYOĞLU E. İ., (2006), “İş-Aile Çatışmasının İş Stresi, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
18. EROL Z., (2015), “Sosyal Çalışmacıların Yabancılaşması ile İş Stresi Arasındaki İlişki: İstanbul İli Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
19. ENİSELER A. G., (2007), “Kalp-Damar Hastalarında A Tipi Davranış ve Öfke Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Biyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
20. İŞİĞİÇOK Ö., (2002), *Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği*, Ankara, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
21. KAPANOĞLU S., (2006), “Çin’de Kadın Simgesi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Dilleri ve Edebiyatları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
22. KAYA C., (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
23. KAYA A., (2018), “Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin

- Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi”, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Çorum.
24. KOCACIK F., Gökaya V. B., (2005), “Türkiye’de Kadın Çalışanlar ve Sorunları”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.1, ss.195-219.
25. ÖZÇELİK K. M., (2017), “Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.52, ss.49-70.
26. ÖZSOY E., (2013), “A Tipi ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
27. PEKER E., Kubar Y., (2012), “Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.14, S.2, ss.173-188.
28. SAKALLI A. E., (2018), “A Tipi ve B Tipi Kişilik Özelliğine Sahip Bireylerde İş Doyumu ve Kazalanma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
29. SAYGILI M., Onay A. Ö., Ayhan M., (2017), “Kişilik Özellikleri Bağlamında Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, *Yorum-Yönetim-Yöntem-Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, C.5, S.2, ss.61-72.
30. SEYREK H. İ., İnal O., (2017), “İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, C.1, S.1, ss.63-74.
31. ŞENOL D., Mazman İ., (2013), “*Tarihi Bir Bakışla Çalışma Hayatında Kadın*”, Aile ve Kadın Sempozyumu Bildiri Kitabı, Kırıkkale.
32. UĞURAL M. N., (2016), “Türk İnşaat Sektöründe Benlik (Özerk-İlişkisel), Prestij ve Özdeşleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, İstanbul Kültür Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
33. YÖRÜ A. H., (2009), “Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinde Kadın İşgücü”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, C.23, S.2, ss.351-366.
34. YUMUŞAK İ. G., (2009), *Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

## ÜLKELERİN GELİŞİMİŞLİK SEVİYELERİNİN TAHMİNİNDE KULLANILAN SINIFLANDIRMA ALGORİTMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

### COMPARISON OF CLASSIFICATION ALGORITHMS USED FOR ESTIMATION OF DEVELOPMENT LEVELS OF COUNTRIES

Esranur DEMİRCİ\*, Meltem KARAATLI\*\*

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, esra09393@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7840-2398>.

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, meltemkaraatli@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7403-9587>.

#### ÖZ

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ekonomi, sağlık, teknoloji, eğitim gibi birçok faktör etkilemektedir. Bu çalışma da birçok değişken dikkate alınarak ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin tahmininde kullanılan sınıflandırma algoritmalarının karşılaştırması yapılmıştır. Brüt sermaye oluşumu, doğumda beklenen yaşam süresi, yetersiz beslenme yaygınlığı, ileri teknoloji ihracatı, sanayi (inşaat dahil) katma değeri, nüfus artışı, kentsel nüfus, kişi başına gayri safi milli hasıla (GSMH), gayri safi yurtiçi hasıla, toplam işsizlik (toplam işgücünün yüzdesi), enflasyon (GSYH deflatörü) ve brüt sermaye çalışmada kullanılan değişkenler seti olarak belirlenmiştir. Uygulama için veri madenciliğinde kullanılan Waikato Üniversitesinde Java programlama diliyle geliştirilmiş olan WEKA (Waikato Environment for Knowledge Analysis) programı tercih edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Veri Madenciliği, Sınıflandırma, Gelişmişlik.

**Jel Kodu:** C40

#### ABSTRACT

Several factors such as economy, health, technology and education affect the development levels of countries. In this study, classification algorithms, used in estimating development levels of countries are compared, considering a number of variables. Gross capital formation, life expectancy at birth, prevalence of malnutrition, advanced technology exports, industrial added value (including construction), population growth, urban population, GDP per capita, gross domestic product, total unemployment (as the percentage of labor force), inflation (GDP deflator) and gross capital were determined as the set of variables used in the study. For the study, WEKA (Waikato Environment for Knowledge Analysis) program developed with Java programming language at Waikato University which is used in data mining was used.

**Keywords:** Data Mining, Classification, Development.

**Jel Code:** C40

## 1. GİRİŞ

Toplumlar eski çağlardan bu yana daha iyi yaşam standartlarına sahip olmayı hedeflemişlerdir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlar az miktarda

bulunan kaynakları daha verimli bir hale getirebilmek ve üretimde artış sağlayabilmek amacıyla birçok çalışma ve ülkelerin kaynak üretimini artırıp ekonomik



düzeylerinin yükselmesini hedeflemişleridir. Fakat ülkelerin gelişmişlik seviyelerini belirlemekteki tek etken ekonomi değildir. Sosyal ve kültürel gelişmişlik de ülkelerin gelişmişlik seviyelerini arttırmak için son derece önemlidir (Kubar, 2016:66). Ülkelerin sosyo-ekonomik gelişiminde sağlık, teknoloji, ekonomi, nüfus ve eğitim gibi birçok unsur etkili olmaktadır.

Ülkelerde ekonomik gelişmişliği belirlemede en çok göz önünde bulundurulan faktör Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH)'dir. GSYİH seviyesi diğer ülkelerden fazla olan ülkelerin gelişmişlik seviyeleri daha yüksek görülmektedir. Fakat GSYİH'nin tek başına bir gelişmişlik ölçütü olarak alınması bir tartışma konusudur. Yüksek GSYİH'e sahip olan ülkelerde yaşam kalitelerinin ve standartlarının düşük olması, gelir dağılımlarında adaletsizlikler olması, çevresel koşulların kötü olması ve hava kirliliğinde artışlar görülmesi ülkelerin gelişmişliği için tek başına GSYİH'nin yeterli olmadığını göstermektedir (Erden Özsoy ve Tosunoğlu, 2017:286).

Dünyada var olan tüm ülkelerin geleceğine ve gelişimine yön veren gelecek nesillerdir. Bu nesillerdeki artış oranı ise işgücü piyasasını önemli derecede etkilemektedir. Yapılacak olan yatırımların ne seviyede ve hangi alanlara yönelik olması gerektiği doğrudan gelecek nesillerle bağlantılıdır (Akça ve Ela, 2012:224). Gelecek nesillerin niceliğini belirleyen faktörlerin başında ise ilk olarak doğum oranları, daha sonra ise ülkedeki ölüm oranları ve yaşam süreleri gibi faktörler gelmektedir.

Ülke gelişimini etkileyen unsurlardan biri olan pozitif enflasyon-büyüme ilişkisinin esasları, enflasyonda meydana gelen artışların yatırım portföyünün finansal sektörden reel sektöre doğru yönelmesine sebep olması, kişilerin reel tasarruf seviyelerini bulunduğu konumda tutmak için ellerinde daha yüksek miktarda para tutmaya çalışması, senyoraj geliri ya da enflasyon vergisinin yükselmesine neden olması gibi sebeplere ve enflasyonun

zorunlu tasarrufları arttırdığı görüşlerine dayanmaktadır (Bruno ve Easterly, 1998:9). Bu fikri doğru bulan birçok uygulamalı çalışmada, enflasyon oranının oldukça düşük veya belirli bir seviyenin altında bulunması durumunda aralarında doğrusal bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Yapraklı, 2007:288).

Ülkelerin gelişme ve büyüme kuramlarında fiziksel sermaye ve sermaye kullanımları, nüfus artışı ve sermayede meydana gelen artış ekonomik gelişimin esas öğeleri olarak görülmektedir. Ülkelerde büyüme ve gelişmenin içinde yer alan teknoloji gelişimi ise geleneksel büyüme kuramında kendini ön planda göstermektedir (Keskin, 2011:127). Yüksek teknolojinin ekonomik büyümeye olumlu etkisinden dolayı ileri teknolojiye sahip ülkeler diğer ülkelere bakılarak çok daha avantajlı ve öncelikli durumdadırlar. Bunun nedeni ise gelişmiş ülkelerde teknolojiyi geliştirmek amacıyla yapılan çeşitli yatırımlar zamanla ekonomik gelişimde en temel unsur haline gelmiştir. Teknolojide gün geçtikçe oluşan pozitif yöndeki değişimler, üretim aşamasından etkin bir rol oynayarak üretim faktörlerinin de daha doğru ve aktif kullanımını sağlamaktadır. Bu da ekonomik gelişimin hız kazandırıp ülkede yaşayan bireylerin yaşam memnuniyetlerini ve refah düzeylerini arttırmaktadır (Taban ve Şengür, 2014:356).

Bugüne kadar ülkelerin gelişmişlik seviyelerini etkileyen unsurlarla ilgili nitel ve nicel çalışmalar incelendiğinde tek bir faktörün ülke gelişmişliği için belirleyici bir rol taşımadığı, sosyal ve ekonomik öğelerin bir bütün olarak ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bundan yola çıkarak yapılan bu çalışmada ise daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek amacıyla gelişmişlik seviyelerine tek bir perspektiften yaklaşılmamış, sosyal ve ekonomik konular bir arada değerlendirilmiştir. Sağlık, nüfus, teknoloji ve ekonomik faktörler beraber ele alınarak bir veri madenciliği sınıflandırma uygulaması yapılmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak veri madenciliği, veri madenciliği yöntemleri ve model

başarım ölçütleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde gelişmişlik seviyeleri ile ilgili yapılmış çalışmalardan bahsedilmiş ve veri madenciliği sınıflandırma yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin sınıflandırılması üzerine bir uygulama yapılmıştır. Uygulamada veri madenciliğinde kullanılan Waikato Üniversitesinde Java programlama diliyle geliştirilmiş olan WEKA (Waikato Environment for Knowledge Analysis) programı tercih edilmiştir.

## 2. VERİ MADENCİLİĞİ

Günümüzde birçok kurumda çok sayıda veri üretilmektedir. Fakat bu verileri doğru ve verimli bilgiye dönüştürmekte sıkıntı yaşanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı özel yöntemlere ihtiyaç vardır. Veri madenciliği bu ihtiyacı gidermek amacıyla oluşturulmuştur (Özkan, 2008:4).

Veri madenciliği, doğru kararı verebilmek amacıyla büyük veri setlerinden henüz bilinmeyen, elverişli ve mantığa uygun olan bilgiyi çıkarma işlemidir (Argüden ve Erşahin, 2008:15). Bu şekilde verilerin birbirleri ile olan bağlantısını gösterip geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmektedir. Veri madenciliği verilerinin tamamının üretildiği alandan gerekli metotlar kullanarak mevcutta bulunan veya gelecekte oluşabilecek bilinmeyen bilgileri açığa çıkarma sürecidir (Özkan, 2008:38). Veri madenciliği tek başına değil başka analiz yöntemleriyle kullanıldığı zaman anlamlı bir duruma gelmektedir. Veri madenciliği mevcut problemleri çözme ve geleceğe ışık tutma açısından önemli bir rol oynar (Argüden ve Erşahin, 2008:15). Veri madenciliği yaparken bilgi teknolojilerinden yararlanmak kaçınılmazdır, fakat en büyük unsurun insan faktörü olduğu göz ardı edilmemelidir (Asilkan, 2008:23).

### 2.1. Veri Madenciliğinde Kullanılan Modeller

Veri madenciliğinde modeller “Tahmin Edici Modeller” ve “Tanımlayıcı Modeller” olmak üzere ikiye ayrılır.

#### ➤ Tahmin Edici Modeller

- Sınıflama ve Regresyon

#### ➤ Tanımlayıcı Modeller

- Kümeleme
- Birliktelik Kuralı
- Diğer Metotlar

**Tahmin edici modeller,** geçmiş tecrübelerden kazanılan bilgilerin kullanımıyla, gelecekte meydana gelebileme ihtimali olan durumlar için tahminde bulunabilmekte ve en iyi kararı verme aşamasında büyük ölçüde yardımcı olabilmektedir. Bu modellerde sonuçları ortada olan verilerden yola çıkılarak yeni bir model oluşturulması ve oluşturulan bu modellerden faydalanılarak sonuçları henüz bulunamamış veri kümelerinin sonuç değerleri hakkında tahminlerde bulunulması beklenir (Akpınar, 2006:5).

**Tanımlayıcı modeller,** öncesinde hiç bir hipoteze bağlı olmadan, veri kümesinde bulunan veriler arasında ne tür bağlar olduğunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Analizleri yapan kişilerin veri tabanında çok geniş ölçüde bulunan bilgiyi incelemesi çok zordur bu yüzden bu görev veri madenciliği programlarına devredilir. Ortaya çıkan bilginin verimli ve nitelikli olması yapılan uygulamanın elverişliliğini ve gücünü arttırmaktadır (Güvenç, 2001). Tanımlayıcı modeller üç grupta incelenmektedir ve en çok kullanılanı ise kümeleme metodudur.

Bu çalışmada tahmin edici modeller arasında yer alan sınıflandırmayla ilgili bir uygulama yapılmıştır. Sınıflandırma ve regresyon modelleri, veri madenciliğinde en çok kullanılan yöntemdir. Elde bulunan verilerden yola çıkarak öngörülerde bulunmak amacıyla kullanılmaktadır (Han ve Kamber, 2001). Bu iki model arasındaki fark ise; sınıflandırma, bulunan veriler önceden belli olan sınıflardan biriyle eşleşir

ve eğitim kümesi ile programa öğretilen sistem daha sonra test verilerinin kendi sınıflarını bulmasında yardımcı olur. Bankacılık, finans ve işletme gibi alanlarda sıklıkla kullanılır (Pryke, 1998). Sınıflamada aralarında herhangi bir yönden benzerlik olan değerlerin tahminini yaparken regresyon aynı devam eden değerlerin tahmininde bulunur. Regresyondaki amaç girdi ve çıktıyı bağdaştıracak bir model oluşturup en doğru tahminde bulunmaktır (Babaoğlu, 2015:25).

Veri madenciliği karar vermenin gerekli olduğu ve en iyi karar verme yönteminin arandığı her türlü alanda geniş bir kullanıma sahiptir. Bu alanlar sigortacılık, borsa, sanayi, iletişim, bankacılık, satış ve pazarlama, finans, elektronik ticaret, tıp ve

birçok endüstriyel çalışma alanı olabilmektedir.

## 2.2. Model Başarım Ölçütleri

Uygulanan algoritmaların başarı karşılaştırmaları incelenirken göz önüne alınan temel ölçütler vardır. Bunlar doğruluk-hata oranı, kesinlik ve F-ölçütüdür. Bu ölçütler modelin başarısını belirlemektedir. Yapılan sınıflandırmada belirlenen sınıflara doğru bir şekilde yerleştirilen örnek sayısı ve yanlış sınıfa yerleştirilen örnek sayısını temel almaktadır.

Yapılan uygulama neticesinde çıkan başarımların sonuçları karşılıklı matris yoluyla gösterilebilir. Tablo 1.'de sütunlar modelin tahminlemesini, satırlar ise test edilecek kümedeki örneklerin gerçek sayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Hata Matrisi

		Öngörülen Sınıf	
		Sınıf=1	Sınıf=0
Doğru Sınıf	Sınıf=1	a	b
	Sınıf=0	c	d

a: TP (Gerçek Pozitif)

c: FN (Yanlış Negatif)

b: FP (Yanlış Pozitif)

d: TN (Gerçek Negatif)

**Doğruluk-Hata Oranı:** Kurulan modellerin başarısını değerlendirilmesinde bakılan en kolay ve en bilinen etken modelin doğruluk oranıdır. Doğru sınıflandırılmış örnek sayısını (TP +TN), toplam örnek sayısına (TP+TN+FP+FN) oranlayarak elde edilir. Hata oranı ise bu değerlerin 1'e tamlayanıdır. Farklı bir deyişle yanlış sınıflandırılmış örnek sayısının (FP+FN), toplam örnek sayısına (TP+TN+FP+FN) oranıdır. 1 ve 2 numaralı eşitlikte görülmektedir.

$$\text{Doğruluk} = \frac{TP+TN}{TP+FP+FN+TN} \quad (1)$$

$$\text{Hata Oranı} = \frac{FP+FN}{TP+FP+FN+TN} \quad (2)$$

**Duyarlılık:** Doğru sınıflandırılmış pozitif örnek sayısının (TP), toplam pozitif örnek sayısına (TP+FN) oranı ile elde edilen değerdir. 3 numaralı eşitlikte görülmektedir.

$$\text{Duyarlılık} = \frac{TP}{TP+FN} \quad (3)$$

**Kesinlik:** Kesinlik, sınıfı 1 olarak tahminlenmiş True Pozitif örnek sayısının (TP), sınıfı 1 olarak tahminlenmiş tüm örnek sayısına (TP+FN) oranı ile elde edilen değerdir. 4 numaralı eşitlikte görülmektedir.

$$\text{Kesinlik} = \frac{TP}{TP+FP} \quad (4)$$

**F-Ölçütü:** Uyguladığımız algoritmaların başarımlarını karşılaştırmamızda sadece

kesinlik ve duyarlılık ölçütleri yeterli değildir. Bu iki ölçütü bir arada hesaba almak daha doğru sonuçlar vermektedir. Bu amaçla F-ölçütü oluşturulmuştur. F-ölçütü, kesinlik ve duyarlılığın harmonik ortalaması olup, 5 numaralı eşitlikte görülmektedir.

$$F - \text{Ölçütü} = \frac{2 \times \text{Duyarlılık} \times \text{Kesinlik}}{\text{Duyarlılık} + \text{Kesinlik}} \quad (5)$$

**Kappa İstatistiği:** Sınıflandırma algoritmalarının doğru bilgi verip vermediğini araştırmak amacıyla yeni bir yöntem öne sürülmüştür. Yanlış bir şekilde meydana gelebilecek sınıflandırmaları karşılayacak niteliktedir. Cohen' in Kappa istatistiğine dayanan Kappa metodu, çok önemli olan sınıflandırma problemlerinin doğru olup olmadığını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Ben-David, 2008). Kappa katsayısı sadece 0-1 aralığındaki değerleri alabilmektedir. '1' uyumun mükemmelliğini, '0' ise uyumun zayıf olduğunu ortaya koymaktadır (Eroğlu ve Palabaş, 2016: 514).

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini ekonomi, sağlık, teknoloji, eğitim gibi birçok faktör etkilemektedir. Bu çalışma da birçok değişken dikkate alınarak ülkelerin gelişmişlik seviyeleri farklı algoritmalar yardımıyla tahmin edilmiştir. Yapılan literatür taraması iki farklı açıdan ele alınmıştır. Literatür taramasının ilk bölümünde ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile ilgili yapılmış çalışmalara, ikinci bölümünde ise veri madenciliği sınıflandırma yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### Gelişmişlik seviyeleriyle ilgili yapılmış çalışmalar:

Göktaş Yılmaz (2005) çalışmasında Türkiye'de 2002 yılında gerçekleşen ekonomik büyümeye rağmen işsizlik oranlarının da artmasına bilimsel açıdan yaklaşarak bir yorum getirmeyi amaçlamıştır. Bunun amaç doğrultusunda ilk olarak teorik yaklaşımda bulunmuş

sonrasında ekonometrik analizler kullanmıştır.

Türkecul (2007) çalışmasında, Türkiye'de uzun bir süredir devam etmekte olan yüksek ve kronik enflasyonun tarım sektöründeki gelişmeleri hangi yönde etkilediğini zaman serisi verilerinden faydalanılarak araştırılmıştır. Bu uygulama 1981- 2005 dönemleri kullanılmıştır.

Erkekoğlu (2007) çalışmasında Türkiye'nin Romanya, Bulgaristan ve yirmi beş AB ülkesine göre göreceli gelişme düzeyini ele almıştır. AB ülkesi olan yirmi beş ülkenin yanında Türkiye, Romanya ve Bulgaristan da aday ülke olarak yapılan analize dahil edilmiştir. Yapılan karşılaştırma için sosyo-ekonomik gelişim göstergesi olan birçok unsur çalışmaya dahil edilmiştir.

Yumuşak ve Yıldırım (2009) çalışmalarında Türkiye'de sağlık endeksleri ve ekonomik büyüme arasında nasıl bir bağlantı olduğunu incelemişlerdir. Yaptıkları uygulamada Türkiye'nin 1980-2005 dönemlerindeki sağlık harcamaları, doğuştan yaşam beklentisi ve GSMH serilerini ele almışlardır.

Çestepe vd. (2012) çalışmalarında hizmet ticaretinin gelişmişlik seviyelerine göre ayrılan ülkelerin büyümesini hangi yönde etkilediğini görmek amacıyla deneysel bir araştırmasını yapmışlardır. 1980-2007 dönemleri arasındaki verileri kullanarak panel veri test ve tahmin metodlarından yararlanılmıştır.

Akça ve Ela (2012) çalışmalarında Türkiye'de kaba doğum hızına etki eden faktörler üzerinde ilk çalışmalarını gerçekleştirdikten sonra doğurganlık oranında meydana gelen ivmenin, aktif çalışan nüfusun yaş özelliğini etkilemesi açısından incelemişlerdir.

Koç (2013) çalışmasında beşeri sermayenin AB ülkesi üzerindeki ekonomik büyümeyi nasıl etkilediğini göstermek amacıyla yapılmıştır. 2012 AB ülkesi verileri kullanılmış yatay-kesit analiz yönteminden yararlanılmıştır.

Stec vd. (2014) çalışmalarında 2005 ve 2010 yılları arasında farklı faktörleri dikkate alarak AB’de sosyo-ekonomik gelişme düzeyini değerlendirmişlerdir.

Koşar Taş ve Örk Özel (2017) çalışmalarında Türkiye ve AB üyesi ülkelerini sosyo-ekonomik göstergeler açısından gelişmişlik seviyelerine göre kıyaslamışlardır. Çok değişkenli istatistik metotlarından olan faktör analizini kullanmışlardır.

Konak (2018) çalışmasında seçilmiş OECD üyesi ülkelerinin ve Türkiye’nin ileri düzey teknoloji barındıran ürün ihracatının gelişmişliğini, ilerleyişini ve ekonomik büyümeye etkisini araştırmayı amaçlamış, bu amaçla 1992-2016 yılları arası Dünya Bankası verilerinden faydalanmıştır.

#### **Veri madenciliği sınıflandırma yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmalar:**

Danacı, Çelik ve Akkaya (2010) yaptıkları çalışmada Xcyt örüntü tanıma programından faydalanılarak doku ile ilgili veriler elde etmiş ve WEKA programından yararlanarak meme kanseri hücrelerini tahmin etmeyi ve bu hücrelere teşhis koymayı amaçlamışlardır.

Coşkun ve Baykal (2011) çalışmalarında WEKA veri madenciliği programı ile SEER veri kaynağı kullanmış ve sınıflandırma yöntemlerine ait algoritmalarından faydalanarak modeller oluşturmuştur. Ortaya çıkan modelleri karşılaştırarak algoritmalar arasında hangisinin tahmin etmekte daha başarılı olduğunu araştırmışlardır.

Phusavat, Ketsarapong, Ranjan, ve Lin (2011) yaptıkları çalışmada Yüksek Öğretim Komisyonunun (CHE) mevcut üniversite sınıflamasını iyileştirmek ve Tayland Yüksek Öğretim Sınıflandırma Modelini (THEC - modeli) geliştirmek amacıyla yapmışlardır.

Alan (2012) yaptığı bu çalışmada Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencilerinden topladığı verilerle öğrenciler ile ilgili bazı özellikler tespit

etmeyi amaçlayan bir uygulama gerçekleştirmiştir. WEKA sınıflandırma algoritmalarını kullanarak en iyi sınıflandırma yapan algoritma araştırılmıştır.

Kaşıkçı ve Gökçen (2013) yaptıkları çalışmada metin sınıflandırmada çoğunlukla kullanılan başarı oranı yüksek olan algoritmaları incelemişlerdir. Sonrasında elektronik ticaret sitelerinin meydana getirdiği bir eğitim kümesi oluşturularak veriler belli birkaç algoritmayla eğitilmişlerdir. Bu algoritmalarının kullanımı için WEKA programından yararlanılmıştır.

Özel ve Topsakal (2014) yaptıkları çalışmada beton basınç dayanımını belirlemek amacıyla WEKA programında bulunan algoritmaların tamamını kullanarak modeller oluşturmuş ve korelasyon katsayısı en yüksek olan dokuz algoritmayı değerlendirmişlerdir.

Eroğlu ve Palabaş (2016) kronik böbrek hastalıklarını teşhis etmede WEKA sınıflandırma metotlarını ve kullandıkları algoritmaların başarılarını karşılaştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Altı ayrı sınıflandırma metodu ve üç ayrı algoritma kullanmışlardır.

Şahin ve Kılıç (2016) yaptıkları çalışmada WEKA sınıflandırma yöntemlerini kullanmışlardır. Metin sınıflandırma amacıyla yararlanılan yöntemler tıbbi dokümanlarda uygulanmış ve sınıflandırmadaki başarıları değerlendirmeye alınmıştır. Çok sınıflı ve çok etiketli olmak üzere iki veri seti kullanılmıştır.

Kaya vd. (2018) yaptıkları çalışmada WEKA programından yararlanarak hipermetropi ve miyopi göz kırma kusuru olan ve olmayan kişileri sınıflandırmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda kişilerin sağ ve sol gözünden yatay ve dikey Elektrookülogram (EOG) sinyal verileri alınarak verilerde uygulanan veri madenciliği metotları ile sınıflandırmadaki başarı arttırılmaya çalışılmıştır.

Özmen vd. (2018) yaptıkları çalışmada kalp hastalığı verilerinden yararlanmış ve sınıflandırma yöntemlerinin iyi ve kötü yönlerini göz önüne alarak başarıları oranlarına göre bir karşılaştırma yapmışlardır. Çalışmada WEKA programı sınıflandırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Yapılacak olan bu çalışmada ise yukarıdaki çalışmalardan farklı olarak ülkelerin gelişmişlik seviyeleri sınıflandırılacak ve kullanılan sınıflandırma algoritmalarının başarı düzeyleri karşılaştırılacaktır.

#### 4. UYGULAMA

Uygulama bölümünde, yapılan çalışmanın amacı ve kısıtları anlatılarak sonrasında yöntem kısmına geçilmiştir.

##### 4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin tahmininde kullanılan sınıflandırma algoritmalarının başarısını ölçmek ve performanslarını değerlendirmek için yapılmıştır. Araştırmada, 104 ülkenin 2016 yılı verileri dikkate alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı süreçte 2017 yılı ve sonrasına ait veriler bulunmadığı için 2016 yılı uygulamaya dahil edilmiştir. Araştırmada doğum oranları, yetişkin ölüm oranları, bebek ölüm oranları, doğumda beklenen yaşam süreleri, yetersiz beslenme yaygınlıkları, ileri teknoloji ihracatları, sanayi (inşaat dahil) katma değerleri, nüfus artışları, kentsel nüfusları, kişi başına gayri safi milli hasılları (GSMH), gayri safi yurtiçi hasılları, toplam işsizlikleri (toplam işgücünün yüzdesi), enflasyonları (GSYH deflatörü) ve brüt sermaye oluşumları dikkate alınarak bir veri seti oluşturulmuştur. Gelişmişlik seviyelerini

belirlemede önemli olan faktörlerden biri de ülkelerin eğitim seviyeleridir. Fakat seçilen ülkelerin 2016 yılı eğitim verilerinde bulunan eksikliklerden dolayı çalışmaya dahil edilememiştir. Ülkeler ise gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmemiş ülkeler olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır.

##### 4.2. Araştırmada Kullanılan Veriler ve Değişkenler

Bu çalışmada kullanılan veriler ülkeler ve gelişmişlik seviyeleri Uluslararası Para Fonu (IMF) kaynağından, ülkelere ait olan değişkenler ise Dünya Bankası Veri kaynağından alınmıştır. Çalışmada bazı ülkeler için gerekli olan değişken verilerinin bulunmadığından dolayı 104 ülke değerlendirmeye alınmıştır. Bu ülkelerin 32'si gelişmiş ülkeler, 57'i gelişmekte olan ülkeler ve 15'i gelişmemiş ülkelerdir. Gelişmişlik seviyelerini gösteren ülkelere ait brüt sermaye oluşumu, doğumda beklenen yaşam süreleri, yetersiz beslenme yaygınlıkları, ileri teknoloji ihracatları, sanayi (inşaat dahil) katma değerleri, nüfus artışları, kentsel nüfusları, kişi başına gayri safi milli hasılları (GSMH), gayri safi yurtiçi hasılları, toplam işsizlikleri (toplam işgücünün yüzdesi), enflasyonları (GSYH deflatörü) ve brüt sermaye oluşumları gibi değişkenler çalışmaya dahil edilmiştir.

Veri madenciliği analizi için kullanılan WEKA Programı için arff formatında veriler hazır hale getirilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlerin tamamı sayısal değişkenlerdir. Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ise nominal değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 2: Ülkelerin Gelişmişlik Seviyelerine Göre Sınıflandırılması

Gelişmiş Ülkeler		Gelişmekte Olan Ülkeler				Gelişmemiş Ülkeler
Kanada	Litvanya	Meksika	Pakistan	Kolombiya	Tayland	Nepal
Almanya	İsviçre	Brezilya	Malezya	Ekvador	Vietnam	Kamboçya
Fransa	Avustralya	Mısır	Hırvatistan	Bolivya	Filipinler	Etiyopya
İngiltere	Çek	Şili	Polonya	Paraguay	Brunei Sultanlığı	Senegal
Amerika	Kıbrıs	Türkiye	Gürcistan	Uruguay	Sri Lanka	Sierra Leone
Hollanda	Slovenya	Ukrayna	Ermenistan	Jamaika	Lübnan	Burkina Faso
İtalya	İzlanda	Bosna-Hersek	Kazakistan	Fas	Kuveyt	Togo
Belçika	Yunanistan	Romanya	Dominik	Cezayir	Ürdün	Nijerya
İspanya	Lüksemburg	Bulgaristan	Peru	Gana	Birleşik Arap Emirlikleri	Benin
Portekiz	İrlanda	Macaristan	Nijerya	Kamerun		Madagaskar
Norveç	Slovakya	Hindistan	Guatemala	Güney Afrika		Mali
İsveç	İsrail	Suudi Arabistan	El Salvador	Namibya		Moritanya
Danimarka	Japonya	Rusya	Honduras	Botsvana		Uganda
Finlandiya	Avusturya	Arnavutluk	Nikaragua	Zimbabve		Lao PDR
Estonya	Kore	Moğolistan	Kosta Rika	Ermenistan		Ruanda
Letonya	Yeni Zelanda	Endonezya	Panama	Çin		

#### 4.3. Bulgular ve Değerlendirme

WEKA programı kullanılarak uygulanan algoritmaların sonuçları Tablo 3.'de verilmiştir. Karşılaştırılacak algoritmaların

parametreleri kendi varsayılan değerleri olacak şekilde bırakılmıştır.

Tablo 3.'de kullanılan sınıflandırma algoritmalarının başarı oranları gösterilmiştir.

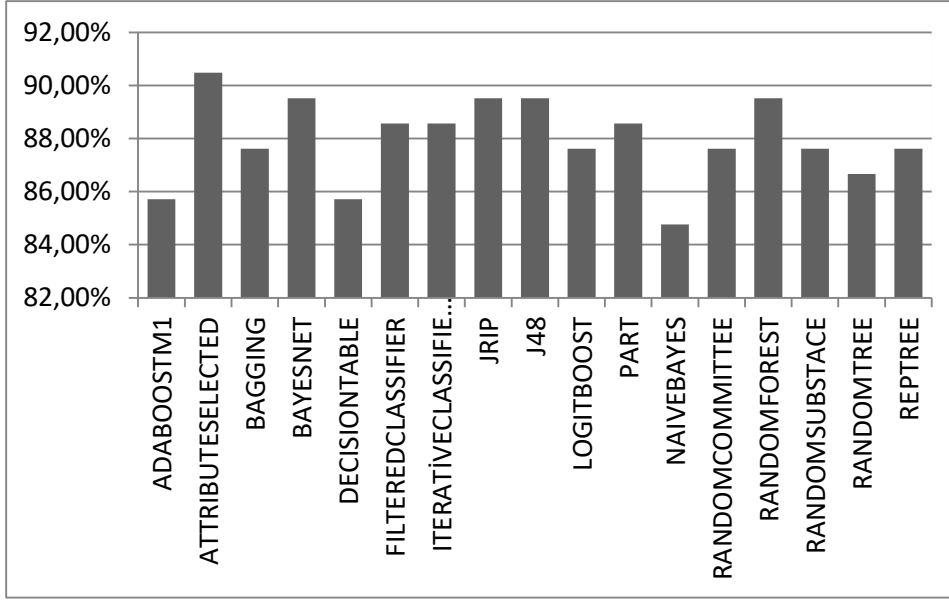
Tablo 3: Algoritmaların Model Başarım Ölçütleri

	<i>Doğruluk-Hata Oranı (%)</i>	<i>Kappa İstatistiği</i>	<i>Duyarlılık</i>	<i>Kesinlik</i>	<i>F-Ölçütü</i>
<b>BAYESNET</b>	89.52	0.8244	0.901	0.895	0.896
<b>NAIVEBAYES</b>	84.76	0.7421	0.852	0.848	0.849
<b>ITERATIVECLASSIFIEROPTIMIZER</b>	88.57	0.8014	0.885	0.886	0.885
<b>ADABOOSTM1</b>	85.71	0.7472	0.855	0.857	0.854
<b>ATTRIBUTESELECTEDCLASSIFIER</b>	90.48	0.8367	0.907	0.905	0.906
<b>BAGGING</b>	87.62	0.7857	0.875	0.876	0.875
<b>FILTEREDCLASSIFIER</b>	88.57	0.8014	0.885	0.886	0.885
<b>LOGITBOOST</b>	87.62	0.7891	0.880	0.876	0.878
<b>RANDOMCOMMITTEE</b>	87.62	0.7857	0.875	0.876	0.875
<b>RANDOMSUBSPACE</b>	87.62	0.7803	0.875	0.876	0.873
<b>DECISIONTABLE</b>	85.71	0.7534	0.858	0.857	0.855
<b>JRIP</b>	89.52	0.8201	0.894	0.895	0.894
<b>PART</b>	88.57	0.8066	0.893	0.886	0.888
<b>J48</b>	89.52	0.8191	0.896	0.895	0.895
<b>RANDOMFOREST</b>	89.52	0.8191	0.896	0.895	0.895
<b>RANDOMTREE</b>	86.67	0.7682	0.865	0.867	0.866
<b>REPTREE</b>	87.62	0.7857	0.875	0.876	0.875

Tablo 3.'de yer alan uygulama sonuçlarına göre algoritmaların performansları incelendiğinde Doğruluk Oranı(Correctly Classified Instances) yani doğru sınıflandırma oranı açısından bakıldığında Attribute Selected Classifier, Bayesnet, JRIP, J48 ve Random Forest algoritmaları

%89.52 ile birinci sırada yer almışlardır. Uygulanan diğer algoritmalar ise %84.76 ile %88.57 aralığında sonuçlar vermiştir. Şekil 1.'de ise sınıflandırma algoritmalarının doğruluk oranlarını gösteren grafik görülmektedir.

Şekil 1: Sınıflandırma Algoritmalarının Doğruluk Oranları



Kappa istatistiği yapılan tahminin doğruluk ölçüsünü gösterir. Bu istatistiğin sonuçları incelendiğinde ise kappa istatistiği değerleri en yüksek olan algoritmalar sırasıyla 0.8367 ile Attribute Selected Classifier, 0.8244 ile Bayesnet, 0.8201 ile JRIP, 0.8191 ile J48 ve Random Forest, 0.8066 ile PART, 0.8014 ile Iterative Classifier Optimizer ve Filtered Classifier algoritmalarıdır. Diğer algoritmalar ise 0.7421 ile 0.7857 aralığında yer almıştır.

Duyarlılık, Kesinlik ve F ölçütü değerlerine bakıldığı zaman en iyi sonucu 0.907 duyarlılık ölçütü, 0.905 kesinlik ölçütü ve 0.906 F-ölçütü ile Attribute Selected Classifier algoritması vermektedir. İkinci sırada yer alan algoritma 0.901 duyarlılık ölçütü, 0.895 kesinlik ölçütü ve 0.896 F-ölçütü ile Bayesnet' tir. Üçüncü sırada 0.896 duyarlılık ölçütü, 0.895 kesinlik

ölçütü ve 0.895 F-ölçütü ile J48 ve Random Forest'tir. Dördüncü sırada ise 0.894 duyarlılık ölçütü, 0.895 kesinlik ölçütü ve 0.894 F-ölçütü ile JRIP yer almaktadır. Diğer algoritmaların duyarlılık ölçütleri 0.852 ile 0,893, kesinlik ölçütleri 0.848 ile 0.886 ve F-ölçütleri ise 0.849 ile 0.888 aralığındadır. Ölçütlerin başarı oranları 1' e yaklaştıkça sonuç başarısı artış göstermektedir. Bu değerler dikkate alındığında uygulanan algoritmaların model başarımlık ölçütleri yüksektir.



## 5. SONUÇ

Ülkeler geçmişten bugüne kadar hem sosyal hem ekonomik açıdan çevresel faktörlerin etkilemesinden dolayı bir döngü içindedir. Ülkelerin gelişimleri zamana bağlı olarak ilerleme ve gerileme göstermektedir. Ülkelerde gelişmişlik seviyesini belirleyen sağlık, teknoloji, ekonomi, nüfus ve eğitim gibi pek çok unsur vardır. Ülke gelişmişliğini belirlerken bunları tek başına bir ölçüt olarak almak doğru değildir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi bunların tek başına ele alınması tartışma konusu olmuş ve ülke gelişmişliğini belirlemede yeterli olmadığı görülmüştür. Çünkü ülke gelişimi bu faktörlerin hepsini bir bütün olarak kapsamaktadır.

Bu çalışma ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin tahmininde kullanılan sınıflandırma algoritmalarının başarısını ölçmek ve performanslarını değerlendirmek için yapılmıştır. Bu amaçla verilerine tam

olarak ulaşılabilen 104 ülke uygulamaya dahil edilmiştir. Gelişmişlik seviyeleri analiz edilen ülkelere ait brüt sermaye oluşumu, doğumda beklenen yaşam süresi, yetersiz beslenme yaygınlığı, ileri teknoloji ihracatı, sanayi (inşaat dahil) katma değeri, nüfus artışı, kentsel nüfus, kişi başına gayri safi milli hasıla (GSMH), gayri safi yurtiçi hasıla, toplam işsizlik (toplam işgücünün yüzdesi), enflasyon (GSYH deflatörü) ve brüt sermaye oluşumu değişkenleri dikkate alınmıştır.

Çalışmanın sonucunda model başarımları ölçütleri Doğruluk Oranı (Correctly Classified Instances), Kappa istatistiği, Duyarlılık (Recall), Kesinlik (Precision) ve F ölçütü dikkate alınarak algoritmalara değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin sonucunda model başarımları ölçütleri açısından en başarılı algoritmanın Attribute Selected Classifier algoritması olduğu görülmüştür. Daha sonra sırayla Bayesnet, JRIP ve J48 algoritmaları almıştır.

## KAYNAKÇA

- AKÇA, H. ve Ela, M. (2012). “Türkiye’de Eğitim, Doğurganlık ve İşsizlik İlişkisinin Analizi”, Maliye Dergisi, 163, 223-242.
- AKPINAR, H. (2006). “Veri Tabanlarındaki Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi”, 29(1), 1-22.
- ALAN, M.A. (2012). “Veri Madenciliği ve Lisansüstü Öğrenci Verileri Üzerine Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 165-174.
- ARGÜDEN, Y. ve Erşahin, B. (2008). Veri Madenciliği: Veriden Bilgiye, Masraftan Değere. Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul.
- ASILKAN, Ö. (2008). Veri Madenciliği Kullanılarak İkinci El Otomobil Pazarında Fiyat Tahmini, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BABAOĞLU, A. (2015). Veri Madenciliği Yöntemleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- BEN-David, A. (2008). “Comparison of classification accuracy using Cohen’s Weighted Kappa”, Expert Systems with Applications: An International Journal, 34(2), 825-832.
- BRUNO, M. ve Easterly, W. (1998). “Inflation Crises and Long-run Growth”, Journal of Monetary Economics, 41(1), 3-26.
- ÇEŞTEPE, H., Vergil, H. ve Ergun, H. (2012). “Hizmet Ticaretinin Büyümeye Etkisi: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Panel Veri Analizi”, Business and Economics Research Journal, 3(4), 91-105.
- COŞKUN, C. ve Baykal, A. (2011). “Veri Madenciliğinde Sınıflandırma

- Algoritmalarının Bir Örnek Üzerinde Karşılaştırılması”, Akademik Bilişim’11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 1-8.
11. DANACI, M., Çelik, M. ve Akkaya, E. (2010). “Veri Madenciliği Yöntemleri Kullanarak Meme Kanseri Hücrelerinin Tahmin ve Teşhisi”, Akıllı Sistemlerde Yenilikler ve Uygulama Sempozyumu, 9-12.
  12. ERDEN Özsoy, C. ve Tosunoğlu, T.B. (2017). “GSYH’ nin Ötesi: Ekonomik Gelişmenin Ölçümünde Alternatif Metrikler”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26(1), 285-301.
  13. ERKEKOĞLU, H. (2007). “AB’ye Tam Üyelik Sürecinde Türkiye’nin Üye Ülkeler Karşısındaki Görelî Gelişme Düzeyi: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 28-50.
  14. EROĞLU, K. ve Palabaş, T. (2016). “Kronik Böbrek Hastalığı Tespitinde Farklı Sınıflandırma Yöntemleri ve Farklı Topluluk Algoritmalarının Birlikte Kullanımının Sınıflandırma Performansına Etkisi”, Elektrik-Elektronik Mühendisliği Odası, 512-516.
  15. GÖKTAŞ Yılmaz, Ö. (2005). “Türkiye Ekonomisinde Büyüme ile İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 2, 63-76.
  16. GÜVENÇ, E. (2001). Yüksek Öğretimde Öğrenci Performansının Veri Madenciliği Teknikleri ile Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği ABD, Fen Bilimleri Enstitüsü, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
  17. HAN, J. ve Kamber, M. (2001). Data Mining Concepts and Techniques, Morgan Kaufmann Publishers, Tokyo.
  18. KAŞIKÇI, T. ve Gökçen, H. (2013). “Metin Madenciliği İle E-Ticaret Sitelerinin Belirlenmesi”, Bilişim Teknolojileri Dergisi, 7(1), 25-32.
  19. KAYA, C., ErKaymaz, O., Ayar, O. ve Özer, M. (2018). “Elektrookülogram (EOG) Sinyallerinden Göz Kırama Kusurlarının Veri Madenciliği Teknikleri Kullanılarak Sınıflandırılması”, 26th IEEE Signal Processing and Communications Applications Conference, SIU 2018, 1-4.
  20. KESKİN, A. (2011). “Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü ve Türkiye”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 125-153.
  21. KOÇ, A. (2013). “Beşeri Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Yatay Kesit Analizi ile AB Ülkeleri Üzerine Bir Değerlendirme”, Maliye Dergisi, 165, 241-258.
  22. KONAK, A. (2018). “Yüksek Teknoloji İçeren Ürün İhracatının İhracat Hacmi ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi; Seçilmiş OECD Ülkeleri ve Türkiye Örneği”, Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi, 3(2), 56-80.
  23. KOŞAR Taş, Ç. ve Örk Özel, S. (2017). “Faktör Analizi Yöntemi ile Türkiye ve Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerin Sosyo-Ekonomik Göstergeler Bakımından Gelişmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26(3), 60-77.
  24. KUBAR, Y. (2016). “Az Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınma Göstergeleri ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Bir Panel Veri Analizi (1995-2010) ”, Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 65-99.
  25. ÖZEL, C. ve Topsakal, A. (2014). “Veri Madenciliği Kullanarak Beton Basınç Dayanımının Belirlenmesi”,

- Cumhuriyet Üniversitesi Fen Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi(CFD), 35(1), 43-57.
26. ÖZKAN, Y. (2008). Veri Madenciliği Yöntemleri. Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.
  27. ÖZMEN, Ö., Khdr, A. ve Avcı, E. (2018). “Sınıflandırıcıların Kalp Hastalığı Verileri Üzerine Performans Karşılaştırması”, Fırat Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 30(3), 153-159.
  28. PRYKE, A. N. (1998) Data Mining Using Genetic Algorithms and Interactive Visualization, Ph. D. Thesis, Faculty of Science, University of Birmingham, Birmingham.
  29. PHUSAVAT, K., Ketsarapong, S., Ranjan, J. Ve Lin, B. (2011). “Developing a University Classification Model From Performance Indicators”, Performance Measurement and Metrics, 12(3), 183-213.
  30. STEC, M., Filip, P., Grzebyk, M.ve Pierscieniak, A. (2014). “Socio-Economic Development in the EU Member States-Concept and Classification”, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 25(5), 504–512.
  31. ŞAHİN, D.Ö. ve Kılıç, E. (2016). “Tıbbi Dokümanların Ayrıştırılmasında Kullanılan Sınıflandırma Algoritmalarının Karşılaştırılması”, International Conference on Computer Science and Engineering, 20-23.
  32. TABAN, S. ve Şengür, M. (2014). “Türkiye’ de Ar-Ge ve Ekonomik Büyüme”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 355-376.
  33. TÜRKEKUL, B. (2007). “Türkiye’de Enflasyon- Büyüme İlişkisi: Tarım Sektörü İtibariyle Ekonometrik Bir Analiz”, Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 44(1), 163-175.
  34. YAPRAKLI, S. (2007). “Enflasyon ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye İçin Eş-Bütünleşme ve Nedensellik Analizi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 287-301.
  35. YUMUŞAK, İ.G. ve Yıldırım, D.Ç. (2009). “Sağlık Harcamaları İktisadi Büyüme İlişkisi Üzerine Ekonometrik Büyüme Üzerine Bir İnceleme”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 4(1), 57-70.

## BULANIK ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ VE BULANIK ARAS YÖNTEMLERİ İLE POLİS MERKEZİ KURULUŞ YERİ SEÇİMİ: ISPARTA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

### DETERMINATION OF POLICE CENTER PLACE TO SET IN ISPARTA BY USING FUZZY ANALYTIC HIERARCHY PROCESS AND FUZZY ARAS METHODS

Kenan Oğuzhan ORUÇ\*, Mustafa ARICAN\*\*

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, kenanoruc@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2276-8956>

\*\* Polis Memuru, Isparta Emniyet Müdürlüğü, mustafarican15@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0716-2729>

#### ÖZ

*İnsanların karşılaştığı suç olaylarına karşı ilk müracaat noktası olan polis merkezleri için uygun bir kuruluş yerinin seçilmesi, güvenlik hizmetinin hızlı ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için çok önemlidir. Kuruluş yeri seçimi problemleri birden fazla kriter içeren, çok kriterli karar problemleridir. Bu çalışmada Isparta ilinde yeni bir polis merkezi için yer seçimi Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık ARAS yöntemleri ile yapılmıştır. Çalışmada 11 uzman, 3 alternatifi, 6 kritere göre değerlendirmiştir. Uygulama sonunda her iki yöntemle elde edilen sıralamalar değişmemiş, en uygun kuruluş yerinin Çünür Mahallesi olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kriterli Karar Verme, Bulanık AHS, Bulanık ARAS, Polis Merkezi, Yer Seçimi.

**JEL Kodları:** C44, C61, L30.

#### ABSTRACT

*Choosing an appropriate location of the police station, which is the first point of contact against the crime, is very important for the fast and efficient security service. The location selection problems are multi-criteria decision problems with multiple criteria. In this study, the choice of place for a new police station in Isparta province was made by Fuzzy Analytic Hierarchy Process and Fuzzy ARAS methods. 11 experts in the study, 3 alternatives, evaluated according to 6 criteria. At the end of the application, the rankings obtained by both methods were not changed and it was determined that the most suitable place of establishment was Çünür neighborhood.*

**Keywords:** Multi-criteria Decision Making, Fuzzy AHP, Fuzzy ARAS, Police Station, Site Selection.

**Jel Codes:** C44, C61, L30.

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir

## 1. GİRİŞ

Güvenlik, insanoğlunun fizyolojik ihtiyaçlarından sonra en önemli ihtiyaçlarından birisidir. Toplumsal hayatta güvenlik ihtiyacı kolluk kuvvetleri tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde adli ve önleyici güvenlik hizmetleri il ve ilçe sınırları içinde Emniyet Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatlarındaki temel hizmet birimi olan Polis Merkezleri aracılığıyla yürütülmektedir. İl ve ilçelerdeki polis sorumluluk alanlarında; genel güvenliği ve kamu düzenini sağlamak, polislik hizmetlerini yürütmek ve bu hizmetlere yönelik başvuru noktası olarak görev yapmak üzere, belirli coğrafi alanlardan ve nüfus büyüklüğünden sorumlu olacak şekilde polis merkezi kurulu (Polis Merkezi Amirliği Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği [PMAKGÇY], 2011: m. 5). Yeni kurulacak bir polis merkezinin yer seçiminin doğru yapılması; bir suç olayının gerçekleşmesini önleyebilmek veya gerçekleşen adli olaylara zamanında müdahale edebilmek için, yani önleyici ve adli güvenlik hizmetlerinin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için çok önemlidir.

Birden fazla karar alternatifini ve bu karar alternatifleri arasında doğru alternatifin belirlenmesi sürecinde birbiri ile çelişebilen kriterlerin bulunduğu karar verme problemlerinin çözümü için Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılmaktadır. Polis merkezi yer seçimi problemi de yapısı itibarıyla bir ÇKKV problemidir.

Gerçek yaşam karar problemleri karmaşık yapıdadır ve belirsizlikler içerir. Bu belirsizliğin en önemli nedeni ise problemin verilerinin dilsel ifadelerden oluşması, nicel veriler içermemesi ya da nicel veriler olsa bile ölçülmesinin çok zor olmasıdır. Bu tür problemlerin çözümünde, insan düşünce yapısını çözüme dâhil etmek ve daha etkin sonuçlar elde etmek için Zadeh (1965) tarafından geliştirilen bulanık küme teorisi ve bulanık mantıktan yoğun olarak yararlanılmaktadır. ÇKKV yöntemleri de

bulanık mantık ile entegre edilerek Bulanık ÇKKV yöntemleri geliştirilmiştir.

Bu makalede, Isparta'da yeni kurulacak bir polis merkezinin kuruluş yeri seçimi yapılmıştır. Çalışmada Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (B-AHS) yöntemi kriter ağırlıklarını belirlemek için, B-AHS ve Bulanık ARAS (B-ARAS-Additive Ratio Assesment) yöntemleri alternatifleri sıralamak ve en iyi alternatifini belirlemek için kullanılmıştır. Çalışmada 6 ayrı kriterle, 3 karar alternatifini, 11 uzman tarafından değerlendirilmiştir. Yöntemlerin işlem adımlarını uygulamak için Microsoft Excel 2013 programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kuruluş yeri seçimi, bulanık ÇKKV, kriter ağırlıklandırılması ile ilgili literatür özetine yer verilmiştir. İkinci bölümde; çalışmanın metodolojisi olan bulanık ÇKKV, bulanık küme teorisi, B-AHS ve B-ARAS yöntemleri ve bu yöntemlerin uygulama adımları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Makalenin uygulaması ise üçüncü bölümde yapılmış olup, son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde ÇKKV yöntemleri ile çözüm önerisi sunulan çok sayıda karar verme problemine ulaşmak mümkündür. Bu bölümde, ÇKKV yöntemleri ile ele alınmış tesis yeri seçimine yönelik çalışmalar ile B-AHS ve B-ARAS yöntemi ile yapılan çalışmalara ait kısa bir literatür özeti sunulmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde polis merkezi yer seçimine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Eleren (2006), deri sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için uygun kuruluş yeri seçimi yapmıştır. Ön araştırmada dericilik sektöründe faaliyet gösteren 30 işletmeye uygulanan anket ile kuruluş yeri seçiminde etkili olan 6 kriter ile 6 alternatif şehir değerlendirilmiştir. Problemin çözümünde AHS yöntemi kullanılmıştır.

Kaboli vd. (2007), Chang'ın Genişletilmiş B-AHS yöntemine dayanan yeni bir matematiksel model önermişlerdir. Önerilen matematiksel model, bir şirketin 5 alternatif arasından en uygun tesis yeri seçiminin belirlenmesi için uygulanmıştır. Bulanık objektif faktör değerlerinin çözüme dâhil edildiği bu yaklaşımda, karar vericinin kararına ve tercihine bağlı olan faktör karar ağırlıklarının farklı değerleri için yer seçimleri yapılmış ve doğru faktör ağırlığı değerini belirlemenin önemi vurgulanmıştır.

Aydın (2009), Ankara ilinde açılacak bir hastane için en uygun yer seçimini 5 semt arasından yapmıştır. Çalışmada, kriterler ve alt kriterler 4 kişilik uzman ekip tarafından belirlenmiş, yöntem olarak B-AHS kullanılmıştır.

Turskis ve Zavadskas (2010), ARAS yönteminde kriterlerin öznelliğinin ve belirsizliğinin üçgen bulanık sayılarla tanımlanmasını sağlayan B-ARAS yöntemini bu çalışma ile önermişlerdir. Çalışmada lojistik merkezi yer seçimi için 4 alternatif ve 4 kriter belirlenmiş, değerlendirme sürecinde 7 uzmanın görüşünden yararlanılmıştır. Önerilen yöntemde kriter ağırlıklarının belirlenmesinde AHS, karar verme sürecinde B-ARAS yöntemi kullanılmıştır.

Kersulienė ve Turskis (2011), bir tasarım firması için yeni işe alınacak mimar seçiminde 3 kişinin görüşlerinden yararlanarak SWARA yöntemiyle kriter ağırlıklarını belirlemiştir. 8 kritere göre yapılan değerlendirme dilsel terimlerle yapılmıştır. Bu dilsel terimler üçgen bulanık sayılara dönüştürülerek, seçim işlemi B-ARAS yöntemiyle yapılmıştır.

Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2010), işletmelerde karar vermeye yardımcı olmak için ELECTRE ve B-AHS yöntemlerinin bir arada kullanılmasına dayanan bir yaklaşım sunmuşlar ve bu yaklaşımın uygulanabilirliğini göstermek için bir işletmede dizüstü bilgisayar seçim problemini ele almışlardır.

Choudhary ve Shankar (2011), Hindistan'da kurulacak olan 3 güneş enerjisi santrali için tesis yeri seçimi yapmışlardır. Bunun için 9 kişiden oluşan uzman heyet; 5 alternatifi, 6 ana ve 20 alt kriter ile değerlendirmiştir. Kriter, alt kriter ve alternatiflerin ağırlıkları Chang'ın Genişletilmiş B-AHS yöntemi kullanılarak belirlenmiş, en uygun 3 yer TOPSIS yöntemi ile seçilmiştir.

Şengül vd. (2012), belediyenin toplu taşıma araçlarının seçimi için B-AHS yöntemi ile karar alternatiflerinin bulanık derece değerlerini elde etmiş, bu bulanık değerler Kareli Ortalama ve Kwong-Bai yöntemi ile reel sayıya dönüştürülmüştür. Yöntemler sıralama açısından birbirine çok yakın sonuçlar vermiştir.

Liao vd. (2016) yaptıkları çalışmada, yeşil tedarik zinciri modeline göre saat üretimi yapmakta olan bir firma için en uygun tedarikçiyi belirlemiştir. Alternatif 5 tedarikçiyi değerlendirmek için Delphi tekniği ve Nominal Grup Tekniği ile 5 kriter belirlenmiştir. Çalışmada kriter ağırlıklarının belirlenmesi için B-AHS yöntemi kullanılmıştır. Alternatif tedarikçiler ise B-ARAS yöntemiyle performans değerlerine göre sıralanmış, en iyi alternatif belirlenmiştir.

Bunlar dışında; Yücel ve Ulutaş (2009) ELECTRE, Athawale ve Chakraborty (2010) PROMETHEE II, Turskis vd. (2012) B-ARAS, Devi ve Yadav (2013) sezgisel bulanık ELECTRE, Wey (2015) Chang'ın Genişletilmiş B-AHS yöntemleri ile yer seçimi problemlerine çözüm önerisi sunulan eserlerden bazılarıdır.

### **3. BULANIK ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**

Karar verme, olası tüm alternatifler arasından en iyi alternatifin seçilmesi sürecidir. Karar verme bazen sezgisel değerlendirme ve tecrübeler ile yapılabilirken, günümüz dünyasının girift yapısı bu süreci oldukça karmaşık hale getirmiştir. Bu karmaşıklığın sebeplerinden birisi alternatifleri değerlendirme sürecinde

kullanılan kriterlerin doğasından kaynaklanmaktadır. Çünkü karar verme sürecinde kullanılan kriterler çoğu zaman birbiri ile çelişebilmekte, farklı ölçü birimine sahip olabilmekte veya nitel veri olabilmektedir.

Birden fazla alternatifin olduğu, birbiri ile çelişebilen ve farklı ölçü birimine sahip olabilen birden fazla kriterin olduğu bu tür karar problemleri ÇKKV problemi olarak adlandırılmaktadır. ÇKKV problemlerinin çözümü sürecinde kullanılan yöntemler; alternatiflerin değerlendirilmesi için kriter oluşturma, kriterlerin önem derecesini belirtmek için kriter ağırlıkları belirleme, kriterleri göz önünde bulundurarak alternatifleri puanlama, sınıflandırma ve sıralama üzerine odaklanmaktadır (Shih vd., 2001: 2712). Problemlere gerçekçi çözümler üretmesi, kriterleri ölçü birimlerinden arındırması, nitel ve nicel verilerle analiz yapabilmesi ve karmaşık matematiksel işlemler gerektirmemesi ÇKKV yöntemlerinin yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Günümüzde önerilmiş olan 70’den fazla ÇKKV yöntemi vardır (Zopounidis ve Pardalos, 2010: 103).

Klasik ÇKKV problemleri için önerilen yöntemlerde karar matrisi verilerinin ve kriter ağırlıklarının ölçülebilir nicel veriler olması gerekmekte, eğer veriler ölçülebilir nicel değilse veya dilsel ifadelerden oluşan nitel veriler ise çeşitli ölçeklerle nicel veriye dönüştürülmektedir. Ancak ÇKKV yöntemlerinde kullanılan dilsel ifade ölçeği özellikle kesikli bir ölçek olduğu için insanın düşünce şeklini tam yansıtamamasından dolayı eleştirilmektedir. Zadeh (1965) tarafından geliştirilen bulanık küme teorisi ve bu teoriden hareketle tanımlanan bulanık sayılar, insanın düşünce şeklini gerçek hayat problemlerine daha gerçekçi ve esnek olarak yansıtmamasından dolayı oldukça yoğun kullanılmaktadır. Bu noktadan hareketle, klasik ÇKKV yöntemlerinden olan AHS, PROMETHEE, VIKOR, TOPSIS ve ARAS gibi yöntemler, bulanık mantık ve bulanık küme teorisi ile entegre edilerek bulanık ÇKKV yöntemleri geliştirilmiştir. Bu çalışmada bunlardan B-AHS ve B-ARAS yöntemleri ele alınmıştır.

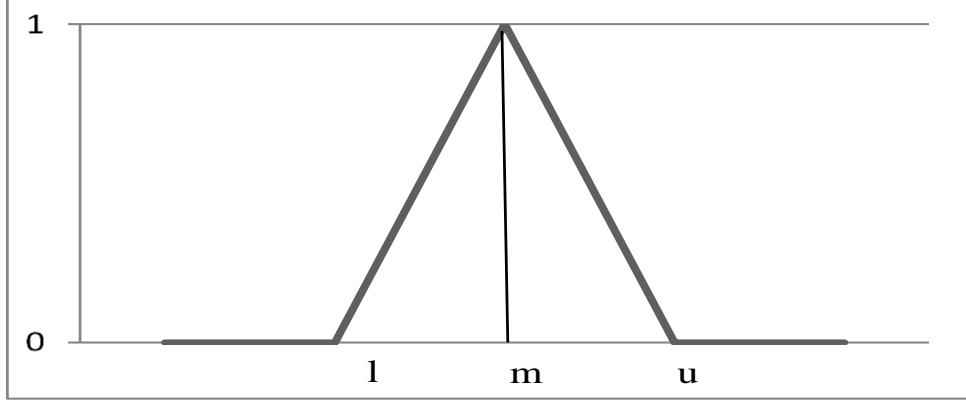
### 3.1. Bulanık Küme Teorisi

İnsanoğlu günlük hayatta kompleks yapılı birçok sorunla karşılaşmaktadır. Karşılaştığı bu sorunları ifade ederken matematiğin deterministik kalıplarına sığmayan, belirsizlik içeren birçok kavram kullanılmaktadır. Belirsizlik içeren sorunları tanımlamak, modellemek ve çözmek için doğru (1) ve yanlış (0) olmak üzere iki doğruluk değeri olan Klasik (Aristo) Mantık yetersiz kalmaktadır (Baral, 2011: 3). Klasik mantık ve kümelerde bir elemanın üyelik derecesinin (o kümeye ait olma derecesi) 1 olması kümeye üye olmayı, üyelik derecesinin 0 olması ise kümeye ait olmamayı ifade eder. Ancak gerçek hayatta çoğu zaman nesnelerin kümeye aidiyet durumları 1 ve 0 ile ifade edilememektedir. Örneğin; imsak vakti güneşin doğmaya başladığı anı ifade ederken, takvimlerde yer alan güneş vakti ise güneşin tam olarak doğduğu anı ifade etmektedir. Klasik küme yaklaşımına göre güneş vaktinden sonrası “güneş doğmuştur” kümesinin elemanı olurken, güneşin doğma anından öncesi ise “güneş doğmamıştır” kümesine ait olmaktadır. Bu yaklaşım imsak ile güneş vakitleri arasında güneşin yavaş yavaş doğduğu ve yeryüzünü aydınlattığı gerçeğini göz ardı etmektedir. Bulanık küme teorisine göre ise “güneş doğmuştur” kümesine ait imsak vakti ile güneş vakti arasındaki her an için  $[0,1]$  aralığında üyelik dereceleri atanabilmektedir.

Bulanık küme teorisinde bir elemanın o kümeye ait olma derecesinin ölçülmesinde kullanılan üyelik fonksiyonlarının doğru ve uygulama ile örtüşen bir şekilde belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü üyelik fonksiyonları belirlendikten sonra bulanık olan herhangi bir şey kalmamaktadır (Özkan, 2003: 10). Literatürde tanımlanmış olan çok sayıda üyelik fonksiyonu çeşidi mevcuttur. Bulanık küme teorisine göre, bulanık kümelerin özel bir alt kümesi olan bulanık sayılar da üyelik fonksiyonu ile ifade edilmektedir (Özkan, 2003: 59). Bu çalışmada kullanılacak olan herhangi bir  $\tilde{A}=(l, m, u)$  bulanık sayısına ait üçgen

üyelik fonksiyonu şu şekilde tanımlanır (Baykal ve Beyan, 2004: 79):

Şekil 1.  $\tilde{A}$  Üçgen Bulanık Sayısı



**Kaynak:** Baykal, N. ve Beyan, T. (2004). Bulanık Mantık, İlke ve Temelleri, Bıçaklar Kitabevi, Ankara: 79.

$$\mu_{\tilde{A}}(x; l, m, u) = \begin{cases} 0, & x < l \text{ veya } x > u \\ \frac{x-l}{m-l}, & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m}, & m \leq x \leq u \end{cases} \quad (1)$$

Burada  $l$ ,  $\tilde{A}$  sayısının alt sınırını,  $m$  orta değerini,  $u$  üst sınırını ifade etmektedir. Üçgen bulanık sayılar arasındaki aritmetik işlemler ise aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Ar vd., 2014: 98-99):

$$\text{Toplama İşlemi: } \tilde{A} + \tilde{B} = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (2)$$

$$\text{Çarpma İşlemi: } \tilde{A} \otimes \tilde{B} = (l_1 * l_2, m_1 * m_2, u_1 * u_2) \quad (3)$$

$$\text{Bölme İşlemi: } \tilde{A} / \tilde{B} = \left( \frac{l_1}{l_2}, \frac{m_1}{m_2}, \frac{u_1}{u_2} \right) \quad (4)$$

$$\text{Tersini Alma: } \tilde{A}^{-1} = \left( \frac{1}{u_1}, \frac{1}{m_1}, \frac{1}{l_1} \right) \quad (5)$$

### 3.2. B-AHS Yöntemi

B-AHS ile ilgili ilk çalışma Van Laarhoven ve Pedrycz (1983) tarafından, üçgen üyelik fonksiyonları ile tanımlanmış karar problemleri için, bulanık oranlar karşılaştırılarak yapılmıştır (Topel, 2006: 66). Bunun dışında Buckley (1985), Chang (1996) ile Enea ve Piazza (2004) tarafından önerilmiş B-AHS modelleri vardır. Bu çalışmada Chang (1996) tarafından önerilmiş olan Genişletilmiş B-AHS

Yöntemi kullanılmıştır. Yöntem, üçgen bulanık sayılar içeren karar problemleri için kullanılabilir.

Genişletilmiş B-AHS yöntemi;  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  bir kriterler kümesi ve  $G = \{g_1, g_2, \dots, g_n\}$  bir amaçlar kümesini göstermek üzere, ele alınan her kriter için, her amaca göre genişleme analizi (derece analizi) yapılması temel prensibine dayanmaktadır. Genişletme analizi ile bu kriterlerin amacı ne kadar gerçekleştirdiği ifade edilmekte ve her kriter için  $m$  tane genişletme analiz değeri elde edilir. Her bir amaca göre genişletme analizi değerleri

$$M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m \quad (i=1, 2, \dots, n) \quad (6)$$

şeklinde ifade edilir ve hepsi üçgen bulanık sayıdır (Chang, 1996: 650).

Genişletilmiş B-AHS yönteminin algoritması aşağıda verilmiştir (Gök, 2015: 58-61; Topel, 2006: 89-92; Çakır, 2015: 74-77; Choudhary ve Shankar, 2012: 513-515; Chang, 1996: 649-651):

*Adım 1: Problemin Tanımlanması ve Hiyerarşik Modelin Oluşturulması*

Problemin tanımlanmasında karar sürecini etkileyen tüm nitel ve nicel faktörler dikkate alınacak şekilde sırasıyla amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenerek hiyerarşik bir model



oluşturulur. Problemin karmaşıklığına göre hiyerarşideki seviye sayısı değişebilmektedir (Gök, 2015: 52). Hiyerarşi, problemi temsil edebilecek kadar büyük, öğeler üzerindeki değişikliklere tepki verecek kadar küçük olmalıdır. Hiyerarşi oluşturulurken aynı seviyedeki öğelerin birbirinden bağımsız oldukları varsayılır. Hiyerarşik yapının oluşturulması, problemin daha küçük parçalara ayrılarak incelenmesi için sistematik bir prosedürün oluşturulabilmesine olanak sağlar (Karakaoğlu, 2008: 25).

#### Adım 2: İkili Karşılaştırmalar Matrislerinin Oluşturulması

Probleminin hiyerarşik yapısı oluşturulduktan sonra kriterlerin ve

alternatiflerin karşılaştırılarak birbirlerine göre önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Her seviyedeki kriterler ve alternatifler arasında yapılan ikili karşılaştırmalar ile göreceli önem ağırlıkları hesaplanmaktadır. Göreceli önem ağırlıklarının belirlenmesi, elemanların hiyerarşinin en üst seviyesindeki amaca olan katkılarının saptanmasını sağlamaktadır (Öztürk, 2011: 137). Bu ikili karşılaştırmaların yapılabilmesi için literatürde dilsel ifadeleri değerlendirmeler için farklı bulanık ölçekler kullanılmaktadır. Bu çalışmada ikili karşılaştırmaların yapılmasında Tablo 1'deki bulanık ölçek kullanılmıştır.

Tablo 1: Kriterlerin ve Alternatiflerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Dilsel İfadeler İçin İkili Karşılaştırmalar Ölçeği

Dilsel Ölçek	Bulanık Ölçek	Karşılık Ölçek
Eşit Önemli	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
Zayıf Derecede Önemli	(2, 3, 4)	(1/4, 1/3, 1/2)
Güçlü Derecede Önemli	(4, 5, 6)	(1/6, 1/5, 1/4)
Çok Güçlü Derecede Önemli	(6, 7, 8)	(1/8, 1/7, 1/6)
Kesinlikle Önemli	(8, 9, 10)	(1/10, 1/9, 1/8)

**Kaynak:** Chou, W.C. ve Cheng, Y.P. (2012). "A Hybrid Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Website Quality of Professional Accounting Firms", Expert Systems with Applications, 39: 2785.

Yukarıda gösterilen ölçeğe göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonrasında ise herhangi bir  $\tilde{X}$  ikili karşılaştırmalar matrisi,

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} (1, 1, 1) & \dots & (l_{1n}, m_{1n}, u_{1n}) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ (l_{n1}, m_{n1}, u_{n1}) & \dots & (1, 1, 1) \end{bmatrix}$$

şeklinde gösterilebilir. Tüm karar vericilerden elde edilen ikili karşılaştırma matrisleri, geometrik ortalama alınarak tek bir ikili karşılaştırmalar matrisine dönüştürülmektedir.

#### Adım 3: Bulanık Yapay Derece Değerlerinin Hesaplanması

Yapay derece değeri; beklenen işlevi görebilecek fakat tam karşılığı vermeyen belirsizliğe sahip temsili bir sayı anlamına gelmektedir (Turgut, 2015: 84). Bu değer bir nevi klasik ÇKKV modellerindeki normalizasyon işlemi adıdır. i. nesneye

göre bulanık yapay derece değeri aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır:

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} \quad (7)$$

$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j$  terimini elde etmek için m adet derece analizi değerine (8)'de gösterildiği gibi bulanık toplama işlemi (2) uygulanmaktadır:

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = (\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j) \quad (8)$$

$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1}$  terimi ise bulanık sayıların tersi (5) ile aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad (9)$$

*Adım 4: Olabilirlik Derecelerinin Hesaplanması*

$\tilde{M}_1=(l_1,m_1,u_1)$  ve  $\tilde{M}_2=(l_2,m_2,u_2)$  iki bulanık sayıyı ifade etmek üzere  $\tilde{M}_1 \geq \tilde{M}_2$  durumunun olabilirlik derecesi (tercih edilme olasılığı) bulanık sayılarda genişleme ilkesinden hareketle aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$V(\tilde{S}_1 \geq \tilde{S}_2) = \sup_{x \geq y} [\min(\mu_{\tilde{M}_1}(x), \mu_{\tilde{M}_2}(y))] \quad (10)$$

$$V(\tilde{S}_2 \geq \tilde{S}_1) = \text{hgt}(\tilde{S}_1 \cap \tilde{S}_2) = \mu_{\tilde{M}_1}(d) \quad (11)$$

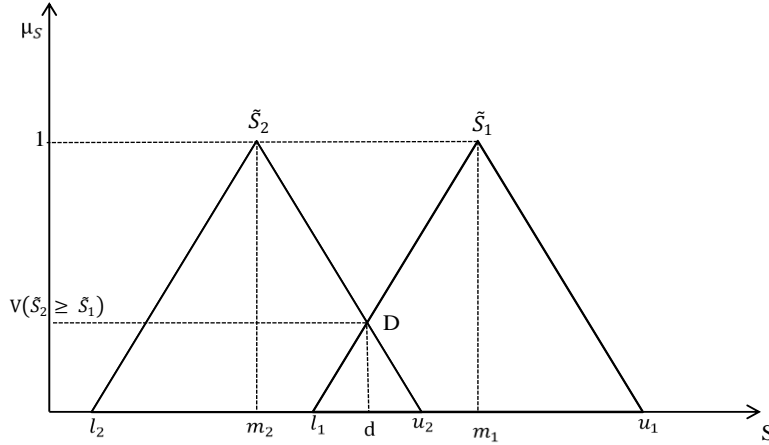
Burada  $d$  terimi,  $\mu_{\tilde{M}_1}(x)$  ve  $\mu_{\tilde{M}_1}(y)$  arasındaki en yüksek kesişim noktası olan  $D$ 'nin ordinatını temsil etmektedir.  $\mu_{\tilde{M}_1}(x) = \mu_{\tilde{M}_1}(y)$  ilişkisini sağlayan  $(x, y)$

çifti söz konusu olduğunda olabilirlik derecesi  $V(\tilde{S}_2 \geq \tilde{S}_1) = 1$  olarak elde edilmektedir.  $\tilde{M}_1$  ve  $\tilde{M}_2$  konveks bulanık sayılar olduğu için  $V(\tilde{S}_2 \geq \tilde{S}_1)$  değerleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$$V(\tilde{S}_2 \geq \tilde{S}_1) = \text{hgt}(\tilde{S}_1 \cap \tilde{S}_2) = \begin{cases} 1 & , \text{ eğer } m_2 \geq m_1 \\ 0 & , \text{ eğer } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & , \text{ diğer durumlarda} \end{cases} \quad (12)$$

$\tilde{S}_1$  ve  $\tilde{S}_2$ 'nin karşılaştırılabilmesi için  $V(\tilde{S}_2 \geq \tilde{S}_1)$  ve  $V(\tilde{S}_1 \geq \tilde{S}_2)$  değerlerinin her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır.  $\tilde{S}_1$  ve  $\tilde{S}_2$  sayılarının kesişim noktası Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2:  $\tilde{S}_1$  ve  $\tilde{S}_2$  Sayılarının Kesişim Noktası



**Kaynak:** Chang, D. Y. (1996). "Applications of the Extend Analysis Method on Fuzzy AHP", European Journal of Operational Research, 95 (3): 651.

*Adım 5: Ağırlık Vektörünün Hesaplanması*

$k$  adet bulanık sayıdan daha büyük olan konveks bir bulanık sayının olabilirlik derecesi, her seçeneğe ait olabilirlik derecelerinin minimumu alınarak hesaplanabilir:

$$V(\tilde{S} \geq \tilde{S}_1, \dots, \tilde{S}_k) = \min V(\tilde{S} \geq \tilde{S}_i), \quad i=(1,2,\dots,k) \quad (13)$$

Buradan  $d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$  olmak üzere ağırlık vektörü aşağıdaki gösterildiği gibi belirlenebilir:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (14)$$

Normalize edilmiş ağırlık vektörü ise,

$$d(A_i) = \frac{d'(A_i)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)} \quad (15)$$

olmak üzere,

$$W = ((d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T \quad (16)$$

şeklinde elde edilir

**3.3. B-ARAS Yöntemi**

Klasik ARAS yöntemi Zavadskas ve Turskis (2010) tarafından önerilmiş bir ÇKKV yöntemidir. Yöntemin temeli, karmaşık problemlerin basit görelî karşılaştırmalar kullanılarak çözülebileceği savına dayanmaktadır. B-ARAS yöntemi ise klasik ARAS yönteminde olduğu gibi her alternatifi kuramsal bir ideal değerle karşılaştırmayı temel alan, Turskis ve Zavadskas (2010) tarafından önerilmiş bir yöntemdir. Bulanık ARAS yönteminin adımları aşağıdaki gibidir (Kersulienė ve Turskis 2011: 651-654):

*Adım 1: Bulanık Karar Matrisinin Oluşturulması*

m adet tercih edilebilir alternatifin satırlarda, n adet kriterin sütunlarda gösterildiği bulanık karar matrisi oluşturulur. Bu matriste i. alternatifin j. kritere göre bulanık performans değeri ( $\tilde{x}_{ij}$ ) ifadesi ile gösterilir. Bu matrisin ilk satırında yer alan ( $\tilde{x}_{0j}$ ), j kriterinin ideal değerini ifade etmektedir.

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{01} & \dots & \tilde{x}_{0j} & \dots & \tilde{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{i1} & \dots & \tilde{x}_{ij} & \dots & \tilde{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \dots & \tilde{x}_{mj} & \dots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad i=1,2,\dots,m, \quad j=1,2,\dots,n$$

İdeal değeri bilinmeyen j kriterleri için ideal değer,

- Eğer j kriteri fayda (maksimizasyon) yönlü ise:  $\tilde{x}_{0j} = \max_i \tilde{x}_{ij}$

- Eğer j kriteri maliyet (minimizasyon) yönlü ise:  $\tilde{x}_{0j} = \min_i \tilde{x}_{ij}$

ile hesaplanır.

*Adım 2: Normalize Bulanık Karar Matrisinin Oluşturulması*

Kriterler farklı ölçü birimlerine sahip olabileceği için kriterlerin karşılaştırılabilir hale getirilmesi için ölçek dönüşümü yapılarak karar matrisi birimlerden arındırılarak normalize bulanık karar matrisi elde edilir. Normalize etme işlemi kriterlerin fayda veya maliyet yönlü olmasına göre değişiklik göstermektedir.

- Eğer kriter fayda yönlü ise,

$$\tilde{\tilde{x}}_{ij} = \frac{\tilde{x}_{ij}}{\sum_{i=0}^m \tilde{x}_{ij}} \quad j=0,1,\dots,n \quad (17)$$

- Eğer kriter maliyet yönlü ise,

$$\tilde{\tilde{x}}_{ij} = \frac{1/\tilde{x}_{ij}}{\sum_{i=0}^m 1/\tilde{x}_{ij}} \quad j=0,1,\dots,n \quad (18)$$

ile normalize edilir. Normalize edilmiş değerler bulunduktan sonra normalize karar matrisi aşağıdaki gibi elde edilir:

$$\tilde{\tilde{X}} = \begin{bmatrix} \tilde{\tilde{x}}_{01} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{0j} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{\tilde{x}}_{i1} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{ij} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{\tilde{x}}_{m1} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{mj} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{mn} \end{bmatrix} \quad i=1,2,\dots,m, \quad j=1,2,\dots,n$$

*Adım 3: Ağırlıklı Normalize Karar Matrisinin Hesaplanması*

Normalize edilmiş karar matrisinin elemanları bulanık kriter ağırlıkları ( $\tilde{w}_j$ ) ile çarpılarak normalize edilmiş ağırlıklı bulanık karar matrisi hesaplanır.

$$\tilde{\tilde{x}}_{ij} = \tilde{\tilde{x}}_{ij} \tilde{w}_j \quad j=0,1,\dots,n \quad (19)$$

Normalize edilmiş ağırlıklı bulanık karar matrisi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\tilde{\tilde{X}} = \begin{bmatrix} \tilde{\tilde{x}}_{01} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{0j} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{\tilde{x}}_{i1} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{ij} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{\tilde{x}}_{m1} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{mj} & \dots & \tilde{\tilde{x}}_{mn} \end{bmatrix} \quad i=1,2,\dots,m, \quad j=1,2,\dots,n$$

*Adım 4: Alternatiflerin Bulanık ve Durulaştırılmış Fonksiyon Değerinin Hesaplanması*

Her bir alternatif için bulanık fonksiyon değeri ( $\tilde{S}_i$ ), ağırlıklı normalleştirilmiş performans değerlerinin toplamı olarak aşağıdaki denklem kullanılarak hesaplanabilir:

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{\tilde{x}}_{ij} \quad i=0, 1,2,\dots,m \quad (20)$$

$\tilde{S}_i$  değerleri bulanık bir sayı olduğu için durulaştırılması gerekmektedir. Durulaştırma için ağırlık merkezi yöntemi pratik ve basit yöntemdir. Her bir alternatifin genel

performans değerleri ( $S_i$ ) değerleri ağırlık merkezi yöntemi kullanılarak durulaştırılır:

$$S_i = \frac{1}{3}(\tilde{S}_{il} + \tilde{S}_{im} + \tilde{S}_{iu}) \quad i=0,1,2,\dots,m \quad (21)$$

*Adım 5: Alternatiflerin Fayda Derecelerinin Hesaplanması*

( $S_i$ ), ideal performans derecesi ( $S_0$ ) ile karşılaştırılarak alternatiflerin fayda dereceleri belirlenmektedir.  $i$ . alternatifin fayda derecesi ( $K_i$ ) aşağıda gösterildiği gibi hesaplanmaktadır:

$$(K_i) = \frac{S_i}{S_0} \quad i=0,1,2,\dots,m \quad (22)$$

( $K_i$ ), [0, 1] aralığında değerler alır ve en büyük ( $K_i$ ) değerini alan alternatif en iyi alternatiftir. En düşük ( $K_i$ ) değerini alan alternatif ise en kötü alternatiftir.

Tablo 2: Isparta Merkezindeki Polis Merkezleri

	Nüfus			Suç Sayısı		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Halkent</b>	65.958	83.078	95.145	1.988	2.089	2.319
<b>Sanayi ŞFK.</b>	70.801	61.135	60.660	3.226	3.084	2.755
<b>Gülistan</b>	72.850	77.944	77.965	2.648	2.901	2.741

**Kaynak:** Isparta Valiliği.

Tablo 2 incelendiğinde Isparta ilinde son yıllarda şehir merkezinde nüfus ve suç sayısının arttığı görülmektedir. Ayrıca yeni kurulan ve büyüyen mahalleler Isparta ili merkezinde yeni bir polis merkezi kurulmasını gerekli hale getirmiştir. Bu çalışmada, bulanık ÇKKV yöntemlerinden B-AHS ve B-ARAS yöntemleri kullanılarak Isparta'da yeni kurulması planlanan bir polis merkezi için kuruluş yeri seçimi yapılmıştır. Çalışmada aday 3 polis merkezi alternatifi ve bu alternatifleri değerlendirmede kullanılan 6 kriter Emniyet Müdürlüğü Lojistik Şube Müdürlüğü'nde görevli 4 uzman tarafından belirlenmiştir. Belirlenen kriter ve alternatiflerin ikili karşılaştırmalarının yapılması sürecinde ise 11 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Bu uzmanlardan; 2'si Isparta Belediyesi İmar ve Şehircilik Müdürlüğünde mimar ve 9'u Isparta Emniyet Müdürlüğü'nde görevli polis memuru, kıdemli baş polis, komiser ve emniyet müdürü rütbelilerindeki kişilerdir.

## 4. UYGULAMA

### 4.1. Isparta Merkez'deki Polis Merkezleri'nin Genel Durumu

Isparta il merkezinde 2018 yılı itibarıyla Sanayi Şehit Faruk Kaplan, Gülistan ve Halikent Polis Merkezi Amirliği olmak üzere üç adet polis merkezi amirliği bulunmaktadır. Bu polis merkezleri arasında en son kurulan Halikent Polis Merkezi Amirliği'nin faaliyete geçtiği 2007 yılında Isparta'nın nüfusu yaklaşık 206.000 iken, 2018 yılında yaklaşık %25 artış göstererek 251.000 olmuştur. Polis merkezlerinin 2015, 2016 ve 2017 yıllarına ait sorumluluk alanlarındaki yüzölçümü, nüfus ve suç sayıları Tablo 2'de verilmiştir.

### 4.2. Kriterlerin Belirlenmesi

Kriterlerin belirlenmesi sürecinde; yer seçimi ile ilgili literatür, PMAKGÇY ve Isparta Emniyet Müdürlüğü Lojistik Şube Müdürlüğü'nde görevli uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. PMAKGÇY'ne göre,

*“Polis Merkezlerinin kurulacağı ve sorumlu olacağı yerin nüfusuna ve genel güvenlik durumuna göre A Tipi, B Tipi ve C Tipi olmak üzere üç ayrı şekilde kuruluşu yapılabilir. A tipi polis merkezi nüfusu 100 binin üzerinde olan yerleşim yerlerinde kurulurken, B tipi polis merkezi nüfusu 20 bin ile 100 bin arasında olan yerleşim yerlerinde kurulur. C tipi polis merkezi ise nüfusu 20 bine kadar olan yerleşim yerlerinde kurulur. Bir polis merkezinin sorumluluk alanındaki yerleşik veya hareketli nüfusun yukarıda belirtilen üst sınırlardan fazla olmaması esastır. Nüfusu yeterli olmamasına rağmen bir yerleşim*

yerinin; stratejik konumu ve risk durumu, coğrafi genişliği, ekonomik yapısı, işyerlerinin sayısı ve ticari niteliği gibi nedenler dikkate alınarak o yerin nüfusu için öngörülenden bir üst veya alt tipteki polis merkezine dönüştürülebilir ya da yeni bir polis merkezi kurulabilir. Polis merkezi hizmet binaları, mıntıkasına hâkim, ulaşımı kolay ve mıntıkanın işlek yerlerinde inşa edilir. Binaların inşa edilmesinde ve yerlerinin belirlenmesinde bölgenin iklim koşulları ile genel güvenlik durumu da dikkate alınır. İmkânlar ölçüsünde polis merkezi binalarının adliye binalarına güvenli geçiş sağlanacak şekilde yakın olmasına özen gösterilir. Polis merkezi binalarında hizmetlerin yürütülmesi bakımından hizmet taşıtları için yeterli olacak şekilde kapalı veya açık otopark bulunması zorunludur” (PMAKGÇY, 3.8.2011).

Yönetmelikte geçen bu temel açıklamalar ve uzman görüşlerinden hareketle belirlenen 6 kriter ve bu kriterlerin seçim sebepleri aşağıda verilmiştir.

**Güvenlik (K1):** Polis merkezi kuruluş yeri belirlenirken olası saldırılardan uzak bir yerin seçilmesine özen gösterilmelidir. Polis merkezinin güvenli bir noktada olması personelin asli görevine odaklanmasını kolaylaştıracaktır. Çünkü PMAKGÇY'nin 36. maddesinin 8. fıkrasında “güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü teknik ve diğer alt yapı donanımının bulunduğu ve genel güvenlik açısından risk taşımayan polis merkezi hizmet binalarının güvenliği için ayrıca çevre koruma nöbetçisi görevlendirilmez” denilmektedir.

**Nüfus Yapısı (K2):** Polis merkezi yer seçimi yapılırken; nüfusun gelir durumu, eğitim durumu ve yaş gruplarına göre dağılımı göz önünde bulundurulmalıdır. PMAKGÇY'nin 6. maddesinin 3. fıkrasında “nüfusu yeterli olmamasına rağmen bir yerleşim yerinin nüfus yapısı ve hareketliliği dikkate alınarak yeni bir polis merkezi kurulabilir” denilmektedir.

**Nüfusun Artma Potansiyeli (K3):** Kamu yatırımları, özel sektör yatırımları ve belediyelerin imar kararları gibi etkenlerle

nüfusun artma potansiyeli yükseliş gösterebilir. Böyle durumların olduğu yerlerde konutlaşma zamanla artacaktır. Bu sebeple nüfusun artma potansiyeli yüksek olan yerler polis merkezi yer seçimi yapılırken dikkat edilmesi gereken kriterlerden birisi olarak alınmıştır.

**Ulaşım (K4):** Ulaşım, hem polis merkezine ulaşım kolaylığını, hem de polis merkezi görevlilerinin sorumlu olduğu mıntıkaya ulaşımının kolay olmasını ifade etmektedir. Polis merkezi; mıntıkanın merkezinde, bireysel ve toplu ulaşım araçlarıyla kolay ulaşılabilir bir noktada olmalıdır. PMAKGÇY'nin 6. maddesinin 3. fıkrasında “nüfusu yeterli olmamasına rağmen bir yerleşim yerinin coğrafi genişliği ve ulaşım olanakları dikkate alınarak yeni bir polis merkezi kurulabilir” denilmektedir.

**Olay Sayısı (K5):** Polis merkezi kuruluş yerinin olay sayısının yüksek olduğu ve şahsa karşı işlenen suçların fazla olduğu yerlere yakın olması gerekmektedir. PMAKGÇY'nin 6. maddesinin 3. fıkrasında “nüfusu yeterli olmamasına rağmen bir yerleşim yerinde meydana gelen olay sayısı ve olay türleri dikkate alınarak yeni bir polis merkezi kurulabilir” denilmektedir.

**Maliyet (K6):** Arsa, inşaat ve işçilik maliyetlerini ifade etmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde yeni yapılacak binalar için Defterdarlıktan veya Milli Emlak Müdürlüğünden arsa talebinde bulunmaktadır. Bu durumda maliyet, talepte bulunan İl Emniyet Müdürlüğünün bağlı bulunduğu belediye arsa rayiç değerine göre belirlenmektedir. Arsa tahsis sağlandıktan sonra bina yapımı için ihale yapılmaktadır. Yeni yapılacak Polis Merkezleri için Emniyet Genel Müdürlüğü İnşaat Emlak Dairesi Başkanlığı'nca uygun görülen projelere bağlı kalınması esastır.

#### 4.3. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu çalışma kapsamında değerlendirilecek olan 3 alternatif polis merkezi yeri, Isparta Emniyet Müdürlüğü Lojistik Şube Müdürlüğünde görevli 2, Asayiş Şube

Müdürlüğünden görevli 2 uzman emniyet görevlisiyle yapılan görüşmeler neticesi belirlenmiştir.

**Çünür Mh. Alternatifi:** Çünür Mahallesi Süleyman Demirel Bulvarı üzerinde bulunan Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü'nün bulunduğu yere yapılabilecek bir polis merkezi yeri alternatifidir.

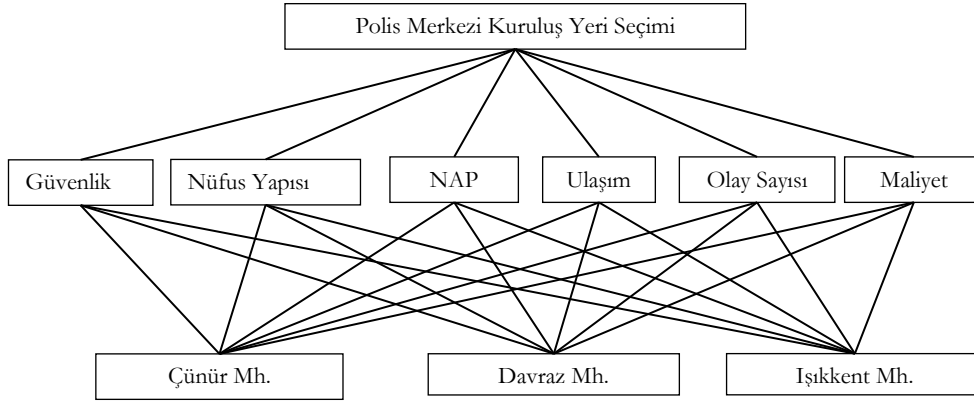
**Davraz Mh. Alternatifi:** Davraz Mahallesi 142. Cadde üzerinde bulunan eski polis

lojmanının bulunduğu araziye yapılabilecek bir polis merkezi alternatifidir.

**Işıkkent Mh. Alternatifi:** Işıkkent Mahallesi 259. Cadde üzerinde bulunan bir araziye yapılabilecek bir polis merkezidir alternatifidir.

Polis Merkezi Yer Seçimi Probleminin çözümüne yönelik hazırlanan hiyerarşik yapı ise Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3: Hiyerarşik Model



#### 4.4. Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Uygulamanın ilk aşamasında, karar problemine ilişkin oluşturulan modelde yer alan kriterlerin ağırlıklarının hesaplanması gerekmektedir. Kriter ağırlıkları Chang'ın Genişletilmiş BAHS yöntemi ile hesaplanmıştır. Bir önceki başlıkta belirlenen kriterler doğrultusunda Tablo 1'deki ölçek kullanılarak hazırlanan anket yoluyla 11 uzmanın kriterleri ikili karşılaştırmalara tabi tutmaları ve kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerini belirlemeleri istenmiştir. 11 uzmanın verdiği cevapların geometrik ortalaması alınarak hesaplanan kriterlere ait bulanık karar matrisi Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo 3 kullanılarak hesaplanan kriterlere ait bulanık yapay derece değerleri Tablo 4'te, bulanık yapay derece değerlerinden hareketle hesaplanan kriterlerin olabilirlik dereceleri ise Tablo 5'te gösterildiği gibi hesaplanmıştır.

Hesaplanan bu olabilirlik derecelerinden hareketle her bir kriterin ağırlık vektörü ( $W'$ ), eşitlik (14) kullanılarak

$$W' = [d(S_G), d(S_{NY}), d(S_{NAP}), d(S_U), d(S_{OS}), d(S_M)] = (1, 0, 0.197, 0.375, 0.713, 0)$$

şeklinde oluşturulmuştur.

Bu vektörün normalize edilmesi ile bulanık olmayan ağırlık vektörü ( $W$ ) ise eşitlik (15) kullanılarak,

$$W = (0.438, 0, 0.086, 0.164, 0.312, 0)$$

değerleri elde edilmiştir.

Kriter ağırlıkları incelendiğinde; en yüksek öneme sahip kriterin güvenlik, en düşük öneme sahip kriterlerin ise nüfus yapısı ve maliyet olduğu tespit edilmiştir. Güvenlik % 43.78, olay sayısı % 31.21, ulaşım %16.4, nüfusun artma potansiyeli % 8.61, nüfusun yapısı ve maliyet ise % 0 ağırlığa sahiptir.

Tablo 3: Kriterlere Ait Bulanık Karar Matrisi

	Güvenlik	Nüfus Yapısı	Nüfusun AP	Ulaşım	Olay Sayısı	Maliyet
Güvenlik	(1, 1, 1)	(2.33, 2.70, 3.07)	(2.51, 2.91, 3.34)	(0.45, 0.53, 0.63)	(1.46, 1.85, 2.30)	(4.59, 5.39, 6.17)
Nüfus Yapısı	(0.33, 0.37, 0.43)	(1, 1, 1)	(0.29, 0.34, 0.40)	(0.44, 0.52, 0.63)	(0.35, 0.40, 0.48)	(2.60, 3.29, 4.02)
Nüfusun AP	(0.30, 0.34, 0.40)	(2.51, 2.96, 3.42)	(1, 1, 1)	(0.66, 0.79, 0.95)	(0.45, 0.54, 0.65)	(2.51, 3.14, 3.77)
Ulaşım	(1.59, 1.88, 2.21)	(1.58, 1.91, 2.27)	(1.05, 1.26, 1.51)	(1, 1, 1)	(0.71, 0.83, 0.98)	(2.29, 2.83, 3.45)
Olay Sayısı	(0.43, 0.54, 0.69)	(2.10, 2.48, 2.84)	(1.50, 1.86, 2.28)	(1.02, 1.20, 1.40)	(1, 1, 1)	(4.09, 4.95, 5.77)
Maliyet	(0.16, 0.19, 0.22)	(0.25, 0.30, 0.38)	(0.26, 0.32, 0.58)	(0.29, 0.35, 0.44)	(0.17, 0.20, 0.24)	(1, 1, 1)

Tablo 4: Kriterler İçin Yapay Derece (Si) Değerleri

	$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j$	$\otimes$	$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right)$	Si
<b>SGüvenlik</b>	(12.34, 14.38, 16.52)	$\otimes$	(1/61.91, 1/53.20, 1/45.28)	(0.1993, 0.2703, 0.3648)
<b>SNüfus Y.</b>	(5.01, 5.93, 6.96)			(0.0809, 0.1115, 0.1536)
<b>SNAP</b>	(7.43, 8.78, 10.19)			(0.1199, 0.1650, 0.2250)
<b>SUlaşım</b>	(8.23, 9.70, 11.41)			(0.1329, 0.1824, 0.2519)
<b>SOlay Sayısı</b>	(10.14, 12.04, 13.98)			(0.1637, 0.2262, 0.3086)
<b>SMaliyet</b>	(2.14, 2.36, 2.86)			(0.0345, 0.0444, 0.0631)

Tablo 5: Kriterlerin Olabilirlik Dereceleri

$V(S_G \geq S_{NY})=1$	$V(S_G \geq S_{NAP})=1$	$V(S_G \geq S_U)=1$	$V(S_G \geq S_{OS})=1$	$V(S_G \geq S_M)=1$
$V(S_{NY} \geq S_G)=0$	$V(S_{NY} \geq S_{NAP})=0.386$	$V(S_{NY} \geq S_U)=0.226$	$V(S_{NY} \geq S_{OS})=0$	$V(S_{NY} \geq S_M)=1$
$V(S_{NAP} \geq S_G)=0.197$	$V(S_{NAP} \geq S_{NY})=1$	$V(S_{NAP} \geq S_U)=0.841$	$V(S_{NAP} \geq S_{OS})=0.5$	$V(S_{NAP} \geq S_M)=1$
$V(S_U \geq S_G)=0.375$	$V(S_U \geq S_{NY})=1$	$V(S_U \geq S_{NAP})=1$	$V(S_U \geq S_{OS})=0.668$	$V(S_U \geq S_M)=1$
$V(S_{OS} \geq S_G)=0.713$	$V(S_{OS} \geq S_{NY})=1$	$V(S_{OS} \geq S_{NAP})=1$	$V(S_{OS} \geq S_U)=1$	$V(S_{OS} \geq S_M)=1$
$V(S_M \geq S_G)=0$	$V(S_M \geq S_{NY})=0$	$V(S_M \geq S_{NAP})=0$	$V(S_M \geq S_U)=0$	$V(S_M \geq S_{OS})=0$

#### 4.5. Alternatiflerin Sıralanması

##### 4.5.1. B-AHS Yöntemi ile Alternatiflerin Sıralanması

Tablo 1'deki ölçek kullanılarak 11 uzmana yapılan alternatiflerin kriterlere göre ikili karşılaştırılması anketi sonucu elde edilen

değerlerin geometrik ortalaması alınarak, bulanık karar matrisi elde edilmiştir. Bu matris Tablo 6'da verilmiştir. Alternatiflerin; Tablo 7'de yapay derece değerleri, Tablo 8'de olabilirlik değerleri verilmiştir

Tablo 6: Alternatiflerin Bulanık Karar Matrisi

<b>Güvenlik</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(1.23, 1.44, 1.71)	(2.03, 2.44, 2.92)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.58, 0.69, 0.82)	(1, 1, 1)	(2.17, 2.52, 2.87)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.34, 0.41, 0.49)	(0.35, 0.40, 0.46)	(1, 1, 1)
<b>Nüfusun Yapısı</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(1.14, 1.34, 1.56)	(2.87, 3.48, 4.17)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.64, 0.75, 0.88)	(1, 1, 1)	(2.13, 2.60, 3.09)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.24, 0.29, 0.35)	(0.32, 0.39, 0.46)	(1, 1, 1)
<b>Nüfusun Artma Potansiyeline</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(2.95, 3.48, 4.12)	(3.11, 3.67, 4.27)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.24, 0.29, 0.34)	(1, 1, 1)	(0.49, 0.59, 0.73)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.23, 0.27, 0.32)	(1.37, 1.69, 2.05)	(1, 1, 1)
<b>Ulaşım</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(1.17, 1.39, 1.66)	(2.63, 3.00, 3.35)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.60, 0.72, 0.86)	(1, 1, 1)	(1.23, 1.34, 1.45)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.30, 0.33, 0.38)	(0.69, 0.75, 0.81)	(1, 1, 1)
<b>Olay Sayısı</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(0.48, 0.56, 0.66)	(1.37, 1.63, 2.00)
<b>Davraz Mh.</b>	(1.51, 1.78, 2.06)	(1, 1, 1)	(2.71, 3.27, 3.81)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.50, 0.61, 0.76)	(0.26, 0.31, 0.37)	(1, 1, 1)
<b>Maliyet</b>			
	<b>Çünür Mh.</b>	<b>Davraz Mh.</b>	<b>Işıkkent Mh.</b>
<b>Çünür Mh.</b>	(1, 1, 1)	(1.68, 1.92, 2.16)	(1.43, 1.69, 1.98)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.46, 0.52, 0.59)	(1, 1, 1)	(0.84, 0.99, 1.16)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.51, 0.59, 0.7)	(0.86, 1.01, 1.19)	(1, 1, 1)



Tablo 7: Her Kriter İçin Alternatiflerin Yapay Derece ( $S_i$ ) Değerleri

	<b>Güvenlik</b>	<b>Nüfus Yapısı</b>	<b>Nüfusun AP</b>	<b>Ulaşım</b>	<b>Olay Sayısı</b>	<b>Maliyet</b>
<b>S<sub>ÇM</sub></b>	(0.35, 0.45, 0.58)	(0.37, 0.49, 0.65)	(0.48, 0.63, 0.82)	(0.42, 0.51, 0.62)	(0.23, 0.29, 0.37)	(0.38, 0.47, 0.58)
<b>S<sub>DM</sub></b>	(0.31, 0.39, 0.48)	(0.28, 0.37, 0.48)	(0.12, 0.14, 0.18)	(0.25, 0.29, 0.34)	(0.41, 0.54, 0.70)	(0.21, 0.26, 0.31)
<b>S<sub>İM</sub></b>	(0.14, 0.17, 0.20)	(0.12, 0.14, 0.17)	(0.18, 0.23, 0.30)	(0.17, 0.20, 0.23)	(0.14, 0.17, 0.22)	(0.22, 0.27, 0.33)

Tablo 8: Alternatiflerin Olabilirlik Değerleri

<b>Güvenlik</b>		<b>Ulaşım</b>	
$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=0.688$	$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=0.0$
$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.0$	$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.0$
$V(S_{DM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=0.0$	$V(S_{DM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=0.0$
<b>Nüfus Yapısı</b>		<b>Olay Sayısı</b>	
$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=0.465$	$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=0.0$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=1$
$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.0$	$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.0$
$V(S_{DM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=0.0$	$V(S_{DM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=0.0$
<b>Nüfusun Artma Potansiyeli</b>		<b>Maliyet</b>	
$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=0.0$	$V(S_{ÇM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{ÇM})=0.0$
$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.00$	$V(S_{ÇM} \geq S_{İM})=1$	$V(S_{İM} \geq S_{ÇM})=0.0$
$V(S_{DM} \geq S_{İM})=0.07$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=1$	$V(S_{DM} \geq S_{İM})=0.913$	$V(S_{İM} \geq S_{DM})=1$

Hesaplanan bu olabilirlik derecelerinin her birinin minimumu seçilerek elde edilen ağırlık vektörünün normalize edilmesi ile

elde edilen alternatiflerin toplam öncelik vektörleri ve bu öncelik vektörlerinin kriter ağırlıkları ile çarpılarak elde edilen toplam öncelik vektörü ise Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Alternatiflerin Toplam Öncelik Vektörü

	Güvenlik	Nüfus Yapısı	Nüfusun Artma P.	Ulaşım	Olay Sayısı	Maliyet	T.Ö.V.
<b>Kriter Ağırlıkları</b>	<b>0.438</b>	<b>0</b>	<b>0.086</b>	<b>0.164</b>	<b>0.312</b>	<b>0</b>	
Çünür Mahallesi	0.593	0.683	1.0	1.0	0.0	1.0	<b>0.51</b>
Davraz Mahallesi	0.407	0.318	0.0	0.0	1.0	0.0	<b>0.49</b>
Işıkkent Mahallesi	0.0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0</b>

B-AHS’ye göre Çünür Mahallesindeki bir polis merkezinin kurulmasının en uygun alternatif olduğu görülmektedir. İkinci sırada Davraz Mahallesi alternatifi yer alırken, Işıkkent Mahallesinin polis merkezi yer seçimi için uygun olmadığı bulunmuştur.

#### 4.5.2. B-ARAS Yöntemi ile Alternatiflerin Sıralanması

B-ARAS yöntemi ile alternatiflerin sıralamasını elde etmek için öncelikle

bulanık karar matrisinin oluşturulması gerekmektedir. 11 uzmana yapılan anket ile elde bulanık karar matrisi Tablo 10’da, normalize bulanık karar matrisi Tablo 11’de verilmiştir. B-AHS yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıklarının normalize bulanık karar matrisi ile çarpılması ile elde edilen ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi ise Tablo12’de verilmiştir.

Tablo 10: Bulanık Karar Matrisi

	Güvenlik	Nüfus Yapısı	Nüfusun Artma P.	Ulaşım	Olay Sayısı	Maliyet
<b>İdeal Değerler</b>	(1.30, 1.63, 1.88)	(1.67, 1.94, 2.24)	(2.35, 2.71, 3.13)	(1.60, 1.80, 2.00)	(1.74, 2.11, 2.31)	(1.38, 1.54, 1.71)
<b>Çünür Mh.</b>	(1.30, 1.63, 1.88)	(1.67, 1.94, 2.24)	(2.35, 2.71, 3.13)	(1.60, 1.80, 2.00)	(0.94, 1.066, 1.22)	(1.38, 1.54, 1.71)
<b>Davraz Mh.</b>	(1.25, 1.40, 1.56)	(1.26, 1.45, 1.66)	(0.58, 0.63, 0.69)	(0.94, 1.02, 1.10)	(1.74, 2.11, 2.31)	(0.77, 0.84, 0.92)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.56, 0.60, 0.65)	(0.52, 0.56, 0.61)	(0.87, 0.99, 1.12)	(0.66, 0.69, 0.73)	(0.59, 0.64, 0.71)	(0.79, 0.87, 0.96)

Tablo 11: Normalize Bulanık Karar Matrisi

	Güvenlik	Nüfus Yapısı	Nüfusun Artma P.	Ulaşım	Olay Sayısı	Maliyet
<b>İdeal Değerler</b>	(0.295, 0.309, 0.314)	(0.326, 0.33, 0.332)	(0.383, 0.385, 0.388)	(0.333, 0.339, 0.343)	(0.348, 0.352, 0.353)	(0.32, 0.322, 0.323)
<b>Çünür Mh.</b>	(0.295, 0.309, 0.314)	(0.326, 0.33, 0.332)	(0.383, 0.385, 0.388)	(0.333, 0.339, 0.343)	(0.186, 0.187, 0.187)	(0.32, 0.322, 0.323)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.262, 0.267, 0.283)	(0.245, 0.245, 0.246)	(0.085, 0.089, 0.094)	(0.189, 0.192, 0.197)	(0.348, 0.352, 0.353)	(0.173, 0.175, 0.178)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.109, 0.114, 0.127)	(0.09, 0.095, 0.102)	(0.139, 0.14, 0.141)	(0.125, 0.131, 0.138)	(0.108, 0.111, 0.117)	(0.181, 0.182, 0.183)

Tablo 12: Ağırlıklandırılmış Normalize Bulanık Karar Matrisi

	Güvenlik	Nüfus Yapısı	Nüfusun Artma P.	Ulaşım	Olay Sayısı	Maliyet
<b>İdeal Değerler</b>	(0.129, 0.135, 0.138)	(0.0, 0.0, 0.0)	(0.0329, 0.0332, 0.0334)	(0.0546, 0.0556, 0.0563)	(0.1085, 0.1097, 0.110)	(0.0, 0.0, 0.0)
<b>Çünür Mh.</b>	(0.129, 0.135, 0.138)	(0.0, 0.0, 0.0)	(0.0329, 0.0332, 0.0334)	(0.0546, 0.0556, 0.0563)	(0.0579, 0.0581, 0.0583)	(0.0, 0.0, 0.0)
<b>Davraz Mh.</b>	(0.115, 0.117, 0.124)	(0.0, 0.0, 0.0)	(0.0074, 0.0077, 0.008)	(0.031, 0.0315, 0.0322)	(0.1085, 0.1097, 0.110)	(0.0, 0.0, 0.0)
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.048, 0.050, 0.056)	(0.0, 0.0, 0.0)	(0.0119, 0.0120, 0.0122)	(0.0206, 0.0214, 0.0226)	(0.0338, 0.0348, 0.0367)	(0.0, 0.0, 0.0)

Alternatiflerin bulanık performans değerleri ( $\tilde{S}_i$ ), bu değerlerin ağırlık merkezi yöntemi kullanılarak durulaştırılması ile elde edilen genel performans ( $S_i$ ) değerleri,

alternatiflerin fayda dereceleri ( $K_i$ ) ve alternatiflerin sıralaması ise Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Bulanık ARAS Yöntemi Sonuçları

Alternatifler	$\tilde{S}_i$	$S_i$	$K_i$	Sıralama
<b>İdeal Değerler</b>	(0.327, 0.334, 0.336)	0,332	1	Optimum
<b>Çünür Mh.</b>	(0.275, 0.282, 0.286)	0,281	0,846	1
<b>Davraz Mh.</b>	(0.261, 0.266, 0.274)	0,268	0,804	2
<b>Işıkkent Mh.</b>	(0.114, 0.118, 0.127)	0,120	0,361	3

Alternatiflerin sıralamasına bakıldığında en iyi alternatifin Çünür Mahallesi, en kötü alternatifin ise Işıkkent Mahallesi olduğu görülmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnsanlığın birincil ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacı, toplumsal hayatta kolluk kuvvetleri tarafından sağlanmaktadır. Ülkemizde İçişleri Bakanlığına bağlı olan polis ve jandarma birimleri iç güvenliği sağlamaktadır. Emniyet teşkilatının temel hizmet birimi ise polis merkezleridir. Polis merkezi yer seçiminde yapılacak hatalar zamanla suç sayılarında ciddi artışa neden olabileceği gibi, bölge halkında da ciddi toplumsal sorunlara yol açabilecektir. Ayrıca, polis merkezi kurulduktan sonra yerinin değiştirilmesi zor ve maliyetlidir.

Polis merkezi yer seçimini etkileyen birçok kriter bulunmaktadır. Bu çalışmada güvenlik, nüfusun yapısı, nüfusun artma potansiyeli, ulaşım, olay sayısı ve maliyet olmak üzere 6 kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerin önem dereceleri ise güvenlik %43.78, olay sayısı %31.21, ulaşım %16.4, nüfusun artma potansiyeli %8.61, nüfusun yapısı ve maliyet %0 olarak bulunmuştur. Kriter ağırlıklarından maliyet ve nüfusun yapısı kriterlerinin 0 ağırlık değeri almasının iki temel sebepten kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunlardan ilkinin Tablo 1'deki ölçek olduğu, ikincisininse ağırlık değerleri belirlenirken olabilirlik değerlerinin minimumunun alınarak

hesaplanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak; farklı bir bulanık ölçek kullanılsa veya yöntemde genişleme ilkesi kullanılsa bile uzmanların verdiği cevaplardan dolayı en düşük ağırlığa sahip kriterlerin bu iki kriter olacağı düşünülmektedir.

Uzmanlarla yapılan görüşmeler sonucu Isparta ilinde Polis Merkezi kurulması için 3 alternatif belirlenmiştir. Bunlar: Çünür Mahallesi, Davraz Mahallesi ve Işıkkent Mahallesi alternatifleridir. B-AHS ve B-ARAS yöntemlerinin her ikisi ile de Çünür Mahallesinin en iyi alternatif olduğu görülürken, ikinci sırada Davraz Mahallesi yer almaktadır. Yöntemlerin sonuçları incelendiğinde sıralamanın değişmediği ancak B-AHS yönteminde Işıkkent Mahallesi alternatifinin polis merkezi yer seçimi için uygun bir alternatif olmadığı görülmektedir. Bunun sebebinin maliyet ve nüfus yapısı kriter ağırlıklarındaki benzer sebeplerden olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma ile bulanık ÇKKV yöntemlerinin kamu kurumlarında yeni kurulacak binalar için yer seçimi, performans ölçümü ve personel seçimi gibi problemlere uygulanarak bilimsel bir yaklaşım getirilmesi sağlanabileceğinin gösterildiği düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, farklı kriterlerin kullanılması ve alt kriterlerinin belirlenmesi ile daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Alternatiflerin sorumluluk bölgeleri farklı yöntemler kullanılarak çalışmaya dâhil edilebilir. Uzman grubuna üniversitelerin

Şehir ve Bölge Planlama Anabilim dalından akademisyenler, Emniyet Genel Müdürlüğü Lojistik Daire Başkanlığında görevli polis ve amirlerin dâhil edilmesi ile kriter ve kriter ağırlıkları yeniden yapılandırılabilir.

Gelecek çalışmalarda kriter ağırlıkları ve alternatiflerin sıralanması için farklı karar verme teknikleri bütünleşik olarak kullanılabilir.

#### KAYNAKÇA

1. AR, İ. M., BAKİ, B. ve ÖZDEMİR, F. (2014). “Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık AHS- VIKOR Yaklaşımının Kullanımı: Otel Sektöründe Bir Uygulama”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (13): 93-114.
2. ATTHAWALE, V. M. ve CHAKRABORTY, S. (2010). “Facility Selection Using PROMETHEE II Method”, International Conference On Industrial Engineering and Operations Management. 9-10 Ocak, Bangladeş: 59-64.
3. AYDIN, Ö. (2009). “Bulanık AHP ile Ankara için Hastane Yer Seçimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (2): 87-104.
4. BARAL, G. (2011) Bulanık Mantık Kuramını Kullanarak Belirsizlik Şartlarında Maliyet- Hacim- Kar Analizleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
5. BAYKAL, N. ve BEYAN, T. (2004). Bulanık Mantık, İlke ve Temelleri, Bıçaklar Kitabevi, Ankara.
6. BUCKLEY, J.J. (1985) “Fuzzy Hierarchical Analysis”, Fuzzy Sets and Systems, 17 (3): 233-247.
7. CHANG, D. Y. (1996). “Applications of the Extend Analysis Method on Fuzzy AHP”, European Journal of Operational Research, 95 (3): 649-655.
8. CHOUDHARY, D. ve SHANKAR, R. (2012). “A Step-Fuzzy AHP-TOPSIS Framework for Evaluation and Selection of Thermal Power Plant Location: A Case Study From India”, Energy, 42 (1): 510-521.
9. CHOU, W.C. ve CHENG, Y.P. (2012). “A Hybrid Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Website Quality of Professional Accounting Firms”, Expert Systems with Applications, 39: 2783-2793.
10. ÇAKIR, E. (2015), Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Altı Sigma Projeleri Seçiminde Uygulanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
11. DEVI, K. ve YADAV, S. P. (2013). “A Multi Criteria Intuitionistic Fuzzy Group Decision Making for Plant Location Selection with ELECTRE Method”, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 66 (9): 1219-1229.
12. ELEREN, A. (2006). “Kuruluş Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Belirlenmesi; Deri Sektörü Örneği”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 20 (2): 405-416.
13. ENEA, M. ve PIAZZA, T. (2004). “Project Selection by Constrained Fuzzy AHP”, Fuzzy Optimization and Decision Making, 3 (1): 39-62.
14. ERTUĞRUL, İ. ve KARAKAŞOĞLU, N. (2010). “ELECTRE ve Bulanık AHP Yöntemleri ile Bir İşletme İçin Bilgisayar Seçimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (2): 23-41.
15. GÖK, A. C. (2015). Performans Değerlendirmesinde Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımı: Türk

- İmalat İşletmeleri Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
16. KABOLI, A., ARYANEZHAD, M. B., SHAHANAGHI, K. ve NIROOMAND, I. (2007). "A New Method for Plant Location Selection Problem: A Fuzzy- AHP Approach", IEEE International Conference On Systems, Man And Cybernetics. 7-10 Ekim 2010, Montreal, 582-586.
  17. KARAKAŞOĞLU, N. (2008) Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
  18. KERSULIENE, V. ve TURSKIS, Z. (2011). "Integrated Fuzzy Multiple Criteria Decision Making Model for Architect Selection", Technological and Economic Development of Economy, 17 (4): 645-666.
  19. LIAO, C. N., FU, Y. K. ve WU, L. C. (2016). "Integrated FAHP, ARAS-F and MSGP Methods for Green Supplier Evaluation and Selection", Technological and Economic Development of Economy, 22 (5): 651-669.
  20. ÖZKAN, M. (2003), Bulanık Hedef Programlama, Ekin Kitabevi, Bursa.
  21. ÖZTÜRK, B. (2011). Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Bulanık TOPSIS ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
  22. POLİS MERKEZİ AMİRLİĞİ KURULUŞ, GÖREV VE ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ.  
<https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/139344>, (erişim tarihi: 10.12.2018).
  23. SHIH, H. S., LIN, W. Y. ve LEE, E. S. (2001). "Group Decision Making for TOPSIS", In Proceedings Joint 9th IFSA World Congress and 20th NAFIPS International Conference, Vancouver, 2712-2717.
  24. ŞENGÜL, Ü., EREN, M. ve ESİLAN SHİRAZ, S. (2012). "Bulanık AHP İle Belediyelerin Toplu Taşıma Araç Seçimi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 40: 143-165.
  25. TOPEL, A. (2006). Analitik Hiyerarşi Prosesinin Bulanık Mantık Ortamındaki Uygulamaları- Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
  26. TURGUT, E. Ç. (2015). Tedarik Zinciri Yönetiminde AHP ve Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi, Yeni Yöntem Önerileri Ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
  27. TURSKIS, Z., LAZAVSKAS, M. ve ZAVADSKAS, E. K. (2012). "Fuzzy Multiple Criteria Assessment of Construction Site Alternatives for Non-Hazardous Waste Incineration Plant in Vilnius City, Applying ARAS-F and AHP Methods", Journal of Environmental Engineering And Landscape Management, 20 (2): 110-120.
  28. TURSKIS, Z. ve ZAVADSKAS, E. K. (2010), "A New Fuzzy Additive Ratio Assessment Method (ARAS-F). Case Study: The Analysis of Fuzzy Multiple Criteria in Order to Select the Logistic Centers Location", Transport, 25 (4): 423-432.
  29. VAN LAARHOVEN, P.J.M. ve PEDRYCZ, W. (1983). "A Fuzzy Extension of Saaty's Priority Theory", Fuzzy Sets and Systems, 11: 229-241.
  30. WEY, W. M. (2015), "Smart Growth and Transit-Oriented Development Planning in Site Selection for a New Metro Transit Station in Taipei,

- Taiwan”, *Habitat International*: 47: 158-68.
31. YÜCEL, M. ve ULUTAŞ, A. (2009). “Çok Kriterli Karar Yöntemlerinden ELECTRE Yöntemiyle Malatya'da Bir Kargo Firması İçin Yer Seçimi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17): 327-344.
  32. ZADEH, L.A. (1965). “Fuzzy Sets”, *Information and Control*, 8: 338-353.
  33. ZAVADSKAS, E. K. ve TURSKIS, Z. (2010), “A New Additive Ratio Assessment (ARAS) Method in Multi Criteria Decision-Making”, *Technological and Economic Development of Economy*, 16 (2): 159-172.
  34. ZOPOUNIDIS, C. ve PARDALOS, P. M. (2010), *Handbook of Multicriteria Analysis*, Springer Science & Business Media.

**THE EXAMINATION OF THE IMPACT OF WORKPLACE ENVY ON  
INDIVIDUAL OUTCOMES OF COUNTERPRODUCTIVE WORK  
BEHAVIOR AND CONTEXTUAL PERFORMANCE: THE ROLE OF  
SELF-CONTROL**

**İŞYERİNDE KISKANÇLIK DUYGUSUNUN BİREYSEL SONUÇLAR  
OLARAK ÜRETKENLİĞE AYKIRI ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI VE  
BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN  
İNCELENMESİ: ÖZ-DENETİM ALGISININ ROLÜ**

**Burcu AYDIN KÜÇÜK\* , Seçil TAŞTAN\*\***

\* Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, burcuaydin3407@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9081-2536>

\*\* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, seciltastan@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3243-3989>

**ÖZ**

*Bu çalışmada, işyerinde üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarının (ÜAÇD) ve çalışanların bağlamsal performanslarının öncelleri bireysel psikososyal değişkenler bağlamında incelenmiştir. Literatür araştırması ve kuramsal arka plan değerlendirmeleri neticesinde, ÜAÇD'nı ve bağlamsal performansı açıklayabilecek değişkenler arasında bir psikososyal yapı olarak çalışanların işyerinde algıladığı kıskançlık duygusunun olabileceği görülmüştür. Bununla birlikte, işyerinde kıskançlık algısının ÜAÇD üzerindeki etkisinin birtakım durumsal faktörlere göre değişebileceği öne sürülerek, çalışanların öz-denetim düzeylerinin şartlı (düzenleyici) bir değişken olarak rolünün olabileceği varsayılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde sağlık, eğitim, yüksek öğretim (akademik), satış-pazarlama ve banka-finance kurumlarında çalışmakta olan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere (N=330) keşfedici faktör analizi uygulanmış ve hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre çalışanların hissettiği iş yerinde kıskançlık duygusunun (haset ve gıpta olmak üzere) üretkenlik karşıtı çalışma davranışları ve bağlamsal performansları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, bireylerin öz-denetim düzeyinin işyerinde kıskançlık duygusunun alt boyutu olan haset ile ÜAÇD üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu, öz-denetim düzeyi yükseldikçe, haset duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışları, Bağlamsal Performans, İş Yerinde Kıskançlık, Öz-Denetim, Duygusal Olaylar Teorisi.

**Jel Kodları:** M19

**ABSTRACT**

*In this study, the predispositions of counterproductive work behaviors (CPWBs) in the workplace and contextual performance of employees were examined in terms of individual psychosocial variables. As a result of the literature research and theoretical background evaluations, it can be seen that there may be a sense of envy perceived in the workplace as a psychosocial structure among the variables that can explain the CPWBs and contextual performance. On the other hand, it is assumed that the effect of envy perception in the workplace on CPWBs and contextual performance may vary according to some situational factors and it can be assumed that degree of employees' self-control may have a contingent (moderating) role. The research was carried out on the individuals working in health, education, higher education (academic), sales-marketing and bank-finance institutions in*



*Istanbul. Exploratory factor analyses were performed on the data obtained (N = 330) and multiple regression analyses were performed to test hypotheses. According to the findings, the sense of envy (malicious and benign) at the workplace felt by the employees has a significant effect on the counterproductive work behaviors and contextual performance in the workplace. In addition, it was observed that the degree of self-control in the workplace had a moderating role on the influence of individuals' malicious feeling of envy on CPWBs. As such, it was seen that as the degree of self-control of employees increases, the influence of the sense of malicious envy on CPWBs decreases.*

**Keywords:** Counterproductive Work Behaviors, Contextual Performance, Workplace Envy, Self-Control, Affective Events Theory

**Jel Codes:** M19

## 1. INTRODUCTION

Emotions in workplace settings are one of the main topics in the literature of organizational behavior. It is a well-known fact that emotions are impulses which direct an individual's life. Therefore, it is important to understand our emotions with a view to controlling individual's reactions. Nevertheless, it is not enough to simply understand own feelings. The ability to recognize and understand the feelings of others also matters considerably. As long as we can manage the feelings of ourselves and others, we are better able to cope with the changes and challenges in organizational life. Thus, it is indubitably true that emotions in organizational life provide important insights into the way in which individuals in organizations behave (Ashkanasy and Daus, 2002; Bakken, 2011). Emotions as a source of impulse are complex subjective states and can act as motivators or triggers of human activity towards a certain goal. To illustrate, some individual-based emotions such as envy, admiration or contempt can only be understood if they are reflected in one's behavior (Poggi and Germani, 2003). That is, it is quite useful to observe behaviors in order to understand our own and others' feelings. It has been argued that the emotions in organizations play an important role in many workplace behaviors and it is claimed that emotions can explain the reasons for a variety of negative behaviors (Spector, Fox and Domagalski, 2006; Penney and Spector, 2008; Bauer and Spector; 2015). Among these negative behaviors, a counterproductive work

behavior (CPWB) is the behavioral response of an employee to other employees in an organization or to the organization itself as a result of negative emotions based on a specific and meaningful unfair/unfavorable event (Barclay, Skarlicki, and Pugh, 2005). In this respect, malicious workplace envy is the antecedent suggested in order to explain CPWBs. Furthermore, self-control was also considered to be important in organizations with regard to the relationship between malicious envy and counterproductive work behavior.

It is obvious that CPWBs are an important organizational outcome that needs to be examined. In sum, the research questions of this study can be presented by the following research questions:

Question1: Do the employees in organizations show counterproductive work behaviors?

Question2: Are workplace malicious envy and self-control the factors that explain to the counterproductive work behaviors of the employees?

On the other hand, contextual performance is one of the valuable dimensions in effective organizations. Generally, contextual performance refers to activities that are not task or goal specific but that make individuals, teams and organizations more effective and successful. At this point, as being an individual factor, workplace benign envy is suggested to be an antecedent of contextual performance. An

envious employee may work harder to achieve his goal of obtaining what others have, and thus, it is expected that his work motivation is enhanced, and he is willing to learn from envied targets (Van de Ven, Zeelenberg and Pieters, 2009). Thus, since successful employees can be an inspiration to benign envious employees in an organization, such envy can be a triggering factor for improving contextual performance in organizational settings. Within this context, the research questions of this study can be presented by the following research questions:

Question3: Do employees show contextual performance behaviors?

Question4: Is benign envy the factor that is related to the contextual performance behaviors of the employees?

In sum, this research investigates the individual factors affecting individual and organizational outcomes as well as psychosocial factors.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. The Concept of Counterproductive Work Behavior

Today, the business world has become a single market. The competition has increased as among organizations, which in turn increased the problems in working relationships, work conditions, and overall organizational life. For instance, flexibility, increased insecurity and work overload, and competitive pressures observed in social relations in a company due to fear of dismissal are among the emerging problems in this field (Çetin and Fıkrkoca, 2010; Sezici; 2015). On this basis, the relationship between employee and organization is rather important with regard to employee performance and total workplace productivity because, employees with negative attitudes towards their organizations can display behaviors undesirable for businesses, and thus, new problems arise that businesses need to deal with, and organizations have to come up

with suggestions to solve these problems. Otherwise, the negative attitudes and behaviors of the employees might cause serious problems that threaten the organizational life for both employees and the business (Polatçı and Akdoğan 2014; Demir, Ayas and Yıldız, 2018). These dysfunctional attitudes and behaviors are an expensive phenomenon for an organization, costing billions of dollars per year, as well as human-related costs such as low morale and turnover (Greenberg, 1998; Frost, 2003).

Human behavior is a function of the interaction between the person or individual, and his or her environment (Nadler, Hackman and Lawler, 1979). Balthazard, Cooke, and Potter (2006) have defined dysfunctional behaviors in the workplace as deviant behaviors that negatively affect employees, suppliers, and customers and which are reflected in the overall organizational performance. Dysfunctional behavior can spread from individual to team and become deleterious to organizational performance (MacKenzie, Garavan and Carbery, 2012) because such behaviors are observable on a number of levels. Besides, dysfunctional behavior refers to conduct that violates the work code of ethics and regulations, which can negatively affect work relations and the overall performance inside organizations (Peterson, 2002). Therefore, dysfunctional behavior is regarded as a serious problem that requires the awareness of management and the implementation of the proper procedures for tackling such sources of dysfunction (Van Fleet and Van Fleet, 2012; MacKenzie, et al.; Ramzy, Bedawy and Maher, 2018). Employees may signal dissatisfaction and/or engage in harmful behaviors in an organization due to various reasons, and these behaviors are costly to both individuals and organizations (Bennett and Robinson, 2003). So-called dysfunctional or destructive behaviors range from relatively mild forms (e.g., ignoring colleagues or coming in late) to relatively severe forms (e.g., physically attacking colleagues or sabotaging

equipment) and in the literature, these are the so-called counterproductive work behaviors (CPWBs).

CPWBs, often termed deviant behavior, is a component of job performance. Fox and Spector (2005) have defined CPWBs as the spectrum of actions that harm employees or organizations, and discussed it within job performance. Also, task and organizational citizenship behavior concepts are important for CPWBs. However, as a result of increasing focus on CPWBs, it has become a separate concept that needs to be discussed. These behaviors cause detrimental effects on both organizations (e.g. low productivity, increased insurance costs, lost or damaged property and increased turnover) and employees (e.g. increased dissatisfaction and job stress) (LeBlanc and Kelloway, 2002; Penney and Spector, 2002; Hafidz, Hoesni and Fatima, 2012). CPWBs is not workplace incivility, or actions that diverge from any organizational norm (Bunk and Magley, 2013). CPWBs and workplace incivility are similar in that they affect organizational citizenship behavior, organizational trust and contextual performance negatively, and both concepts increase turnover intention and turnover rates, anger and aggression, and decrease belief in self-determination and prosocial workplace behavior (Taştan, 2014). However, CPWBs has three features that separate it from workplace incivility. Firstly, CPWBs consists of volitional actions that harm or intend to harm organizations and/or their stakeholders such as clients, co-workers, customers, and supervisors. Generally, an employee performs the action with the objective of harming the organization. For instance, he or she neglects work by talking on the phone or takes an exceptionally long break (Robinson and Bennett, 1995; Fox and Spector, 1999; Conlon, Meyer and Nowakowski, 2005). Secondly, CPWBs is purposeful. This is the key characteristic of counterproductive action. Thus, it is not the same as purposeful accidents such as the unintended result of an unskilled employee's action. Thirdly, CPWBs targets

the organization (also called organizational CPWBs; e.g., sabotage) or its stakeholders (also called interpersonal CPWBs; e.g., aggression toward colleagues) (Conlon, Meyer and Nowakowski, 2005). Also, according to the meta-analysis results of Dalal (2005), interpersonal CPWBs and organizational CPWBs are significantly related. In the light of this information, CPWBs can be defined as “any intentional behavior on the part of an organizational member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests” (Sackett and De Vore, 2001, p.145). Similarly, according to Spector and Fox (2002), CPWBs is defined as volitional employee behavior that is intended to harm the organization and its members, and that poses threats to effective organizational functioning (Spector and Fox, 2002).

The deviant behaviors which are known as dysfunctional or out of norm, are pervasive and costly both to organizations and to employees. In a lot of research, CPWBs is considered to be work behavior characteristics that are deliberate, intended to cause harm to the organization and its employees, and in some cases can result in workplace homicide (Gruys and Sackett, 2003; Spector and Fox, 2005; Campbell, 2012). In the literature, there are various definitions and conceptualizations that evaluate this perspective in a broad sense: antisocial behavior (Giacalone and Greenberg, 1997); workplace deviance (Robinson and Bennett, 1995); employee vice (Moberg, 1997); organizational misbehavior (Vardi and Wiener, 1996); workplace aggression (Baron and Neuman, 1996), organizational retaliation behavior (Skarlicki and Folger, 1997); noncompliant behavior (Puffer, 1987); organization-motivated aggression (O’Leary- Kelly, Griffin and Glew, 1996); organizational delinquency (Hogan and Hogan, 1989); abusive (Keashly Trott, and MacLean 1994); mobbing/bullying (Mathisen, Einarsen and Mykletun, 2011). In both domestic and foreign literature, these kinds of behaviors have been defined as CPWBs in recent years. The common idea in all

definitions is that these antisocial behaviors are intended, conscious and planned. Furthermore, the reasons for these behaviors which contain hostility or aggression, stem from negative emotions such as frustration and anger in the social-psychological environment of the person.

Moreover, according to social cognitive theory, anticipated consequences are at the heart of the self-regulatory mechanisms that determine transgressive actions. It means that an individual predicts to what extent the envisaged behavior would violate the moral standards of significant others, so-called anticipated social sanctions, and their own moral standard, so-called anticipated self-sanction, before the individual attempts a behavior (Bandura, 1991a, 1991b). Due to social sanction, the individual will abstain from behaviors that may lead to social censure or other undesirable social consequences. Also, due to self-sanction, people will refrain from behaviors that they think will violate their own internalized, moral standards, through the prediction of decreased self-respect and increased self-reproach. Hence, Social cognitive theory helps us to clarify the nature of CPWBs by means of anticipated social and self-sanctions (Warren and Smith-Crowe, 2008; Zimmerman, 2008).

At the same time, Lazarus (1991) supports an emotion-centered model in his cognitive appraisal model of emotions and claims that CPWBs is an employee's behavioral response to the negative emotions (e.g. anger, shame, guilt) that result from a specific and meaningful unfair/unfavorable event, such as a layoff decision (Barclay et al., 2005). Spector and Fox (2005) point out that the stressor-emotion model explains that CPWBs is based on integrating human aggression and occupational stress and this model claims that CPWBs are a response to emotion-arousing situations in organizations. Moreover, the stressor-emotion model also states that both anger and many forms of negative emotions play a causal role in unfolding of CPWBs (Khan, Peretti and Quratulain, 2009).

Further, employees can exhibit malicious, harmful or dysfunctional behaviors towards organization or stakeholders, consistent with social exchange studies. Social exchange can be defined as deliberate actions that are performed by individuals or groups with the expectation that other parties will act in a similar fashion (Blau, 1964). In social interactions, it is argued that individuals are inclined to feel an obligation to reciprocate in a manner that they were confronted with (Song, Tsui and Law, 2009). Therefore, CPWBs may be understood within the framework of Social Exchange Theory (SET). An employee who confronts negative events in turn has a tendency to negative behavior and this causes CPWBs. In addition, an employee's feeling of equity and approach of restorative justice is a cause of CPWBs.

According to the CPWBs typology of Robinson and Bennett (1995), such behaviors are divided into interpersonal CPWBs and organizational CPWBs. Firstly, organizational-CPWBs is toward organization and aims to damage the goals, norms, and itself of organization in terms of costs by way of fraud, failure to meet deadlines, and poor quality work (Aube, Rousseau, Mama, and Morin, 2009). Secondly, individual-CPWBs are observed in an individual's actions such as retaliation, sabotage, revenge, personal theft, and aggression (Cohen-Charash and Mueller, 2007). Also, less helpful behaviors, less volunteering for tasks and less supportive behavior towards a co-worker or team may even be accepted as interpersonal-CPWBs (Van Dyne and LePine, 1998).

CPWBs is a cluster of behaviors that include various kinds of dysfunctional, damaging or destructive behaviors. In this context, Fox, Spector, and Miles (2001) identify almost 64 types of such workplace behaviors under the umbrella of CPWBs and classify them into five chief categories (Spector et al., 2006). According to Spector and his associates, the first category is abuse against others. The second category is production deviance, which refers to

intentionally performing one's assigned tasks incorrectly or allowing an error to occur. The third category is sabotage, which aims to disrupt the organizational function/order or mislead it by deliberately destroying the property belonging to the organization or employer. The fourth category is theft, or act of stealing. It refers to illegally taking the personal goods or possessions of another. Finally, the fifth category is withdrawal, which is related to avoiding work, being late, or absent (Spector et al., 2006).

## 2.2. The Concept of Contextual Performance

In recent years, contextual performance has become desirable behavioral pattern in the workplace because of improving to organization. To date, a number of studies have examined job performance (E.g., Murphy, 1989; Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler and Sager, 1993; Conway, 1999) and researchers agree that performance has to be considered a multi-dimensional concept. Basically, job performance is divided into two aspects: a process aspect of performance (i.e., behavioral) and an outcome aspect of performance (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell, et al., 1993; Roe, 1999) and has two dimensions called task performance and contextual performance. In sum, the behavioral aspect refers to what people do while at work, the action itself (Campbell, 1990). Performance encompasses specific behavior (e.g., sales conversations with customers, teaching statistics to undergraduate students, programming computer software, assembling parts of a product). This conceptualization implies that only actions that can be scaled (i.e., counted) are regarded as performance (Campbell et al., 1993). Moreover, this performance concept explicitly only describes as performance, behavior which is goal-oriented, i.e. behavior which the organization hires the employee to do well (Campbell et al., 1993). On the other hand, the outcome aspect refers to the result of the individual's behavior. The actions described above

might result in contracts or selling numbers, students' knowledge in statistical procedures, a software product, or numbers of products assembled (Sonntag, Volmer and Spsychala, 2010). Also, task performance can be defined as the tasks mentioned in the job description and necessary to accomplish the duties. Accordingly, all work to be done by the employees on the requirements of the job is defined as in-role performance behavior (Williams and Anderson, 1991). In light of this information, contextual performance is different from these performance dimensions, with behaviors such as volunteering, helping, persisting predicted by personality factors related to individual differences in motivational characteristics and tendency (Borman and Motowidlo, 1993). Contextual activities include volunteering to carry out task activities that are not formally part of the job and helping and cooperating with others in the organization to get tasks accomplished (Borman and Motowidlo, 1997). According to another definition, contextual performance is defined as the act of doing a job while interacting with coworkers, supervisors and customers, as well as demonstrating self-disciplined behavior, persistence to work and willingness to put more effort on the job voluntarily (Aniefiok, Vongsinsirikul, Suwande and Jabutay, 2018).

It has been demonstrated that contextual performance could be influenced by three antecedent concepts. Initially, Smith, Organ and Near (1983) introduced a concept of organizational citizenship behavior (OCB). It refers to a set of discretionary workplace behaviors that exceed one's basic job requirements. This extra-role discretionary behavior is intended to help others in the organization or to demonstrate conscientiousness in support of the organization (Organ, 1988). Especially, the dimension of altruism of OCB is neither prescribed nor required; yet it contributes to the smooth functioning of the organization (Jahangir, Akbar and Haq, 2004). Secondly, prosocial organizational behavior (POB)

was illustrated by Katz (1964). In general, it is a positive discretionary behavior which describes the willingness of workers to both fulfil and go beyond formal job requirements, such as volunteering for activities outside the usual job role; putting in extra effort, representing the organizational favorably, helping customers with personal matters, etc. (Hyde, Harris, and Boaden, 2013). In this perspective, prosocial behaviors encompass role-prescribed and extra-role behaviors (Hazzi and Maldaon, 2012). Thirdly, a model of soldier effectiveness was developed by Borman, Motowidlo, Rose and Hanser (1987). Soldier effectiveness is not directly related to task performance but related instead to a broader conception of job performance. According to them, being a good soldier from the Army's perspective means more than just performing the job in a technically proficient manner. As a result, contextual performance is based on these concepts and is similar to them: organizational citizenship behavior, prosocial organizational behavior and the model of soldier effectiveness.

While Borman and Motowidlo (1993) are examining this concept, they enumerate five categories of contextual performance. First, they emphasize volunteering for activities beyond a person's formal job requirements. Second, they highlight persistent enthusiasm and application from an organization's members when needing to complete important task requirements. Third, it is important to help and cooperate with others in the organization. Fourth, employees have to follow organizational rules and prescribed procedures even when it is inconvenient. Finally, organization's members are expected to endorse, support, and openly defend organization objectives.

Basically, contextual performance, which involves behaviors that deviate from an employee's job description, consists of two types of behaviors, namely, interpersonal facilitation behavior and job dedication behavior (Van Scotter and Motowidlo, 1996). First, interpersonal facilitation behaviors, such as altruism, sportsmanship

and civil behaviors are connected with interpersonal orientation of an employee and the connection has directly an impact on contribution to an organization's goal achievement. Besides, such interpersonal acts will lead to the job satisfaction of an employee. Incidentally, social exchange theory supports this relationship. According to the theory, if an employee finds a balance between what they give and receive in a social exchange, he or she will be satisfied with his or her job and thus, they will "give back" by supporting co-workers with tasks, encouraging others to overcome difficulties, praising coworkers and volunteering to help. Second, job dedication is another type of behavior of contextual performance. Such types of behavior are related to the self-discipline of the individual. According to Van Scotter and Motowidlo (1996), job dedication is the inspirational underpinning of job performance. Employees whose level of job dedication is at high level promote the organization's best interests.

### 2.3. The Concept of Workplace Envy

Human beings are the most complex entities on the face of the earth. Undoubtedly, what makes them so complex is their emotions, feelings and cognitions. All these play a role in determining the life conditions of humans because different emotions, feelings and cognitions are what trigger behaviors (Hussain, Shafi, Saeed, Abbas, Awan, Nadeem and Rahman, 2017). Generally, emotions are intense feelings that are directed at someone or something and they lead to reactions to a person (seeing a friend at work may make you feel glad) or event (dealing with a rude client may make you feel angry). The emotions that come about as a result of a specific event are very brief in duration (seconds or minutes) and specific and numerous in nature (many specific emotions such as anger, fear, sadness, happiness, disgust, surprise). Usually, they have distinct facial expressions and are action-oriented in nature (Robbins and Judge; 2005, cited in Erdem, 2015). Here, envy is one of those emotions that lead to certain behavioral

outcomes. Envy refers to a painful emotion. Many philosophers thought on the nature of envy, and Immanuel Kant described it as the “tendency to perceive with displeasure the good of others.” (Immanuel Kant). Similarly, Aristotle, Aquinas, Adam Smith, Schopenhauer and Nietzsche thought along similar lines with Kant on envy. They claimed that envy is a destructive and diseased state of mind that harms not only the envier, but those whom the envy is directed towards, and society as a whole. Moreover, envy is an insidious emotion because it is difficult to admit even to oneself (Epstein, 2003). It is also not easy for individuals to manage this denied emotion because it is socially unacceptable. Therefore, this discomforting emotion leads to attempts of concealment and denial (Menon and Thompson, 2010). In fact, it is an emotion based on social comparison with others and typically, comes from a feeling of deprivation on the part of the person. The individual asks for a material or spiritual favor that someone else enjoys (Miceli and Castelfranchi, 2007; Smith and Kim, 2007). In addition, the psychoanalytic perspective, which was the first to develop a psychological theory of envy, maintains that envy includes angry feeling of frustrated longing, and this emotion can lead to the impulse to take the desired object away or to spoil it (Klein, 1957). This natural, human emotion is commonly experienced (Apthorpe, Bernard, Bock, Brogger, Brown and Freeman, 1972).

Similarly, strong emotions like envy have a powerful effect on employees in the contemporary workplace (Vecchio, 2000; Patient, Lawrence and Maitlis, 2003) since most people spend a very large part of their lives at work. Thus, there is a frequent interaction among employees and high levels of interdependence with each other beyond work or task boundaries (Horn and Horn 1982; Frost, 2003). In an organization, each employee has his or her own personality characteristics, emotions, norms, and values. While positive emotions among employees play an important role in organizational outcome such as higher

motivation, better performance, organizational citizenship, organizational trust, and loyalty (Denison, 1996), negative ones lead to fear, hatred, grudge, envy, stress, burnout, mobbing, job leaving, etc. Envy, which is one of the negative feelings in an organizational setting, creates work related outcomes in the organizational attitudes and behaviors of employees both theoretically and empirically. Employee envy is a mental, sensual, and behavioral pattern that is the result of lacking self-esteem or disappointing social comparisons in the workplace (Tesser, 1991; Vecchio, 2000). In the workplace, employees compare benefits and salaries via formal and informal mechanisms. If there are differences between one and others, the employee feels envy towards colleagues (Erdil and Muceldili, 2014). Indeed, while employees are physically and mentally close to each other, social comparisons and envy will be inevitable.

Envy may be clarified by several theories. The supporting theory for envy is Festinger’s Social Comparison Theory. Leon Festinger, a social psychologist, published his article “A Theory of Social Comparison Processes” in the *Journal of Human Relations* in 1954. He asserts that each person naturally experiences social influence processes and some kind of competitive behavior. In the meantime, each person has a drive to evaluate his or her opinions and abilities (self-evaluation) by comparing with other persons around them. That is, individuals try to assess their social and personal value based on how they stack up against others. Here, the direction of comparison is rather important; it can be either upward or downward. Festinger’s theory states that downward comparison happens when he compares himself with others who are worse than him, while upward comparison happens when the person compares himself with others who are better than him. It is such upward comparisons in particular that often lead to the emotional experience of envy. There is a gap between oneself and the other. The person desires to reduce this gap

by narrowing it since he or she has a desire to equal, imitate or surpass the excellence attained by the other person (McGrath, 2011). This can be achieved by moving oneself up to the level of the other, or by pulling the other down to one's own position. Otherwise, this conflict can turn into envy because of a feeling of lack or dissatisfaction. An unsuccessful upward social comparison which leads to destructive intrapersonal emotions decreases well-being and is a threat to self-esteem and self-worth (Wheeler and Miyake, 1992; Suls, Wheeler and Martin, 2002). Ultimately, one of the destructive intrapersonal emotions can be envy (Vecchio, 2000; Bagozzi, 2006).

Further, envy can be explained by Affect Events Theory (AET). AET explains how emotions have an effect on employees' behavior. AET demonstrates that employees react emotionally to things that happen to them at work and that this reaction influences their job performance and satisfaction (Weiss and Cropanzano, 1996; Glomb, Steel and Arvey, 2002). Weiss and Cropanzano (1996) suggest that work events trigger cognitive assessments, which then influence the intensity of the effective reaction to the event. For this reason, the events in the workplace lead to positive and negative influences on employees. The emotional experiences of employees in the past or the recent past determine their organizational behaviors in the present. Besides, Lazarus (1966) argues in "The Approach of Cognitive Assessment" that AET involves emotional reactions in the workplace that will affect attitudes and behaviors (Weiss and Cropanzano, 1996; Basch and Fisher, 2000). For instance, if the perception of an employee's managerial support is less than a colleague's, the employee's emotions or moods will be shaped in this context. In summary, AET offers two important messages. Firstly, emotions provide valuable insights into understanding employee behavior. The AET model demonstrates how workplace hassles and uplifts have an impact on employee

performance and satisfaction. Secondly, employees' emotions and the events that cause them shouldn't be ignored because they accumulate even minor ones. Then, according to this theory, envy, which is a destructive emotion, has an important role in an employee's psychological wellbeing at work.

In summary, there are many reasons why an employee might envy another employee such as competing for scarce resources, desiring important projects, wishing employee had the personal characteristics or skills of another that employee may lack, or losing a promotion to someone else (Duffy, Shaw and Schaubroeck 2008; Menon and Thompson, 2010; Veiga, Baldrige and Markóczy, 2014).

So far, envy has been explained as a maladaptive, dark or hostile emotion but conceptually, envy has two types of origin: "Benign" and "Malicious". Similarly, Gershman has also categorized it as competitive and destructive (Eslami and Arshadi, 2016). While envy in the workplace has been primarily thought to lead to negative organizational outcomes and destructive workplace behaviors according to researchers who accept the psychological perspective, those who accept the social comparison perspective have claimed that envy in the form of an admiration emotion can lead to more positive, brighter, constructive and productive workplace behaviors. However, ideas about two types of envy differ in relevant aspects. Benign envy is free of ill will (Smith and Kim, 2007). Employees who experience benign envy show some positive feelings and respect others' achievements and, are willing to learn (Shu and Lazatkhan, 2017).

Especially psychological theorists do not accept that the distinction between types of envy is based upon the presence or absence of hostility. According to them, envy is already a component of hostility and so, it cannot be thought without hostility (Rawls, 1971; Foster, Apthorpe, Bernard, Bock, Brogger, Brown and Freeman, 1972; Neu,



1980, Smith and Kim, 2007). Even if envy without hostility sees another person's superiority with pleasure and admiration, despite this lack of hostility, benign or competitive envy also still contains the pain or frustration caused by another's superiority (Van de Ven et al., 2009).

On the other hand, social comparison theorists have discussed the subject in terms of motivation. Envy in the workplace acts in two ways: "moving-up" and "pulling-down" motivation. Benign or competitive envy refers to improving one's own position. An envious employee works harder to achieve his goal of obtaining what others have and thus, it is expected that his work motivation will improve and he will be willing to learn from envied targets (Van de Ven et al., 2009). That is, benign or competitive envy leads to a "moving-up" motivation. Conversely, malicious envy leads to a "pulling-down" motivation because of willingness to harm the envied person. An envious employee is displeased due to the success or goodwill of the envied person. The employee is concerned with the other's failure rather than his own success (Tai, Narayanan and McAllister, 2012; Wobker, 2015).

According to Spielman's theory (1971), envy comprises four affect states, which include benign and malicious emotions. The first effect state of envy is 'emulation' and a feeling of admiration. Here, the employee desires to equal, imitate or surpass the excellence attained by other employee/s (Spielman, 1971). It can be referred that benign envy with this aspect. The second effect state is a 'narcissistic wound' which is expressed in varying degrees of intensity, dominated by feelings of inferiority, injured self-esteem, disappointment and humiliation. It is considered to be the most consistent and crucial aspect of envy (Spielman, 1971). It has the potential to turn into malicious envy if it is not controlled. The third effect is 'a longing for the desired possession'. It provides moving-up or pulling-down motivation to the employee according to his personality (Spielman, 1971). The fourth

effect is the most variable 'ingredient' in envy because it contains anger. It can be said that this is a completely malicious type of envy. Anger progressively transforms into discontent, ill will, spite, hatred, malevolence or a wish to harm towards co-workers (Spielman, 1971).

In sum, envy might be classified according to two theoretical perspectives. The social comparison perspective asserts that envy can be a form of benign emotion, in which the envied person is admired or emulated. But, the psychological perspective claims that envy is a more maladaptive, hostile and dark emotion and it can be associated with a desire to spoil and harm others who are better than oneself.

#### 2.4. The Concept of Self-Control

Self-control is associated with a person's consideration of future consequences before satisfying his or her needs. The General Theory of Crime helps to explain criminal behaviors based on the theory of self-control (Gottfredson and Hirschi, 1990). According to the theory, self-control indicates how the developmental and environmental conditions, such as nurturing and limit setting, shape individuals' impulsivity, low frustration tolerance and need for immediate gratification. Hence, low self-control results from an individual's poor history of nurturing, limit setting and moral framework, which promotes impulsivity and frustration associated with criminal behavior. Therefore, there is a relationship between high self-control and crime avoidance (Gottfredson and Hirschi, 1990).

According to various studies, self-control represents a personality trait that can play a central role in the development of well-being since it is a general ability to make a mental effort to bridge the gaps between one's deliberation, decision and voluntary bodily action when one encounters resistance from one's inclinations. Furthermore, self-control protects a person against rebellious desires because it is an inspection mechanism (Henden, 2008).

### **3. THEORETICAL FRAMEWORK AND DEVELOPMENT OF HYPOTHESES**

#### **3.1. The Relationship between Counterproductive Work Behavior and Workplace Malicious Envy**

Counterproductive work behaviors are discussed in the literature as an antisocial behavior, and the factors that pave the way for the emergence of such behaviors have been investigated. It is observed that studies on this concept primarily focus on the dimensions and measurement of the concept. At the same time, attempts are made to determine the various individual, contextual and organizational factors in seeing these behaviors. On the other hand, it is also emphasized that there may be a solution for understanding the factors affecting these behaviors by reducing and preventing them. In this framework, the theoretical backgrounds that explain the reasons for this concept are social commitment (Hirschi, 1996), Vroom's expectation theory (Vroom, 1964), psychological empowerment (Skinner, 1971), social learning (Bandura, 1978), social information processing (Salancik and Pfeffer, 1978) and these theories aid in clarifying these anti-social behaviors at the level of individuals, groups and organizations (Spector and Fox, 2010; Demir and Tütüncü, 2010; Jensen and Patel, 2011; Spector, 2011; Özkalp, Aydın and Tekeli, 2012; Jung and Yoon, 2012).

Emotions, in general, can take a dispositional or state form and so, they are an antecedent for behaviors at work. In this context, envy is also an important emotion that negatively affects individuals, groups and organizations on both a material and a moral basis. Basically, envy is "wanting what someone else has" (Lazarus, 1999) and is both a negative emotion partially defined by a sense of ill will toward the envied (Smith and Kim, 2007) and a positive emotion that the envied person is admired or emulated (Parrott and Smith 1993). Further, emotions can also influence the incidence of interpersonal CPWBs

(Levine, 2010). Feelings of malicious envy, thought to motivate the envious to lessen the perceived inequality between the envious and the envied (i.e., approach motivation), have been associated with aggression and CPWBs (Miner, 1990; Cohen-Charash and Mueller, 2007). This is because malicious envy can arise in situations where a comparison with another's success in a self-relevant domain threatens the identity or self-esteem of the envying person (Tesser, 1988; Tesser and Collins, 1988; DeSteno and Salovey, 1996; Rustemeyer and Wilbert, 2001). The self-evaluation maintenance model supports this conclusion (Tesser, 1988). According to the theory, people try to keep their self-motivation according to the performance of others close to them. A very good performance by a close person who is similar to them in terms of performance can downgrade their personality, whereas a bad performance can move them up. While a similar other has an outstanding performance, one of the possible consequences is malicious envy (Tesser, 1988; Malone, 2006). It stems from the employee's desire to protect their personal resource bases by searching for an external cause for their own perceived inadequacies (Eslami and Arshadi, 2016).

Another theory for explaining the relationship between malicious envy and CPWBs is equity theory. An employee's perception of equity is based on a comparison of the ratio of their input to their output to the perceived ratio of input and output of other people. If the employee believes that his/her co-workers are underpaid or overpaid compared to him or her, that is, if the ratio is unequal, employees show affective and coping responses such as malicious envy. Thus, one of these coping responses can be to reduce prosocial behaviors and increase anti-social ones such as CPWBs (Vecchio, 2005). In doing so, the main aim of the employee is inducing balance and achieving fairness within the organization (Cohen-Charash and Mueller, 2007). To illustrate, employee anger and frustration that is

rooted in inequity often leads to retaliation in the form of CPWBs (Martinko, Gundlach, and Douglas, 2002).

The events and situations which cause negative feelings are more likely to support aggressiveness (Berkowitz, 1989). Sometimes, envious employees try to harm their envied coworkers by suppressing prosocial behaviors. This might be the easiest way to restore balance and protect their self-esteem from being damaged. Threats to self-esteem are more apt to be perceived as unjustified if one's self-concept is negative (Baumeister et al., 1998). Unjustified threats are more likely to prompt anger. An individual's self-esteem can be fragile or secure. Fragile self-esteem is conceptualized as being defensive, unstable, and discrepant with true feelings of self-worth (Kernis, 2003). Therefore, low trait self-esteem is especially likely to employ hostile strategies in order to avoid the loss of their seemingly precious self-esteem resources following unpleasant upward social comparisons (Vrabel, Zeigler-Hill and Southard, 2018).

In sum, envy is an emotion that constantly reminds people of a feeling of lack as a result of social comparison. The feeling of lack may nourish the person's negative emotions. Thus, it triggers aggressive behaviors because of the growth of the seeds of hate within the human being as well as damaging him or her psychosocially. However, the manifestation of this malicious emotion differs from employee to employee based on their personality factors. For this reason, an employee's target will not always be another person or group. The employee can choose any material at work as a target for discharging his or her negative emotions. This means that workplace envy manifests itself differently according to each employee (Duffy et al., 2008; Smith and Kim, 2007). Envious employees will engage in CPWBs because they develop malicious feelings, and, as a consequence, seek ways to harm their environment (Cohen-Charash and Mueller 2007; Van de Ven et al., 2009; Duffy et al., 2008).

Research has shown that workplace envy has been linked to a greater tendency to manifest counterproductive behaviors at work (e.g., Cohen-Charash and Mueller, 2007). Other researches supports the idea that employees who experience malicious (vs. benign) envy tend to display more counterproductive work behaviors. For instance, Braun, Aydın, Frey and Peus (2018) have found in their study that malicious envy was positively related to the manifestation of counterproductive behaviors, finding a negative association for benign envy. Based on these findings, envy is a feeling that can be felt, but hard to prove and it can be expected that the experience of this type of envy may lead to more CPWBs.

Consequently, the following hypothesis has been set based on the literature examined:

H<sub>1</sub>: Workplace malicious envy has a positive impact on counterproductive work behavior.

### 3.2. The Moderating Role of Self-control

The concept of self-control has been researched in terms of its moderating role as regards the malicious envy of employees and the tendency of CPWBs. Spector, Fox and Domogalsky (2006) demonstrate in their study that individual differences and personality traits constitute an important explanation for undesirable work behaviors like CPWBs. When self-control of employees is low, they lack the ability to effectively manage their negative emotions. Instead, they react impulsively or aggressively due to people they envy by harming their surroundings in the workplace (Douglas and Martinko, 2001). Additionally, as the degree of self-control of an employee decreases, the employee experiencing high levels of envy is more likely to engage in counterproductive behavior, including undermining co-workers, spreading negative gossip, acting with aggression, and withdrawing from the workplace. In this way, they alleviate the stress caused by envy (Sternlig and Labianca, 2015).

It is well known that malicious envy occurs as a result of negative social comparison. This negative social comparison may lead to many negative outcomes, such as sabotaging a rival's work, back-stabbing a competitor, harassment or ostracism of a rival (Khan et al., 2009). CPWBs will not always dominate employees who may engage in emotion regulation and may have self-control, using a variety of methods. Thus, self-control will prohibit the negative effects of situations that may potentially give rise to envy.

According to various studies, self-control represents a personality trait that can play a central role in the development of well-being since it is a general ability to make a mental effort to bridge the gaps between one's deliberation, decision and voluntary bodily action when one encounters resistance from one's own inclinations. Furthermore, self-control protects a person against rebellious desires because it is an inspection mechanism (Henden, 2008). Otherwise, employees are unable to control deviant and aggressive impulses when their self-control is diminished (DeWall, Baumeister, Stillman, and Gailliot, 2007).

Traditionally, self-control consumes an individual's psychological resources, and naturally, as these important resources are depleted, it is more difficult for the person to control subsequent behavior (Muraven and Baumeister, 2000). In this context, when investigating the impact of self-control on CPWBs on 356 workers, Yan, Zhou, Long and Ji (2014) have found a positive significant relationship between workplace ostracism and both organizational and interpersonal employee CPWBs and self-control as mediators. Bechtold, Welk, Harting, and Zapf, (2007) have conducted a study which also emphasizes the effect of self-control on the relation between job demands and causes of deviant behaviors at work. They pointed out that the most influential variable in their research model was self-control.

In his work where he collects data from studies in other disciplines including

developmental and social psychology, Spector (2011) examines how different personality variables (hostile attribution bias, narcissism, negative affectivity and trait anger) relating to CPWBs might affect various steps in the process linking behavior to precipitating environmental conditions or events. The results of his study indicate that self-control also has a CPWBs inhibiting role.

Situ, Li and Dou (2016) have also conducted a study in China. Participants consisted of three samples: sample 1 consisted of 885 adolescents recruited from Guangdong Province in China; sample 2 consisted of 671 university students from three provinces (i.e. Guangdong, Jiangxi and Hunan) in China, and sample 3 consisted of 500 Chinese full-time employees. The results of their study indicate that self-control was significantly linked with CPWBs. Additionally, their findings demonstrate that there are significant quadratic effects of self-control on emotional and behavioral problems in adolescents and on behavioral problems in employees. At the same time, they investigated the effect of over control. But, they suggest in the study that too much self-control may have the reverse effect and that the positive effect of self-control diminishes after a threshold. This means that as the self-control effort of the employees' increases, the psychological and physical health problems of the employees are re-exposed and this can lead to deviant behaviors.

Furthermore, Galić and Ružojčić (2017) have collected data obtained from 1674 employees in various organizations for examining the effect of implicit aggression and dispositional self-control on counterproductive work behaviors. In their study, they confirmed the moderating effect of self-control between implicit aggression and self-reported CPWBs. More importantly, their findings indicate that the expression of undesirable behaviors in organizations depends on the interplay between the implicit urge to aggress and inhibitory forces of self-control. Indeed,

they find that high self-control can prevent aggressive inclinations that stem from an implicit and unconscious personality.

As discussed above, numerous studies have clearly revealed the beneficial effects of self-control both within and outside the organizational field, and there is enough evidence to support the moderating role of self-control in the literature. Accordingly, it can be hypothesized that the degree of self-control of the employees may affect the relation between workplace envy and counterproductive work behaviors. Accordingly, the following hypothesis has been set:

H<sub>2</sub>: Self-control has a moderating role on the impact of perceived workplace malicious envy on counterproductive work behavior.

### **3.1. The Relationship between Contextual Performance and Workplace Benign Envy**

The effect of benign envy on contextual performance has been examined by few studies. Because envy shapes the behavior of the employees, it is expected that in feeling benign envy, employees are likely to show attitudes and behaviors resulting in a higher level of contextual performance (Galliani and Vianello, 2012; Yıldız, 2017). Furthermore, there is a positive relation of contextual performance with extrinsic motivation, and benign envy is a source of extrinsic motivation. Employees with high levels of extrinsic motivation perform more extra-role performance behaviors, because there is evidence that individual incentives, merit pay and bonuses, and gain-sharing can contribute to high performance (Gerhart, Milkovich and Murray, 1992). In workplace settings, extrinsically motivated employees are affected by both implicit and explicit rewards (i.e. salary, promotion) from the organization (Podsakoff and MacKenzie, 1994). Thus, employees may envy other employees who have obtained organizational rewards, and be motivated to display more performance. Thus, benign envy can contribute to the contextual performance of the employee.

On the other hand, admiration also affects the contextual performance of the employees. Admiration is a social, other-directed emotion, and the motivational effects of admiration easily extend to the individual, group and, social system. Within organizations, the desire to improve, achieve goals, and strengthen work relationships elicited by admiration could easily extend to colleagues. An employee may be moved by inspiring role models, and he or she will be motivated to emulate them. If admiration is elicited by a successful employee who demonstrates great competence in performing his or her job, then it will influence the amount of effort, care, and commitment other employees decide to invest in the general functioning of their organization. Hence, it is hypothesized that the effects of admiration in work contexts will directly affect contextual performance. Since benign envy involves admiration, it can be a triggering factor (Buck, 1985; Ortony, Clore and Collins, 1988; Galliani and Vianello, 2012). An envious employee works harder to achieve his goal of obtaining what others have and thus, it is expected that his work motivation will improve, and he will be willing to learn from envied targets (Van de Ven et al., 2009).

Within this framework, it is obvious that benign envy can lead to displaying more performance by motivating employees to volunteer to carry out task activities that are not formally part of the job (Borman and Motowidlo, 1993). Thus, demonstrating abilities or other attributes that lead to exemplary behavior on the job allows employees to improve their self-belief. Due to self-belief, employees may overcome emotional barriers such as shyness, lack of confidence, or the manifestation of anger in the workplace that is preventing an employee from functioning at optimum efficiency.

In the light of the foregoing evidence and conceptualizations, it can be concluded that benign envy is related to motivation, admiration and self-belief. Therefore, it can

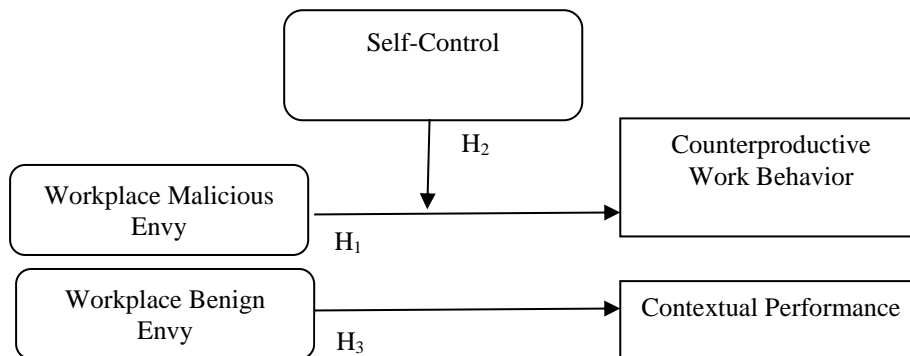
be anticipated that successful employees will be an inspiration to benign envious employees in an organization by creating a psychological influence, and will give rise to a high level of performance. It is also expected that benign envy may affect an employee's contextual performance

behaviors in a positive way. Accordingly, the following hypothesis has been set:

H<sub>3</sub>: Workplace benign envy has a positive impact on contextual performance

The theoretical framework has been presented, as in Figure 1.

Figure 1: The theoretical framework



## 4. METHOD

### 4.1. Sample and Data Collection

The data in this study has been collected from a sample of 330 participants from various public and private sectors in Turkey. Given the importance of employees' behaviors, it is important to understand the reasons for their behavior. In this context, the study has focused on helping organizations by seeking reasons for employee attitudes and behaviors. Therefore, the sample of this study includes employees who had been employed in various organizations in public/private sector companies located in İstanbul. The participants consisted of middle level or lower level managers and employees who did not have managerial position. Upper level managers were not included in the sample group because the participants were expected to evaluate their superiors.

As a data collection method, online and paper-based surveys were used in the study. Of the 330 responses, 252 questionnaires were obtained as online, and 78 surveys were obtained as paper-based. The participants were 46.7% women and 48.8%

of the participations were married. In terms of age, 0.3% of the participants were between 18 and 20 years old, 52.1% were between 20 and 29, 33.6% were between 30-39, 12.4% were between 40 and 49, 1.2% were between 50-59, 0.3% were between 60-69 years old. The average age of the employees was 31.7 years, ranging from 18 to 69 years ( $SD = .77$ ). The graduation degree of the participants was; 24.2% from associate degree, 53.6% from university, 19.1% from master's degree and 3.1% PhD degree. While it was analyzed the distribution of the work experience years of the participants; 13.9% of the participants had a work experience of 1 year and below, 39.6% between 1 and 5 years, 20.9% had an experience of 6 to 10 years, 11.6% has an experience of 11 to 15 years, 5.8% has an experience of 16 to 20, 6.1% has an experience of 21 to 25, 2.1% has an experience of 26 to above. Besides, 70.9% of the participants had a company experience of 5 years and below, 16.4% between 6 and 10 years, 5.8% between 11 and 15 years, 2.7% between 16-20 years and 4.2% between more than 21 years.

#### 4.2. Survey Instruments

In the study, a total of four different scales was used to measure all the variables. All the scales were answered by the employees and the items were rated on a 6-point scale ranging from 1=“totally disagree” to 6=“totally agree”.

The level of counterproductive work behaviors of the employees in the organizations was measured by means of Robinson and Bennett's (1995) Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C), which has 30 items. The Turkish adaptation of the scale was done by Özcan (2006) and the Cronbach alpha value of the scale was found to be .97. Also, the Cronbach alpha values of the scale were found to be .97 in Örmeci's (2013) thesis study. The scale, whose reliability analysis and construct validity was determined, has been re-evaluated by the researchers of this study and adaptations have been made as necessary on the items. CPWBs-Checklist consists of four subscales, which are production deviance, property deviance, political deviance and personal aggression. “Purposely, I worked slowly when things needed to get done” is one example from the production deviance subscale. “Purposely, I damaged a piece of equipment or property” is another example item for property deviance subscale. Finally, “I blamed someone at work for error I made” is an example item for political deviance, whereas “I insulted or made fun of someone at work” is an item which reflects personal aggression. In the present study, all the items had factor loadings of  $\geq 0.50$  so none of the items were excluded from the scale. However, in the study, the 30 items had uni-dimensional factor instead of the 4 factors of Robinson and Bennett (1995). This finding can result from local cultural perception because differentiation among dimensions can be interpreted on only one level by employees.

The contextual performance of employees was measured by 17 items. 3 items were selected from Borman and Motowidlo's (2006) “Contextual Performance Scale”.

The scale, which was adapted by Tuna and Yahyagil (2014) has one factor as one-dimensional construct which explained 83.1% of the variance. Cronbach alpha value was found to be 0.87 in their study. “I volunteer to complete extra tasks.” is an example item for the contextual performance dimension. In addition, 14 items were added from Motowidlo and Van Scotter's (1994) scale and the Turkish translation was done by the researcher and thesis advisor of this study from Marmara University. “I support and encourage a co-worker with a problem.” is another example item for the contextual performance scale. In the present study, all the items had factor loadings of  $\geq 0.50$  so none of the items were excluded from the scale.

Lange and Crusius' (2015) “The Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS)”, which has 10 items, was used to measure the envy feelings of the employees in the workplace. 5 items of the scale measure the benign envy feelings of the employees, whereas the other 5 items measure the malicious envy feelings of the employees. The Turkish adaptation was done by Çirpan and Özdoğru (2017) and the Cronbach alpha values of .85 for benign envy feelings of employees and .89 for malicious envy feelings of employees in their study. “When I envy others, I focus on how I can become equally successful in the future.” is one example from the benign envy scale. “I feel ill will towards people I envy.” is another example item for the malicious envy scale.

Tangney et al., (2004) “Self-Control Scale” was used to measure the self-control level of the employees, which has 21 items in total. In addition, the short version of the scale (a 12-item) showed the same structure by including items of each of the factors. The Turkish adaptation was conducted by Nebioğlu et al., (2012), and the Cronbach alpha values of .89 in their study. In addition, in the study of Unger, Bi, Xiao and Ybarra (2016), the Cronbach alpha value was found .75 for Tangney and colleagues' (2004) “Self-Control Scale”. In this study, the translation was checked and the 12-item short version was selected from

a total of 21 items. "I have a hard time breaking bad habits." is an example item for the self-control scale. In the present study, all the items had factor loadings of  $\geq 0.50$  so none of the items were excluded from the scale.

## 5. THE STUDY FINDINGS

### 5.1. Descriptive, Factor and Reliability Analyses

The statistical analysis of the study was analyzed by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22). Firstly, the

factor analysis and the Cronbach Alpha values of the scales were carried out for testing the relationship among variables. According to the results, the Cronbach  $\alpha$  value of the scales represented the high internal reliability coefficient and KMO coefficient of the scales was also on a significant level. According to the analysis, mean and standard deviations values of the variables are presented in Table 1, factor loadings and reliability values are presented in Table 2.

Table 1: Means and Standard Deviations of Variables

	Mean(M)	Standard Deviations (SD)
Counterproductive Work Behavior	4,90	1,56
Contextual Performance	2,98	1,55
Workplace Malicious Envy	4,52	1,72
Workplace Benign Envy	3,69	1,30
Self-Control	3,12	1,29

Table 2: Factor Loadings and Cronbach  $\alpha$  Values of Scale

	% Variance Explained	Factor Loading	Cronbach $\alpha$	KMO
Counterproductive Work Behavior	88,294	,977	,954	,981
Contextual Performance	83,156	,887	,987	,975
Workplace Malicious Envy	55,110	,957	,849	,889
Workplace Benign Envy	24,773	,784	,792	,889
Self-Control	70,199	,879	,957	,948

### 5.2. Findings

In the study, the correlation analysis was applied by Pearson Correlation test to reveal the level of relations between all the dependent, independent, and moderating variables of the study. According to the Pearson correlation results (N=330;  $p < 0,05$ ), a strong positive correlation ( $r=0.822$ ) between counterproductive work behavior and workplace malicious envy

( $p=.000$ ); a weak positive correlation ( $r=0.307$ ) between contextual performance and workplace benign envy ( $p=.000$ ); a weak negative correlation ( $r=0.469$ ) between workplace malicious envy and self-control ( $p=.000$ ); a moderate negative correlation ( $r=-0.580$ ) between counterproductive work behavior and self-control ( $p=.000$ ) were found as presented in Table 3.



Table 3: Correlation Results of the Variables

	M	SS	1	2	3	4	5
1. CPWBs	4.90	1,56	1	-,640*	,822*	-.010	-,580*
2. Contextual P.	2.98	1,55		1	-,531*	,307*	,821*
3. W.Malicious E.	4,52	1,72			1	,158*	-,469*
4.W. Benign E.	3,69	1,30				1	,266*
5. Self-Control	3,12	1,29					1

N= 330; \*  $p < 0.05$

According to correlation results, it was seen that there were significant correlations among counterproductive work behavior, workplace malicious envy and self-control. Besides, there was a significant correlation between contextual performance and workplace benign envy. Then, the results of the regression analyses indicated that the workplace malicious envy coefficient is both positive and significant ( $\beta = 0.822$ ,  $p = .000$ ,  $F = 681.664$ ). These results indicated that workplace malicious envy has significant incremental explanatory power over counterproductive work behavior. In other words, as employees feel more malicious envy towards other employees in their organization, they exhibit more counterproductive work behavior. Therefore, the first hypothesis ( $H_1$ ) in the study is supported. Moreover, for testing the moderation effect, workplace malicious envy was entered the analysis for analyzing the main effect in the first step. Secondly, workplace malicious envy and self-control both entered the analysis for defining the explanatory power of the model. Thirdly, the interaction effect between the variables was analyzed. According to the Table 5. regression model was statistically significant ( $R = .895$ ;  $R^2 = .801$ ;  $F = 437.76$ ;  $p = 0.0000$ ) and workplace malicious envy appeared to be a statistically significant predictor of counterproductive work behavior ( $\beta = -.1409$ ;  $t = -1.825$ ;  $p > 0.05$ ). Also, as seen that the effect of workplace malicious envy on counterproductive work

behavior was significant in case self-control was included in model. The Table 5. showed that the interaction effect was significant ( $\beta = .219$ ;  $t = 11.464$ ;  $p < 0.0001$ ) and the adjusted R square for the interaction term was increased .0802. For this reason, self-control had a full moderator effect on the relationship between workplace malicious envy and counterproductive work behavior. In this context, the feeling of workplace malicious envy of employees with low ( $\beta = .298$ ;  $t = 6.895$ ;  $p < 0.0001$ ), moderate ( $\beta = .489$ ;  $t = 15.52$ ;  $p < 0.0001$ ) and high self-control ( $\beta = .901$ ;  $t = 28.25$ ;  $p < 0.0001$ ) is statistically significant on counterproductive work behavior. Thus, it can be expected that as the degree of self-control of the employees increases, the effect of malicious envy feeling on counterproductive work behavior increases. Accordingly, Hypothesis  $H_2$  was supported. Finally, the workplace benign envy coefficient is both positive and significant ( $\beta = 0.397$ ,  $p = .000$ ,  $F = 34.057$ ). These results indicated that workplace benign envy has significant incremental explanatory power over contextual performance. In other words, as employees feel more benign envy towards other employees in their organization, envious employees work harder to achieve their goal of obtaining what others have and thus, they exhibit more contextual performance. Therefore, the third hypothesis ( $H_3$ ) in the study is supported.

Table 4: The Effect of Workplace Malicious Envy on Counterproductive Work Behavior

Variable	$\beta$	Std. Error	t	P
(Constant)	1.261	.141	8.922	.000***
Workplace Malicious Envy	.822	.030	26.109	.000***
<b>R<sup>2</sup>= .674; F= 681.664; P&lt;.001</b>				
a. *p<0.05; **p<0.01*** p<.001				
b. <b>Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior</b>				
c. <b>Independent Variable: Workplace Malicious Envy</b>				

Table 5: The Moderator Role of Self-Control between Workplace Malicious Envy and Counterproductive Work Behavior

WME	$\beta$	Std. Error	t	p
<b>CWB</b>				
Constant	6.713	.403	16.663	.0000****
Workplace Malicious Envy	-.140	.077	-1.825	.0688
Self-Control	-1.32	.095	-13.93	.0000****
Self-Control x Workplace Malicious Envy	.219	.0191	11.464	.0000****
Self-Control	Moderator Effect ( $\beta$ )	Std. Error	t	p
<b>Moderator Effect of Self-Control= M<math>\pm</math> 1SD</b>				
M- 1SS (2.000) Low	.298	.043	6.895	.0000****
M (2.975) Moderate	.489	.031	15.52	.0000****
M+1SS (4.750) High	.901	.032	28.25	.0000****
Model Summary	R	R <sup>2</sup>	F	p
	.895	.801	437.76	.0000****
Increased R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	F	Sd.	p
	.0802	131.42	326	.0000****

\* \*P<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; \*\*\*\*p<0.0001

Table 6: The Effect of Workplace Benign Envy on Contextual Performance

Variable	$\beta$	Std. Error	t	P
(Constant)	1.754	.252	6.955	.000***
<b>Workplace Benign Envy</b>	.397	.065	5.836	.000***

**R<sup>2</sup>= .091; F= 34.057; P<.001**

a. \*p<0.05; \*\*p<0.01\*\*\* p<.001  
b. **Dependent Variable: Contextual Performance**  
c. **Independent Variable: Workplace Benign Envy**

## 6. CONCLUSION AND DISCUSSION

The study concentrates on the impacts of workplace envy on counterproductive work behavior and contextual performance. Moreover, the moderating role of self-control was also studied herewith. It is well known that there are so many organizational dynamics that is encountered between employee & employee, manager & employee or employees & organization. Therefore, to understand overall organizational structure has gained wide importance in recent years because it helps business to understand human at organizational level and to solve employees' problems. In this context, the sample of this study included individuals working in various public and private sectors without differentiating between sectors.

The first finding related to the hypothesis of the study was that workplace malicious envy had a positive effect on counterproductive work behavior. The mean score of workplace malicious envy scale was 4.30, which represented the high workplace malicious envy feel of the employees. Also, workplace malicious envy had significant incremental explanatory power over counterproductive work behavior ( $\beta = 0.822$ ,  $p = .000$ ,  $F = 681.664$ ).

It means that, as employees feel more malicious envy towards other employees in their organization, they exhibit more counterproductive work behavior. Thus, the result supported first hypothesis ( $H_1$ ). This finding was in line with the literature review as in Khan et al., (2009), also confirmed the effect of the workplace malicious envy on the counterproductive work behavior in their study. Similarly, Navarro, Llorens, Olateju and Insa (2018) were confirmed the relationship between envy and counterproductive work behavior in public organizations in their study. Moreover, the recent study of Ghadi (2018) which was performed on 169 employees working in several jobs at four organizations in Jordan has demonstrated that workplace malicious envy significantly predicts counterproductive behaviors. Consequently, although the workplace malicious envy was measured with different instrument, our result was consistent with prior empirical findings.

Then, the moderating role of self-control was confirmed as significant between workplace malicious envy and counterproductive work behavior. The statistical analysis confirmed that self-control had a full moderator effect on the relationship between workplace malicious

envy and counterproductive work behavior. In other words, the feeling of workplace malicious envy of employees with low ( $\beta=.298$ ;  $t= 6.895$ ;  $p<0.0001$ ), moderate ( $\beta=.489$ ;  $t= 15.52$ ;  $p<0.0001$ ) and high self-control ( $\beta=.901$ ;  $t= 28.25$ ;  $p<0.0001$ ) is statistically significant on counterproductive work behavior, supporting Hypothesis H<sub>2</sub>. Besides, in the study, the mean score for self-control was 3.17, which represents the moderate level of self-control of the employees. The hierarchical multiple regression analysis showed that the degree of self-control of the employees increases, the effect of malicious envy feeling on counterproductive work behavior increases. It can be concluded that the high self-control degree enables employees to remain calm themselves, thus self-control prevents the feelings of malicious envy from turning to counterproductive work behavior. Either, employees with low self-control degree tend to display more counterproductive action in case of malicious envy. Namely, self-control degree affects the relationship between workplace malicious envy and counterproductive work behavior positive manner. Consequently, this finding was consistent with the literature of Galić and Ružojčić (2017), who also confirmed the moderating role of self-control in the relationship between implicit aggression and self-reported counterproductive work behavior.

Hypothesis H<sub>3</sub> regarding the positive effect of workplace benign envy were represented in this study with incremental explanatory power over contextual performance ( $\beta = 0.397$ ,  $p = .000$ ,  $F= 34.057$ ). In the study, workplace benign envy mean score was found as 3.67, which reflects the moderate benign envy feelings of the employees. In consequence, it can be expressed that feeling of benign envy among employees increases the contextual performance level of the employees. Similarly, the findings of this study were in line with the literature review as Yıldız 's study (2017). According to results of Yıldız's research, benign envy has a positive effect on contextual

performance ( $\beta=-.313$ ;  $p<0.001$ ). Namely, when employees' benign envy feeling was high, they exhibited greater contextual performance behavior. Furthermore, Sterling, Ven and Smith (2016) confirmed that benign envy is associated with increased effort while malicious envy is associated with greater acts of deviance and a higher tendency to turnover in their study. This result shows that both H<sub>1</sub> and H<sub>3</sub> are supported by Sterling et. al's study.

It is known that malicious envy is a phenomenon with negative emotions in its nature and leads to increased undesirable behaviors. Employee feels envy towards others in an environment as a result of comparing oneself with others. The feeling of lack can nourish the employee's negative emotions. Thus, aggressive behaviors can be triggered because of the growth of the seeds of hate within the human being as well as damaging him or her psychosocially. The study showed that the emotion of malicious envy is manifested in both as towards the individual and towards the organization.

Similarly, workplace benign envy positively impacts on contextual performance and the result was also parallel to the literature. The association between contextual performance and workplace benign envy can explain social identity theory which refers to individuals recognize their own membership in groups by defining the social boundaries surrounding particular groups, and then self-categorizing themselves as either belonging or not belonging to them (Gundlach, Zivnuska, and Stoner, 2006). It is known that social identity leads to perceived similarity, interpersonal liking, proximity, frequency of interaction, and other factors traditionally associated with group development. By means of group identification, employees can believe their internal power in case of co-worker's successful in organization. Thus, they may display extra performance in order to succeed as others. Besides, being successful in organization can be source of motivation for other employees, especially if the

successful employee is rewarded by top management. On the other hand, it can be claimed that the association between variables can be clarified with horizontal individualism in organization. Employees with horizontal individualistic consider their self as an autonomous, self-reliant and independent entity. They emphasize equity in group. They pay more attention to personal goals and the self-confidence of individual is quite high. Therefore, they can be competitive in group (Uçar, 2017). Competition among employees can increase their contextual performance because of displaying extra role behaviors. Additionally, the term agency can be a predictor while explaining the relationship between contextual performance and workplace benign envy because, agency refers to “motivated action, with a sense of efficacy, toward a desired outcome” (Kağıtçıbaşı, 2005). At the same time, employees act extra performance willingly, without a sense of coercion. For our sample, contextual performance of employees with high benign envy can be explained with these concepts.

Furthermore, the moderating role of self-control between counterproductive work behavior and workplace malicious envy was confirmed, which was also supported by the literature. If feeling of employee’s workplace malicious envy can be controlled by self, such malicious feeling would not transform into counterproductive work behavior. It may be due to decreasing impulsive behaviors and enabling to healthy decision-making process mentally. The opposite is true. Employees with the degree of low self-control are more likely to engage in counterproductivity because it can be harder to control emotions.

This research also includes some major managerial implications. Firstly, according to obtained findings, behaviors and attitudes related to organization can play a crucial role for employees in engaging in counterproductive work behavior. Therefore, the management department should focus on organizational issues, roles, function and policies &

procedures while dealing with problems. Besides, democratic principles in organizations can help supporting to organizational structure. Thus, counterproductive actions can be avoided.

The current study makes important contributions to organizational behavior literature although it has also several limitations, just as with any empirical research.

The largest limitation of the current research is that by assuming all employees who were at the same level were measured. However, each of them has different responsibility. In addition, it was ignored employee’s personal characteristics which have an important role in their perceptions. Because of this, in future researches, it can be added personality based on scales. All the data was collected by the participants individually as self-reports. However, participants may have been affected by social desirability response bias. So, while answering items of scales, participants may be made social desirability mistake. Therefore, it should be conducted these measurements with different methods such as scenario techniques in future studies. Additionally, the effects of culture are highly specific and so, this study must not be generalized. National or organizational culture is factors which should not be overlooked. In this study, quantitative research method was used. However, qualitative data research could be incorporated to study. In the future studies, if it is used the combination of these two different methods, researchers could obtain precise results by decreasing bias.

Nevertheless, these findings in the current research are valuable as it was tried to explain counterproductive work behavior, contextual performance, workplace envy and self-control, and relationships between them.

## REFERENCES

1. ANIEFIOK, A. G., VONGSINSIRIKUL, S., SUWANDEE, S., & JABUTAY, F. (2018). "The Impacts of Workplace Conflict on Employees' Contextual Performance and Employee's Commitment: A case Study of Private Universities in Thailand." In 2018 5th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR), 355-359, IEEE.
2. ASHKANASY, N. M., & DAUS, C. S. (2002). "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers." *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
3. AUBÉ, C., ROUSSEAU, V., MAMA, C., & MORIN, E. M. (2009). "Counterproductive Behaviors and Psychological Well-Being: The Moderating Effect of Task Interdependence." *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.
4. BAGOZZI, R. P. (2006). "The Role of Social and Self-Conscious Emotions in the Regulation of Business-to-Business Relationships in Salesperson-Customer Interactions." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 453-457.
5. BAKKEN, T. L. (2011). Lauren H. Kerstein: My Sensory Book: Working Together to Explore Sensory Issues and the Big Feelings they can Cause: A Workbook for Parents, Professionals, and Children.
6. BALTHAZARD, P. A., COOKE, R. A., & POTTER, R. E. (2006). "Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance." *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.
7. BANDURA, A. (1978). "Social Learning Theory Of Aggression", *Journal of Communication*, 28(3): 12-29.
8. BANDURA, A. (1991a). "Social Cognitive Theory of Self-Regulation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
9. BANDURA, A. (1991b). "Self-regulation of Motivation through Anticipatory and Self-reactive Mechanisms". In *Perspectives on Motivation: Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 69-164.
10. BARCLAY, L., SKARLICKI, D. P. & PUGH, S. D. (2005). "Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation", *Journal of Applied Psychology*, 90, 629 – 643.
11. BARON, R. A., & NEUMAN, J. H. (1996). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
12. BASCH, J., & FISHER, C. D. (2000). "Affective Job Events-Emotions Matrix: A Classification of Job Related Events and Emotions Experienced in the Workplace". In *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, 36-48.
13. BAUER, J. A., & SPECTOR, P. E. (2015). "Discrete Negative Emotions and Counterproductive Work Behavior". *Human Performance*, 28(4), 307-331.
14. BAUMEISTER, R. F., BRATSLAVSKY, E., MURAVEN, M., & TICE, D. M. (1998). "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265. doi:10.1037/0022-3514.74.5.1252
15. BECHTOLD, M., WELK, C., HARTIG, J., & ZAPF, D. (2007). "Main and Moderating Effects of Self-control, Organizational Justice, and

- Emotional Labour on Counterproductive Behavior at Work”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479-500.
16. BENNETT, R. J., & ROBINSON, S. L. (2003). “The Past, Present, and Future of Workplace Deviance research”. J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The state of the Science*, 247-281, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
  17. BERKOWITZ, L. (1989). “Frustration Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation”. *Psychological Bulletin*, 106, 5973.
  18. BLAU, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, NY: John Wiley & Sons.
  19. BORMAN, W. C. and MOTOWIDLO, S. J. (1997). “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, *Human Performance*, 10(2), 99-109.
  20. BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. M. (1993). “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance”. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 71.
  21. BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J., ROSE, S. R., & HANSER, L. M. (1987). “Development of a Model of Soldier Effectiveness: Retranslation Materials and Results”. *Human Resources Research Organization*, 87(29).
  22. BRAUN, S., AYDIN, N., FREY, D., & PEUS, C. (2018). “Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor-Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research”. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 725-741.
  23. BUCK, R. (1985). “Prime Theory: An Integrated View of Motivation and Emotion”. *Psychological Review*, 92, 389-413.
  24. BUNK, J. A., & MAGLEY, V. J. (2013). “The Role of Appraisals and Emotions in Understanding Experiences of Workplace Incivility”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87.
  25. CAMPBELL, J. P. (1990). “Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology”. In: In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press (2nd edition); 687-732.
  26. CAMPBELL, J. P. (2012). “Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century”. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*; New York, NY: Oxford University Press. 1,159–196, <https://doi.org/10/cg78>
  27. CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. (1993). “A Theory of Performance”. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
  28. ÇETİN, F., FIKIRKOCA, A. (2010), “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 41-66.
  29. ÇIRPAN, Y., & OZDOGRU, A. A. (2017). “BeMaS Haset ve Gıpta Ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(6).
  30. COHEN-CHARASH, Y., & MUELLER, J. S. (2007). “Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors

- Related to Envy?”. *Journal of applied psychology*, 92(3), 666-680.
31. CONLON, D. E., MEYER, C. J., & NOWAKOWSKI, J. M. (2005). “How does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?” In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 301-327.
  32. CONWAY, J. M. (1999). “Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs”. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3.
  33. DALAL, R. S. (2005). “A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior”. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241- 1255.
  34. DEMİR, M., & TUTUNCU, O. (2010). “Relationship between Organizational Deviance and Turnover Intentions in Hospitality Businesses”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 61(1), 64-74.
  35. DEMİR, M., AYAS, S., & YILDIZ, B. (2018). “Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231.
  36. DENISON, D. 1996. “What is the Difference between Organisational Culture and Organisational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”. *Academy of Management Review* 21(3), 619–54.
  37. DESTENO, D. A., & SALOVEY, P. (1996). “Evolutionary Origins of Sex Differences in Jealousy? Questioning the “Fitness” of The Model”. *Psychological Science*, 7(6), 367-372.
  38. DEWALL, C., BAUMEISTER, R., STILLMAN, T., & GAILLIOT, M. (2007). “Violence Restrained: Effects Of Self-Regulatory Capacity and Its Depletion on Aggressive Behavior”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 62– 76.
  39. DOUGLAS, S. C., & MARTINKO, M. J. (2001). “Exploring the Role of Individual Differences in The Prediction of Workplace Aggression”. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.
  40. DUFFY, M. K., SHAW, J. D., & SCHAUBROECK, J. M. (2008). “Envy in Organizational Life”. *Envy: Theory and Research*, 167-189.
  41. EPSTEIN, J. (2003). *Envy: The Seven Deadly Sins*. Oxford University Press.
  42. ERDİL, O., & MÜCELDİLİ, B. (2014). “The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
  43. ESLAMI, A., & ARSHADI, N. (2016). “Effect of Organizational Competitive Climate on Organizational Prosocial Behavior: Workplace Envy as a Mediator”. *Age*, 24(30), 49.
  44. FOSTER, G. M., APHORPE, R. J., BERNARD, H. R., BOCK, B., BROGGER, J., BROWN, J. K., & FREEMAN, S. T. (1972). “The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior”. *Current Anthropology*, 13(2), 165-202.
  45. FOX, S., & SPECTOR, P. E. (1999). “A Model of Work Frustration–Aggression”. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
  46. FOX, S., SPECTOR, P. E., & MILES, D. (2001). “Counterproductive Work Behavior (CWB) In Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.



47. FROST P. J. (2003). "Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict". Boston: Harvard Business School Press.
48. GALIĆ, Z., & RUŽOJČIĆ, M. (2017). "Interaction between Implicit Aggression and Dispositional Self-Control in Explaining Counterproductive Work Behaviors". *Personality and Individual Differences*, 104, 111-117.
49. GALLIANI, E. M., & VIANELLO, M. (2012). "The Emotion of Admiration Improves Employees' Goal Orientations and Contextual Performance". *International Journal of Applied Psychology*, 2(4), 43-52.
50. GERHART, B. A., MILKOVICH, G. T., & MURRAY, B. (1992). "Pay, Performance, and Participation; Competitiveness as The Match that Lights The Fire". *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 77-90. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000181>
51. GHADI, M. Y. (2018). "Empirical Examination of Theoretical Model of Workplace Envy: Evidences From Jordan". *Management Research Review*, 41(12), 1438-1459.
52. GIACALONE, R. A., & GREENBERG, J. (Eds.). (1997). "Antisocial Behavior in Organizations", Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
53. GLOMB, T. M., STEEL, P. D., & ARVEY, R. D. (2002). "Office Sneers, Snipes, and Stab Wounds: Antecedents, Consequences, And Implications of Workplace Violence and Aggression". *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, 227-259.
54. GOTTFREDSON, M. R., & HIRSCHI, T. (1990). "A General Theory of Crime". Stanford University Press.
55. GRUYS, M. L., & SACKETT, P. R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
56. GUNDLACH M, ZIVNUSKA, S., & STONER J. (2006). "Understanding the Relationship between Individualism–Collectivism and Team Performance through an Integration of Social Identity Theory and the Social Relations Model". *Human Relations*, 59(12), 1603–32. doi:10.1177/0018726706073193.
57. HAFIDZ, S. W. M., HOESNI, S. M., & FATIMAH, O. (2012). "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", *Asian Social Science*, 8(9), 32.
58. HAZZI, O. A., & MALDAON, I. S. (2012). "Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
59. HENDEN, E. (2008). "What is Self-Control?", *Philosophical Psychology*, 21(1), 69-90.
60. HIRSCHI, T. (1996). "Theory Without Ideas: Reply To Akers", *Criminology*, 34(2): 249-256.
61. HOGAN, J., & HOGAN, R. (1989). "How to Measure Employee Reliability". *Journal of Applied psychology*, 74(2), 273.
62. HORN, P. D., & HORN, J. C. (1982). "Sex in the office". Reading, MA: Addison-Wesley.
63. HUSSAIN, L., SHAFI, I., SAEED, S., ABBAS, A., AWAN, I. A., NADEEM, S. A. & RAHMAN, B. (2017). "A Radial Base Neural Network Approach for Emotion Recognition In Human Speech". *IJCSNS*, 17(8), 52.

64. HYDE, P., HARRIS, C., & BOADEN, R. (2013). "Pro-Social Organizational Behavior of Health Care Workers". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3115-3130.
65. JAHANGIR, N., AKBAR, M. M., & HAQ, M. (2004). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents". *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
66. JENSEN, J. M., & PATEL, P. C. (2011). "Predicting Counterproductive Work Behavior from The Interaction of Personality Traits", *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466-471.
67. JUNG, H. S., & YOON, H. H. (2012). "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel". *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
68. KAGITCIBASI, C. (2005). "Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implications for Self And Family". *Journal of Cross-cultural Psychology*, 36(4), 403-422.
69. KATZ, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior". *Behavioral Science*, 9, 131-146.
70. KEASHLY, L., TROTT, V., & MACLEAN, L. M. (1994). "Abusive Behavior in The Workplace: A Preliminary Investigation". *Violence and Victims*, 9, 341-341.
71. KERNIS, M. H. (2003). "Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem". *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401\_01
72. KHAN, A. K., PERETTI, J. M., & QURATULAIN, S. (2009). "Envy and Counterproductive Work Behaviors: is More Fairness Always Preferred". In 20th AGRH Conference (9th-11th September), Toulouse, France.
73. LANGE, J., & CRUSIUS, J. (2015). "Dispositional Envy Revisited: Unraveling The Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2): 284-294.
74. LAZARUS, R. S. (1966). "Psychological Stress and the Coping Process". New York: McGraw-Hill.
75. LAZARUS, R. S. (1991). "Cognition and motivation in Emotion". *American Psychologist*, 46(4), 352.
76. LAZARUS, R. S. (1999). "Stress and Emotion: A New Synthesis". New York: Springer Publishing Co.
77. LEBLANC, M. M., & KELLOWAY, E. K. (2002). "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444.
78. LEPINE, J. A., & VAN DYNE, L. (1998). "Predicting Voice Behavior in Work Groups". *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
79. LEVINE, E. L. (2010). "Emotion and Power (as social influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior". *Human resource management Review*, 20(1), 4-17.
80. MACKENZIE, C. A., GARAVAN, T. N., & CARBERY, R. (2012). "Through the Looking Glass: Challenges for Human Resource Development (HRD) Post The Global Financial Crisis – Business As Usual?", *Human Resource Development International*, 15(3), 353–364. <http://doi.org/10.1080/13678868.2012.669236>
81. MALONE, P. C. (2006). "Communicative Responses to Malicious Envy at Work (Doctoral Dissertation), The University of Texas at Austin.

82. MARTINKO, M. J., GUNDLACH, M. J., & DOGLAS, S. C (2002). "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective". *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
83. MATHISEN, G. E., EINARSEN, S., & MYKLETUN, R. (2011). "The Relationship between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, 99(4): 637-651.
84. MCGRATH, D. L. (2011). "Workplace Envy: The Methodological Challenges of Capturing a Denied and Concealed Emotion". *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1).
85. MENON, T., & THOMPSON, L. (2010). "Envy at Work". *Harvard Business Review*, 88(4), 74-79.
86. MICELI, M., & CASTELFRANCHI, C. (2007). "The Envious Mind". *Cognition and Emotion*, 21(3), 449-479.
87. MINER, F. C. (1990). "Jealousy on the Job", *Personnel Journal*, 69, 89-95.
88. MOBERG, D. J. (1997). "On Employee Vice". *Business Ethics Quarterly*, 7(4), 41-60.
89. MOTOWIDLO, S. J., & VAN SCOTTER, J. R. (1994). "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance". *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
90. MURAVEN, M., & BAUMEISTER, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control 2011 Christian and Ellis 931 resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126: 247–259.
91. MURPHY, K. R. (1989). "Is The Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time?". *Human Performance*, 2(3), 183-200.
92. NADLER, D., HACKMAN, J. R., & LAWLER, E. E. (1979). "Managing Organizational Behavior". TBS The Book Service Ltd.
93. NEBIOGLU, M., KONUK, N., AKBABA, S., & EROGLU, Y. (2012). "The Investigation of Validity and Reliability of The Turkish Version of The Brief Self-Control Scale". *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni-Bulletin of Clinical Psychopharmacology*, 22(4), 340-351.
94. NEU, J. (1980). "Jealous Thoughts". In A. O. Rorty (Ed.), *Explaining Emotions*, Los Angeles: University of California Press. 425– 464.
95. O'LEARY-KELLY, A. M., GRIFFIN, R. W., & GLEW, D. J. (1996). "Organization-motivated Aggression: A research framework". *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
96. ORGAN, D. W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". Lexington Books/DC Heath and Com.
97. ORTONY, A., CLORE, G. L., & COLLINS, A. (1988). "The Cognitive Structure of Emotions". New York: Cambridge University Press.
98. ÖZCAN, H.U. (2006). "Effects of Integrity on Counterproductive Work Behaviour: Moderating Role Of Organizational Commitment", *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*
99. ÖZKALP, E., AYDIN, U., & TEKELİ, S. (2012). "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2): 18-33.
100. PARROTT, W. G., & SMITH, R. H. (1993). "Distinguishing the

- Experiences of Envy and Jealousy". *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906.
101. PATIENT, D., LAWRENCE, T. B., & MAITLIS, S. (2003). "Understanding Workplace Envy through Narrative Fiction". *Organization Studies*, 24(7), 1015-1044.
102. PENNEY, L. M., & SPECTOR, P. E. (2002). "Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?". *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134.
103. PENNEY, L. M., & SPECTOR, P. E. (2008). "Emotions and counterproductive work behavior". In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *New horizons in management. Research companion to Emotion in Organizations* 183-196. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
104. PETERSON, D. (2002). "The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire". *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326
105. PODSAKOFF, P.M., & MACKENZIE, S.B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
106. POGGI, I., & GERMANI, M. (2003). "Emotions at Work." In Proc. 8th Intl. Conf. on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility and Hybrid Automation (HAAMAHA'03), 461-468.
107. POLATCI, S., & AKDOGAN, A. (2014). "Psychological Capital And Performance: The Mediating Role of Work Family Spillover And Psychological Well-Being". *Business and Economics Research Journal*, 5(1), 1.
108. PUFFER, S. M. (1987). "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople". *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615.
109. RAMZY, O., EL BEDAWY, R., & MAHER, A. (2018). "Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance". *International Journal of Business Administration*, 9(4), 224-233.
110. RAWLS J (1971). "A Theory of Justice". Harvard University Press, Cambridge
111. ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2005). "Organizational Behavior/ Örgütsel Davranış" (2012). Translation Editor: İnci Erdem, 4. Edition, Ankara, Nobel Yayıncılık.
112. ROBINSON, S. L., & BENNETT, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
113. ROE, R. A. (1999). "Work Performance: A Multiple Regulation Perspective". In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 231-335, Chichester: Wiley
114. RUSTEMEYER, R., & WILBERT, C. (2001). "Jealousy within the Perspective of a Self-Evaluation Maintenance Theory". *Psychological Report*, 88, 799-804.
115. SACKETT, P. R., & DEVORE, C. J. (2001). "Counterproductive Behaviors at work". In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*, 1, 145-164, London, UK: Sage.
116. SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes

- and Task Design”, *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
117. SEZİCİ, E. (2015). “Üretkenlik Karşiti İş Davranışlari Üzerinde Kişilik”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
118. SHU, C. Y., & LAZATKHAN, J. (2017). “Effect of Leader-Member Exchange on Employee Envy and Work Behavior Moderated by Self-Esteem and Neuroticism”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69-81.
119. SITU, Q. M., LI, J. B., & DOU, K. (2016). “Reexamining the Linear and U-Shaped Relationships between Self-Control and Emotional and Behavioral Problems”. *Asian Journal of Social Psychology*, 19(2), 177-185.
120. SKARLICKI, D. P., & FOLGER, R. (1997). “Retaliation in the workplace: The roles of distributive, Procedural, and Interactional Justice”. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
121. SKINNER, G. W. (1971). “Chinese Peasants and The Closed Community: An Open and Shut Case”, *Comparative Studies in Society and History*, 13(3): 270-281.
122. SMITH, C. A., ORGAN, D. W., & NEAR, J. P. (1983). “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
123. SMITH, R. H., & KIM, S. H. (2007). “Comprehending Envy”. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46.
124. SONG, L. J., TSUI, A. S., & LAW, K. S. (2009). “Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions”. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
125. SONNENTAG, J., VOLMER, J., & SPYCHALA, A. (2010). “Sage Handbook of Organizational Behavior”. *Yearly Bulletin Publication for Nurses*, 37, 423-426.
126. SPECTOR, P. E. (2011). “The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives”. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
127. SPECTOR, P. E., & FOX, S. (2002). “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
128. SPECTOR, P. E., & FOX, S. (2005). “The Stressor-Emotion Model of Counterproductiv
129. SPECTOR, P. E., & FOX, S. (2010). “Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms Of Active Behavior?” *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.
130. SPECTOR, P. E., FOX, S., & DOMAGALSKI, T. (2006). “Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior”. *Handbook of Workplace Violence*, 29-46.
131. SPIELMAN, P. M. (1971). “Envy and Jealousy an Attempt at Clarification”. *The Psychoanalytic Quarterly*, 40(1), 59-82.
132. STERLING, C. M., VAN DE VEN, N., & SMITH, R. H. (2016). “Studying Benign and Malicious Envy in the Workplace”. *Envy at Work and in Organizations*, Oxford University Press, 57-84.
133. STERLING, C.M. AND LABIANCA, G. (2015), “Costly Comparisons: Managing Envy in the Workplace”, *Organizational Dynamics*, 44, 4, 296-305

134. SULLS, J., MARTIN, R. & WHEELER, L. (2002). "Social comparison: Why, with Whom and with What Effect?" *Current Directions in Psychological Science*, 11, 159–163. (doi:10.1111/1467-8721.00191)
135. TAI, K., NARAYANAN, J., & MCALLISTER, D. J. (2012). "Envy as Pain: Rethinking The Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations". *Academy of Management Review* 37 (1), 107-129
136. TANGNEY, J., BAUMEISTER, R. F., & BOONE, A. L. (2004). "High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success". *Journal of Personality*, 72, 271–324
137. TAŞTAN, S. B. (2014). "Workplace Anger As A Personal and Behavioral Response to Psychosocial and Situational Characteristics of Work Environment: An Appraisal of Social Cognitive Theory". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12).
138. TESSER, A. (1988). "Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior". In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181–229, New York: Academic.
139. TESSER, A. (1991). "Emotion in Social Comparison And Reflection Processes". In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary Theory and Research*, 115-14, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
140. TESSER, A., & COLLINS, J. E. (1988). "Emotion in Social Reflection and Comparison Situations: Intuitive, Systematic, And Exploratory Approaches". *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(5), 695.
141. TUNA AND YAHYAGIL (2014). "The Influence of Person-Organization Fit on Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Climate", *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*,
142. UÇAR, M. E. (2017). "Relationships between Vertical And Horizontal Individualism/Collectivism Self Construal's and Autonomous, Relatedness, Autonomous-Related Self At University Student", *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1865-1878.
143. UNGER, A., BI, C., XIAO, Y. Y., & YBARRA, O. (2016). "The revising of the Tangney Self-control Scale for Chinese Students", *PsyCh Journal*, 5(2), 101-116.
144. VAN DE VEN, N., ZEELENBERG, M., & PIETERS, R. (2009). "Leveling Up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy". *Emotion*, 9(3), 419.
145. VAN FLEET, D. D., & VAN FLEET, E. W. (2012). "Towards a Behavioral Description of Managerial Bullying", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(3), 197-215.
146. VAN SCOTTER, J. R., & MOTOWIDLO, S. J. (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525.
147. VARDI, Y., & WIENER, Y. (1996). "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework". *Organization Science*, 7(2), 151-165.
148. VECCHIO, R. (2005). "Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied", *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
149. VECCHIO, R. P. (2000). "Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy", *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.

150. VEIGA, J. F., BALDRIDGE, D. C., & MARKÓCZY, L. (2014). "Toward Greater Understanding of The Pernicious Effects of Workplace Envy", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364-2381.
151. VRABEL, J. K., ZEIGLER-HILL, V., & SOUTHARD, A. C. (2018). "Self-Esteem and Envy: Is State Self-Esteem Instability Associated with The Benign And Malicious Forms of Envy?". *Personality and Individual Differences*, 123, 100-104.
152. VROOM, V. H. (1964). "Work and Motivation", 54, New York: Wiley.
153. WARREN, D. E. & SMITH-CROWE, K. (2008). "Deciding What's Right: The Role Of External Sanctions and Embarrassment in Shaping Moral Judgments in The Workplace", *Research in Organizational Behavior*, 28, 81-105
154. WEISS, H. M., & CROPANZANO, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work". In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1-74, Greenwich, CT: JAI Press.
155. WILLIAMS, L. J., & ANDERSON, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". *Journal of management*, 17(3), 601-617.
156. WOBKER, I. (2015). "The Price of Envy: An Experimental Investigation of Spiteful Behavior". *Managerial and Decision Economics*, 36(5), 326-335.
157. YAN, Y., ZHOU, E., LONG, L., & JI, Y. (2014). "The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self-Control". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(6), 881-890.
158. YILDIZ, B. (2017). "The Role of Envy in Employees Abusive Supervision Perception and Contextual Performance". *Pressacademia Procedia*, 3(1), 541-547.