

ISSN: 2458-8997

BUSINESS  
ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT  
PERSPECTIVES

Yıl: 5 Cilt: 4 Sayı: 1



**IJBEMP**

BUSINESS  
ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT  
PERSPECTIVES

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives  
Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

## EDİTÖR

Prof. Dr. İsmail BEKÇİ – Süleyman Demirel Üniversitesi

## EDİTÖR YARDIMCISI

Arş. Gör. Süleyman BAYRAKCIOĞLU – Süleyman Demirel Üniversitesi

## YAYIN ve DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Abdullah Mesud KÜÇÜKKALAY	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet YATKIN	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Ali DERAN	Tarsus Üniversitesi
Prof. Dr. Anukrati SHARMA	University of Kota (India)
Prof. Dr. Aykut BEDÜK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Bekir GÖVDERE	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Burkhanov AKTAM	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş ACAR	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Erdiç ALTAY	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Fikret OTLU	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Ganite KURT	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin DALĞAR	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Halil EKŞİ	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Mohammad Ahraf ALİ	Aligarh Muslim University (India)
Prof. Dr. Muhammad SHAHBAZ	University of Cambridge (UK)
Prof. Dr. Murat Ali DULUPCU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Murat KAYALAR	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Murat OKCU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran ÖZTÜRK	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Neşe YALÇIN	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Prof. Dr. Nilüfer NEGİZ	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Nurhan PAPTAYA	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Osman BAYRI	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer TEKŞEN	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Prof. Dr. Petraç MILO	University of Tirana (Albania)
Prof. Dr. Rafet AKTAŞ	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye COP	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selen DOĞAN	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Supriti MISHRA	International Management Institute (India)
Prof. Dr. Suranga SİLVA	University of Colombo (Sri Lanka)
Prof. Dr. Süleyman Serdar KARACA	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir SAKARYA	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Yakup ALTAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Zeki DOĞAN	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Alhagi Manta DRAMMEH	Al-Maktoum College of Higher Education (UK)
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Eşref Savaş BAŞCI	Hitit Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Gürcan PAPATYA	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Hayrettin ÖZLER	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. İlhan ARAS	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Mert TOPCU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Muharrem GÜRKAYNAK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Nezire Derya Ergun ÖZLER	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Oana Ramona LOBONT	West University of Timisoara (Romania)
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Rifat YILMAZ	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Suzan ÇOBAN	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Vedat ACAR	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr. Vesile ÖMÜRBEK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Azamat MAKSÜDÜNOV	Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi (Kırgızistan)
Dr. Bobir TURSUNOV	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Dr Nicola CHELOTTI	Loughborough University London (UK)

## İletişim Adresi / Contact Info

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

<http://www.ijbemp.com>

[ijbemp@gmail.com](mailto:ijbemp@gmail.com)

+90 (0246) 2110598

## **Aim & Scope**

Business, Economics and Management Perspectives aims to provide a forum to widen and deepen discussion about all areas of Business, Economics and Management as well as being readable and accessible. It is interested in publishing rigorous research papers that provides sound theoretical and clear insights with future practical and actionable implications for the wellbeing of stakeholders of the society as a whole. As the title of the journal indicates, it calls for papers in any business, economics or management topic which challenges the traditional wisdom of the readers. The topics may include a wide range of research areas in Business, Economics and Management like Business Theories, Contemporary Research in Business, Entrepreneurship, Organizational Behavior, Finance, Corporate Governance, Investment, Insurance, Risk Management, Project Management, Financial Reporting, Accounting, Management Information Systems, Marketing, Advertising, Sales Management, Economical topics, Consumer Behavior, Human Resource Management, Total Quality Management, Strategic Management, Operations Management, Business Research Methods, Supply Chain Management, Engineering Management and any other area that can fall under the scope of Business, Economics and Management disciplines.

The journal attracts the attention of not only researchers and academicians but also academic institutes, Managers, Consultants, Directors, Trainers, HR Managers, Line Managers, Performance Managers, Operations Managers, Finance Managers, Chief Executive Officers and above all the students in Business, Economics and Management Disciplines.

## **About the Journal**

Business, Economics and Management Perspectives is a peer reviewed online international journal published semi-annually. Articles may be written in Turkish and English. Journal aims to publish articles contributing theoretically and empirically to the field. All articles submitted to the journal should not have been published or under consideration for publication elsewhere. Articles submitted are firstly taken into evaluation by editorial board in terms of their original contribution to the field, use of scientific expressions and compliance with writing rules. Provided that articles meet the preliminary evaluation requirements, they are sent to three anonymous referees. Names of both the referees and the author are kept confidential in this process. In line with the referee reports, editorial board decides whether to publish the article or not. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given. After publication, the copyrights of the articles belong to the Business, Economics and Management Perspectives. No copyright fee is paid to the authors. Articles published in this journal cannot be published elsewhere and/or copied without the consent of the Business, Economics and Management Perspectives.

## İndeksler / Indexes

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi aşağıdaki veri tabanları/bibliyografya/indeksler tarafından taranmaktadır:

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives are indexed in the following data bases/bibliographies/indices:



Türk Eğitim İndeksi (2016)



Scientific Indexing Services (SIS) (2016)



Eurasian Scientific Journal Index (2016)



Academic Resource Index (ResearchBib) (2016)



Sosyal Bilimler Atıf Dizini (SOBIAD) (2019)



Directory of Research Journals Indexing (2019)

## İÇİNDEKİLER

**Nuri ÖMÜRBEK, Cem TÜTER (1-25)**

ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE KAYAK EKİPMANLARI SEÇİMİ

**E. Ebru ŞENTÜRK, Cihat KARTAL (26-41)**

TÜRKİYE'DE KENT MARKALAMASI ALANINDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNDE BİR İNCELEME

**Ali TOKER, Harun SULAK (42-52)**

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDA KULLANILAN NÖROPAZARLAMA İLE GELENEKSEL YÖNTEMLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

**Aysel ARSLAN, Çetin BEKTAŞ (53-63)**

KURAMDAN KURUMSALLIĞA ETİK HAREKETİ: ANTALYA ATSO ÖRNEĞİ

**Aybike Tuba ÖZDEN (64-83)**

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ATTACHMENT BEHAVIOR AND BRAND LOYALTY IN ADOLESCENTS

**Ahmet Fethi DURMUŞ, Fikret OTLU (84-97)**

SAT VE GERİ KİRALA İŞLEMLERİNİN TFRS 16'YA GÖRE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE BOBİ FRS İLE KARŞILAŞTIRILMASI

**Emeti Eda TOK, Nezire Derya ERGUN ÖZLER (98-124)**

BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Vedat ACAR, Gökberk BAYRAMOĞLU (125-135)**

EVALUATION OF IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMER WITHIN THE SCOPE OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS

**Ahmet YILDIRIM (136-148)**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ

**Turan KOCABIYIK, Yaşar ALPTÜRK (149-168)**

GÜVEN ENDEKSLERİ VE CDS PRİMLERİ İLE HİSSE SENEDİ FİYATLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KEŞFİ

**Selen DOĞAN, Y. Sezer OĞUZHAN (169-180)**

DUYGUSAL ZEKANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

**Kubilay İŞGÖR, Sevil GEMRİK (181-204)**

SOSYAL BELEDİYECİLİK FAALİYETLERİ: ZONGULDAK BELEDİYESİ İÇİN BİR ANALİZ

**Ayşe Gül KAYIR, Aziz Gökhan ÖZKOÇ (205-218)**

**ÇALIŞANLARDA HİSSEDİLEN ENERJİ VE YENİLİKÇİ EĞİLİMLERİN  
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ: TERMAL OTELLERDE BİR  
UYGULAMA**

## ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE KAYAK EKİPMANLARI SEÇİMİ\*

**Nuri ÖMÜRBEK,**

Prof.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nuriomurbek@sdu.edu.tr

**Cem TÜTER**

Kayak Antrenörü, cemtuter@yahoo.com.tr

---

\* “Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Kayak Ekipmanları Seçimi” isimli yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.



## **ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE KAYAK EKİPMANLARI SEÇİMİ**

### **ÖZET**

Bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak, kayak antrenörlerinin kayak malzeme ve ekipmanlarını seçerken ve kullanırken nelere dikkat edip hangi kriterleri gözettilerini tespit edilerek kayak sporunu yapanlar için en uygun kayak malzemelerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Uzman görüşlerinden yola çıkarak kriterler ve alt kriterler belirlenmiş, uzmanların kriterlerarası yapmış oldukları karşılaştırmalardan elde edilen değerler AHP yöntemi ile analiz edilip değerlendirilmiştir. AHP yöntemi ile yapılan değerlendirme sonucunda; kayak malzeme ve ekipmanı seçiminde en uygun markalar; kayak ve bağlama için ATOMIC, kayak ayakkabısı için LANGE, baton ve korumalıklar için LEKI ve kayak kıyafeti ve aksesuar için SPYDER olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** AHP, Çok Kriterli Karar Verme, Kayak Ekipman Seçimi

## **CHOICE OF SKI EQUIPMENT WITH ANALYTIC HIERARCHY PROCESS**

### **ABSTRACT**

By using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, this study tries to identify the best ski materials for skiers by determining the criteria ski coaches observe while choosing and using ski equipment. Based on expert opinions, criteria and sub-criteria were determined, the values obtained from the comparative tests performed by the experts, were analyzed and evaluated with the AHP method. As a result of the evaluation with the AHP method, the most suitable brands in the selection of ski equipment are determined as ATOMIC for skiing and bonding, LANGE for ski shoes, LEKI for baton and protective material, and SPYDER for ski outfits and accessories.

**Keywords:** AHP, Multi-Criteria Decision Making, Selection of Ski Equipment

## **1.GİRİŞ**

Karar verme, günlük hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar özel ve sosyal hayatlarında, iş yaşantılarında ve daha bir çok alanda çeşitli faktörlere göre karar vermektedirler. Karar verme işlemi birbiriyle çelişen faktörlere bağlı olduğu için kolay bir süreç değildir. Karar verici vereceği kararlarda; karlılık, maliyet, zaman gibi çok sayıda faktörü değerlendirerek en doğru kararı vermeye çalışmaktadır. Bu değerlendirme faktörlerinin önem derecesi karar vericinin amaçlarına ve mevcut durumun koşullarına göre değişkenlik göstermektedir. Çoklu karar verme yöntemleri kararsızlık ortamında karar vericinin daha güvenilir kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Gülten, 2009: 28; Yaralıoğlu, 2010: 13).

Ülkemiz kış sporları için büyük bir potansiyele sahiptir. Yılın büyük bir bölümünde kayak merkezlerinde kayak yapılabilen ve her geçen gün kayak sporuyla uğraşanların sayısı artmaktadır. Kayak sporu ekipman ile yapılabilen bir spor branşıdır. Gerek hobi maksatlı gerekse sportif ve profesyonel olarak kayak sporu ile uğraşan insanlar için doğru ekipman seçimi hem güvenlik hemde başarı adına oldukça önemlidir.

Bu çalışmada da Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak, kayak antrenörlerinin kayak malzeme ve ekipmanlarını seçerken ve kullanırken nelere dikkat edip, hangi kriterleri gözettikleri tespit edilip, kayak sporunu yapanlar için en uygun kayak malzemelerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Kayakçılar için en önemli unsur ekipmandır. Kayak sporu outdoor ve riskli bir spor olduğu için ekipman seçimi ve kalitesi kayakçının konforunu, güvenliğini ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu çalışma, kayak sporuyla ilgilenenlere özellikle de profesyonellere, belki de hayati önem taşıyan ekipman tercihini bilimsel olarak karara bağlamada yardımcı olduğu için önem arz etmektedir.

## **2.KARAR VERME VE ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**

### **2.1. Karar Verme ve Karar Verme Süreci**

Karar verme, insanların hayatları süresince sıkça karşılaştığı bir kavramdır. İnsanlar, yaşam boyu kişisel ya da toplumsal konularda değişik amaçlarla seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Bir bilgisayar veya cep telefonu alırken, gideceği okulu seçerken, oturacağı evi belirlerken vb. daha pek çok durumda insan seçim işlemi ile karşı karşıya kalmaktadır. Alternatifler arasından yapılan bu seçime kısaca “karar verme” denmektedir (Soner ve Önüt, 2006:111). Karar verme, en basit şekli ile seçeneklerden birinin tercih edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Fakat, seçim karar vermenin büyük kısmı değil; bir parçasıdır (Daft, 2003: 272).

Karar verme, karar veren kişinin farklı seçenekler ile karşı karşıya kalması halinde mevcut seçenekler içerisinde uygun olanı seçme işlemi iken; karar verme süreci ise mevcut seçeneklerin belirli bir düzen içerisinde uygulanmasıdır (Tekin, 2004: 20; Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 86). Karar verme sürecinin aşamaları; *Sorunun (Problemin) Tanımlanması, Soruna İlişkin Bilgilerin Toplanması, Bilgilerin Sınıflandırılması, Çözümlemesi, Yorumu, Seçeneklerin Ortaya Konması, En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi, Seçeneği Karar Haline Getirmek ve Uygulamak ve Değerlendirme* şeklinde sıralanmaktadır (Yaralıoğlu, 2010: 3).

### **2.2. Çok Kriterli Karar Verme**

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV), karar vericinin sayılabilen ya da sayılamayan sayıdaki alternatif arasından en az iki kriter kullanarak yaptığı seçim işlemidir. Diğer bir ifade ile; ÇKKV yöntemleri, nitel ve nicel bir çok faktörü eş zamanlı olarak analiz etme ve bu noktada birçok kişiyi bu sürece dahil etme imkanı sağlayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Gülten, 2009: 27; Görener, 2009: 99).

ÇKKV yöntemlerinin kullanımındaki gaye çok sayıda seçeneğin olduğu durumlarda karışıklığa mahal vermeden basit ve etkin çözümler üretebilmektir. Birçok parametreye bağlı olarak tespit edilen alternatiflerin analiz edilmesi, sıralanması ve seçilmesi aşaması ÇKKV'nin temelini oluşturmaktadır (Herişçakar, 1999: 240; Şener, 2004: 30).

Her yöntemin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu yöntemlerin uygulanabilme olanakları da değişkenlik göstermektedir. Bu durum farklı ÇKKV yöntemleri kullanılarak ortaya çıkan tutarlı olmayan problem sıralama olarak bilinen olaylara sebep olmaktadır. ÇKKV yöntemlerinde asıl eleştirilecek durum, farklı teknikler arasındaki farklılıklara rağmen, aynı probleme farklı teknikler uygulandığı zaman farklı sonuçların çıkmasıdır. Bu farklılıklar; ağırlıkların kullanımındaki farklılık, en iyi çözümün seçimindeki farklılık ve çözümü etkileyen ek parametrelerin eklenmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Zavadskas ve Turskis, 2010:160-161).

Çok kriterli karar verme yöntemleri, iki kategori içerisinde sınıflandırılabilir. Bunlar; Çok Nitelikli Karar Verme ve Çok Amaçlı Karar Vermedir. *Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV)* metotları kesin seçenekler içerisinde birine karar vermek için kullanılmaktadır. Bu süreç iki aşamadan oluşmaktadır: Önce bütün hedeflere ve karar seçeneklerine göre varılan hükümler bir araya getirilmekte, daha sonra da bir araya getirilen hükümler içerisinde karar verme seçeneklerinin sıralaması (derecelendirilmesi) yapılmaktadır. *Çok Amaçlı Karar Verme (ÇAKV)* metotları ise mevcut kısıtlar yardımıyla tanımlanan sonsuz sayıdaki alternatifi kapsayan hedef problemleri için kullanılmaktadır. ÇAKV'nin genel özelliği ölçülebilen ve değerlendirilebilen kriterlerinin olması, en dikkat çekici özelliği ise ana amaca ulaşabilmek için bir takım ara amaçlardan fedakarlık edebilme sürecidir (Güneş ve Umarusman, 2003:243-244).

### **2.2.1. Çok Kriterli Karar Verme Süreci**

Çok kriterli karar verme süreci; son karar üzerinde etkisi olabilecek birden fazla soyut ya da somut öğeyi barındıran, karar vericinin tercihlerine göre bu öğelere, bilimsel yöntemlerle desteklenen karar analizi tekniklerinin uygulanması sonucunda en doğru kararın verilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gök, 2006: 4).

Çok kriterli karar verme süreci; *Amaçların Belirlenmesi, Kriterlerin Oluşturulması, Alternatiflerin Belirlenmesi, Alternatiflerin Kriterlere Göre Değerlendirilmesi, Genel Değerlendirme ve Karar ve Kararın İncelenmesi ve Geri Dönüm* aşamalarından oluşmaktadır (Kocamustafaoğulları, 2007: 1-37).

### **2.2.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**

Karar verilecek problemde tek bir kriter varsa çoğunlukla sezgisel seçim yapılmakta ve mevcut kriterler arasında gerçekleşme olasılığı en yüksek olan alternatif seçilmektedir. Ancak kriterin önem dereceleri, kriterler arasındaki çatışmalar gibi çok alternatifli problemleri değerlendirirken karmaşık modellerle problemin üstesinden gelmeye ihtiyaç duyulacaktır (Tzeng ve Huang, 2011: 1- 6).

Hwang ve Yoon ÇKKV yöntemlerini üç adımda değerlendirilmiştir (Hwang ve Yoon, 1981: 135) : Birinci adımda; yöntemin hayata geçirilmesi için bilginin türüne göre seçim yapılır. İkinci adımda, ayırt edici özellikler tespit edilir. Üçüncü adımda ise önceki adımlarda mevcut olan en iyi seçim kriterleri sıralanır.

Uygulamalarda kullanılan bazı ÇKKV yöntemleri ise; AHP yöntemi, ANP yöntemi, Maximax Yöntemi, Maximin Yöntemi, PROMETHEE Yöntemi, ELECTRE Yöntemi, TOPSIS Yöntemi, AHP Yöntemi, ANP Yöntemi, VIKOR Yöntemi, SAW Yöntemi, MAUT Yöntemi, COPRAS Yöntemi, ENTROPİ Yöntemi, MOORA Yöntemi, MACBETH Yöntemi, STEM Yöntemi, PAPRIKA Yöntemi, ARAS Yöntemi vb. şeklinde sıralanabilir

## **3. ANALİTİK HİYERARŞİK SÜREÇ YÖNTEMİ**

Bu çalışmada da ÇKKV yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (Analytic Hierarchy Process-AHP) yöntemi kullanılmıştır. AHP yöntemi, bireylere ve topluluklara karar verme sürecindeki öznel ve nesnel faktörleri bir araya getirme imkanı sağlayan güçlü olmasının yanında kolay anlaşılabilir bir yöntemdir. Bu bölümde bu yöntem hakkında teorik bilgiler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İlk kez 1965 yılında Thomas L. Saaty tarafından ortaya konulan AHP sonrasında ABD Savunma Bakanlığında akabinde Sudan ulaşım projelerinde kullanılarak 1974-1978 yılları arasında tam olarak mükemmeliyete ulaşmıştır (Göksu ve Güngör, 2008:4-5).

AHP, kişilere ve toplumlara karar verme sürecindeki nitelik ve nicellekle ilgili faktörleri bir araya getirme imkanı veren kuvvetli ve kolay anlaşılabilir bir yöntem çeşididir. AHP diğer yöntemlere göre daha üstündür çünkü kararları etkileyen içgüdüsel etkenleri değerlendirebilir. Bu yöntemde karar verme yetkisi olanların tecrübe ve bilgileri büyük önem taşımaktadır. AHP yöntemi; karar vericilere; karmaşık problemleri, problemin ana hedefini, kriter ve alt kriterleri ve bunların alternatifleri arasındaki bağlantıyı gösteren bir hiyerarşik yapıda modelleme yapmalarına imkan sunmaktadır. (Saaty, 1990: 185; Tektaş ve Hortaçsu, 2003: 57; Güngör ve İşler, 2005: 22; Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

AHP'de ilk olarak amaç ortaya konmakta sonrasında da bu amacı etkileyen faktörler belirlenmektedir. Bu aşamada karar sürecini etkileyen durumların belirlenebilmesi adına uzman kişilerin görüş ve önerilerine ya da anket çalışmalarına yer verilebilir. AHP bir problemi daha küçük parçalara ayırarak ve daha sonra sadece subjektif değerlendirmeleri ikili kıyaslamalara tabi tutarak her yapısal düzen içerisindeki öncelikleri geliştirerek verilen hükümler ve kararlar daha sağlıklı alınmış olur. Ancak bu durumdaki karmaşık bir karar problemini çözmek isteyenler, aynı yöntemi kullansalar dahi farklı kararlar alabilmektedirler. Bu farklılığın sebebi kişilerin değer yargılarının birbirinden farklı olmasıdır. Farklı değer yargıları beraberinde farklı öncelikler de ortaya çıkacaktır. Diğer bir deyişle sistemin elemanlarına, farklı karar vericiler tarafından farklı öncelikler verilebilmektedir (Akal, 2006: 28; Saat, 2000: 151; Yılmaz, 2005: 21).

AHP'nin temelini; *Karşılıklılık, Homojenlik, Bağımsızlık ve Beklentiler Aksiyomu* olmak üzere 4 aksiyom oluşturmaktadır.

### **3.1. AHP Yönteminin Adımları**

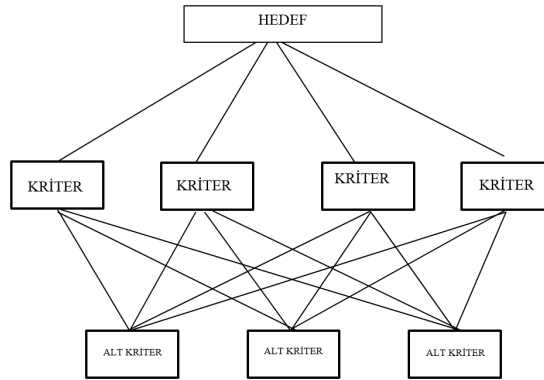
Birçok uygulamaya esas oluşturan AHP yönteminin adımları aşağıda verilmiştir (Saaty, 1994:21) :

**Problemin Tanımlanması:** AHP yönteminin ilk aşamasında diğer karar problemlerinde olduğu gibi var olan problem tanımlanır. Problem tanımlandıktan sonra AHP ile karar verenlerin hedeflediği amaç ortaya konmuş olmaktadır (Özden, 2008: 302; Yaralıoğlu, 2001: 134).

**Hiyerarşik Yapının Oluşturulması:** AHP'de karar verici/vericilerin amaçları doğrultusunda kriterlerin ve ona ait olan alt kriterlerin tespit edilip, örgütsel yapı oluşturulur. AHP'de ilk olarak hedef ortaya konulmakta ve bu hedef istikametinde seçimi etkileyen alternatifler belirlenmektedir. Sonrasında alternatifler göz önünde bulundurularak potansiyel alternatifler belirlenmektedir. Nihayetinde karar için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur (Dağdeviren ve Eren, 2001: 43).

Hiyerarşik yapı oluşturulurken kriterler önem seviyelerine göre düzenlenmekte ve bu işlemin yapılmasındaki amaç, çok kriterli problem yapısının karmaşıklığını azaltmaktır. Genel olarak kararın karmaşıklığı ve önemi arttıkça alt seviyelerin de sayısı artmaktadır. Mantıklı ve tutarlı bir yaklaşımla modellenen bir hiyerarşi probleminin daha iyi anlaşılmasını, kriterlerin göreceli öneminin daha kolay ve daha doğru belirlenmesini, çakışan yönleri olan kriterlerin ağırlıklandırılmasında birden fazla sayılmanın önlenmesini sağlamaktadır (Saaty, 1990: 259-261). Şekil 1.'de AHP'de kullanılan hiyerarşik model görülmektedir.

Şekil 1. Tam Hiyerarşi Modeli



**Kaynak:** (Saaty, 1996a: 14)

**İkili Karşılaştırmalarla Önceliklerin Belirlenmesi Ve Karar Matrislerinin Elde Edilmesi:** İkili karşılaştırma terimi iki kriterin birbirleriyle karşılaştırılması anlamına gelmekte ve karar vericinin insiyatifine dayanmaktadır. Bu adımda temel amaç, faktörlerin öznel önemlerinin genel hedefe olan etkisinin belirlenmesidir. Konuya dair ilgisi ve bilgisi olmayan ikili karşılaştırmalarda tutarsızlıkların çıkması kaçınılmazdır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 86; Erikan, 2002: 69).

Saaty tarafından bu konuda kullanılmak üzere öznel bir ölçek verilmiştir. Bunun dışındaki 1-5, 1-7, 1-15 ve 1-20 gibi önem skalaları uygun çözümü elde etmede yetersiz kalmaktadır (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004:132). Önem derecesi Tablo 1.'deki ölçeğe göre belirlenmektedir. (Saaty, 1996a:54)

**Tablo 1.** Analitik Hiyerarşi Prosesinde Kullanılan Ölçek

SAYISAL DEĞERLER	TANIM
1	Eşitlik
3	Az önemli (Az üstün olma hali)
5	Oldukça önemli (Oldukça üstün olma hali)
7	Çok önemli (Çok üstün olma hali)
9	Son derece önemli (Kesin üstün olma hali)
2,4,6,8	Ara değerler (iki sayının arasında kaldığı durumlarda kullanılan sayılar )

**Kaynak:** (Saaty, 1996a: 54)

İkili karşılaştırma yargıları oluşturulurken yani A kriterinin B kriterine göre ne derece önemli olduğu karar vericiye sorulduğunda, karar verici Tablo 1.'de gösterilen 1-9 puanlı tercih ölçeğinden faydalanmaktadır. Saaty, AHP'nin kullanılmasında direk olarak ilgili kişilerle yüz yüze anket uygulayarak, onların ikili karşılaştırmalara ilişkin görüşlerinin alınmasını tavsiye etmektedir. Söz konusu ilgili kişi ve/veya kişiler mutlaka konunun uzmanı olmasına gerek yoktur ancak tutarlı sonuçlar elde edebilme adına konuyu bilen ve konuya aşina olan kişiler olmalıdır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 87).

Tablo 1.'deki ölçeğe göre oluşturulan ve aşağıda gösterilen N matrisinin her bir sütununun, sütunun ilk değerine bölünmesiyle elde edilen n satır ve sütunlu A kare matriste  $n(n-1)/2$  adet ikili karşılaştırma yapısı. İkili karşılaştırma matrislerinin köşegenlerindeki değerler 1'dir. Bunun nedeni, köşegen üzerindeki elemanlar, her elemanın kendisi ile kıyaslanmasıdır. Matristeki elemanların yarısı diğer elemanların tersidir.  $W_1/W_2 = 3$  ise,  $W_2/W_1 = 1/3$  olur (Aktaş ve Doğanay, 2000:20).

İkili karşılaştırma matrisinde bir öğenin kendisiyle karşılaştırılması 1 sayısı ile ifade edileceğinden matrisin köşegenlerine 1 değerleri yerleştirilir. Tablo 2.'de bu yapı açıklanmıştır.

**Tablo 2.** İkili Karşılaştırmalar Matrisi

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	.....	A <sub>n</sub>
A <sub>1</sub>	W <sub>1</sub> /W <sub>1</sub>	W <sub>1</sub> /W <sub>2</sub>	.....	W <sub>1</sub> /W <sub>n</sub>
A <sub>2</sub>	W <sub>2</sub> /W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub> /W <sub>2</sub>	.....	W <sub>2</sub> /W <sub>n</sub>
..	..	..	..	..
A <sub>n</sub>	W <sub>n</sub> /W <sub>1</sub>	.....	.....	W <sub>n</sub> /W <sub>n</sub>

Matristeki  $w_i / w_j$  terimi, amaca ulaşmak için  $i$  kriterin  $j$  kriterden ne kadar daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlendirmede Tablo 2.1.'de gösterilen ölçek kullanılmaktadır. Örneğin bu değer 7 ise,  $i$  kriterin  $j$  kritere göre kuvvetli düzeyde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda benzer şekilde  $j$  kriter de  $i$  kritere göre  $1/7$  düzeyinde önemli olmaktadır.

**Kriterlerin Ve Alternatiflerin Göreli Önem Derecelerinin Belirlenmesi:** İkili karşılaştırma matrislerinin geliştirilmesinin ardından değerlendirmeye alınan her öğenin önceliğinin analiz edilmesi işlemine başlanmaktadır. AHP'nin bu bölümü "sentezleme" olarak adlandırılmıştır. Sentez noktasında, en büyük özdeğer ve bu özdeğere karşılık gelen özvektörün hesaplanmasını ve normalize edilmesini içermektedir. Karşılaştırma matrisleri hiyerarşideki öğelerin karşılıklı önem derecelerini belirli bir mantık çerçevesinde göstermesine rağmen tüm öğelerin bütün içerisindeki ağırlıklarını belirleyebilmek için bu aşamanın uygulanması gereklidir. Bu nedenle de ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulduktan sonra sıra hiyerarşideki karşılaştırılan öğelere ilişkin göreli önemlerin diğer deyişle öncelik veya ağırlık vektörlerinin hesaplanmasına gelir. Bu aşamanın amacı her bir öğenin amaca ulaşmadaki katkısının belirlenmesidir. (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 87; Musubeyli, 2004: 19).

Sentez aşamasında birleştirilecek öncelik vektörlerinin elde edilmesi için dört yöntem mevcuttur (Karakaşoğlu, 2008: 31-32):

**En basit yöntem:** En basit yöntem normalizedir. Bu yöntemde ikili karşılaştırma matrisindeki her satırın toplamı tüm satırların toplamına bölünür. Negatif kriterler için yapılacak normalizasyon işlemi farklılıklar göstermektedir. Yapılan değerlendirmelerin çarpmaya göre tersleri alınır ve bu şekilde hesaplama yapılır.

**Daha iyi yöntem:** Bu yöntemde matrisin her sütundaki elemanların toplamı alınır ve bu toplamaların eşlenikleri elde edilir. Normalizasyon işleminde ise her eşlenik bu eşleniklerin toplamına bölünür.

**İyi yöntem:** İlk olarak ikili karşılaştırma matrisinin her bir sütununun toplamı hesaplanır. Her bir matris elemanı bu toplama bölünür ve alınan sonuç matrisi normalize edilmiş ikili karşılaştırma matrisidir. Normalize edilmiş matrisin satır elemanlarının ortalaması hesaplanır. Mevcut ortalamalar, karşılaştırılan seçeneklerin öncelikleri konusunda bir tahmin sağlar.

**En iyi yöntem:** Mevcut verilerin normalize edilebilmesi için, ikili karşılaştırma matrisindeki her satırındaki  $n$  eleman birbirleriyle çarpılır ve  $n$  kökü bulunur.

**Tutarlılık Oranının Tespiti:** AHP'de dikkate alınması gereken konulardan bir diğeri de karar vericinin yargılarının tutarlı olup olmadığının tespit edilmesidir. Karar vericinin kriterler arasında karşılaştırma yaparken tutarlı olup olmadığını değerlendirmek için tutarlılık oranından yararlanılmaktadır. AHP mükemmel bir tutarlılığın olmasını istememektedir. Tutarsızlığa izin vermek ancak her yargılamada meydana gelebilecek tutarsızlığın ölçümünü sağlamaktır. Tutarlılık oranı aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Oğuzlar, 2007: 126; Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 91):

$$\text{Tutarlılık Oranı} = \text{Tutarlılık Değeri} / \text{Olasılık Değeri}$$

$$\text{Tutarlılık Değeri} = (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$$

**Alternatiflerle İlgili Sıralamanın Belirlenmesi:** Bu noktada problemin ana amacının gerçekleştirilmesinde karar seçeneklerinin sıralaması olarak hizmet edecek karma öncelikler vektörü oluşturulur. Bu vektörü oluştururken her değişken için saptanan alternatif vektörlerinin ağırlıklı ortalaması alınmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:91).

### **3.2. AHP Yönteminin Uygulama Alanları**

Analitik Hiyerarşi Prosesi, bireysel kararlardan karmaşık işletme kararlarına kadar geniş bir alanda kullanılabilen bir araçtır. Saaty uygulamanın genel olarak kullanım alanlarını; Planlama, Alternatifler kümesi oluşturma, Öncelik belirleme, Alternatifler kümesi oluşturulduktan sonra en iyi politikanın seçimi, Kaynak tahsis etme, İhtiyaçları belirleme, Çıktıları tahmin etme, Sistemleri dizayn etme, Performans ölçme, Sistemin sürekliliğini sağlamak, Optimizasyon, Çatışmaları giderme şeklinde sıralamıştır (Saat, 2000:150; Saaty, 1994:149):

### **3.3. AHP İle İlgili Literatür İncelemesi**

AHP yöntemi ile ilgili literatürdeki bazı çalışmalar aşağıda örneklendirilmiştir.

Triantaphyllou ve Mann (1995: 35-44) çalışmalarında, birçok endüstriyel mühendislik uygulamasında son kararın verilmesinde AHP yönteminin etkili bir yaklaşım olduğunu iddia etmişlerdir. Dağdeviren ve Eren (2001: 41-52) çalışmalarında tedarikçi seçimi probleminde iki yaklaşım önermişlerdir. Güngör ve İşler (2005: 21-33) çalışmalarında otomobil seçimi sorununa AHP ile bir çözüm önerisi sunmuşlardır. Eleren (2006: 405-416) deri sektöründe AHP yönteminin problemleri çözmedeki başarısını ve kullanım kolaylığını göstermek adına bir çalışma gerçekleştirmiştir. Thapa ve Murayama (2008: 225-239) çalışmalarında, kentsel tarım için arazi değerlendirme alanında, AHP ve CBS (coğrafi bilgi sistemi) tekniklerinin bütünlük olarak kullanılmasını incelemişlerdir. Özdemir (2010: 55-84) çalışmasında Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki ürün gruplarını dikkate alarak tedarikçi seçimi problemini incelemiştir. Kara ve Karaca (2010: 133-140) yaptıkları çalışmada Bozok Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde öğrenimine devam eden birinci sınıf öğrencilerinin bu bölümü tercih etmelerinde etkili olan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Öztürk, Erdoğan ve Arıkan (2011: 93-112) çalışmalarında AHP yöntemini kullanarak bir tekstil firmasının tedarikçi seçim problemini irdelemişlerdir.

Bakshi ve Sarkar (2011: 14-22) çalışmalarında proje seçimi yapmışlardır. AHP ile kriterlerin ağırlıkları belirlenip ARAS yöntemi ile en iyi proje seçilmiştir. Ömürbek ve Tunca (2013: 47-70) çalışmalarında grup kararı verilmesinde ÇKKV yöntemlerinden olan AHP ve ANP yöntemlerini kullanarak ideal hazır beton firmasının belirlenmesine çalışmışlardır. Freitas vd. (2013: 93-100) çalışmalarında metalürji şirketinde en uygun tedarikçi seçiminde etkili olan kriterleri AHP ve MAUT yöntemleri ile belirlemeyi amaçlamışlardır. Sliogeriene vd. (2013: 11-20) çalışmalarında, enerji üretim teknolojilerinin analiz ve seçimini ARAS yöntemiyle değerlendirmişlerdir. Litvanya’da yapılan bu çalışmada AHP ile 20 kriterin ağırlıkları belirlenmiştir. Kutut vd. (2014: 287-294) çalışmalarında, tarihi binaların korunması için öncelikli alternatifleri ARAS yöntemiyle değerlendirmişlerdir. AHP ile kriter ağırlıklarının belirlendiği bu çalışmada, 7 alternatif, 10 kriter kullanılmıştır. Chen vd., (2014:7328-7337) gıda-atık güvenliğinin değerlendirilmesinde ENTROPİ ve AHP yöntemlerini kullanarak kriter ağırlıklarını değerlendirmişlerdir. Chen vd. (2015: 2353-2363) yeraltı sularının sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla Çin’de bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada; ekoloji, çevre, yeraltı su kaynakları ve sosyo-ekonomik talep kriterlerinin ağırlıkları da AHP ve ENTROPİ yöntemi ile belirlenmiştir. Karaatlı vd. (2015: 176-186) çalışmalarında savunma sanayi kurumları arasında yer alan MKE kurumunun performansının değerlendirilmesinde; satış miktarı, üretim miktarı, stok miktarı, tedarik miktarı, harcama miktarı, kar, yatırım gideri ve personel sayısı kriterlerinin ağırlıklarını AHP yöntemi ile hesaplamışlardır. Zaman (2015: 4-12) çalışmasında Disneyland Paris'teki ziyaretçilerin ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasını amaçlamıştır. Çalışmada; otelden parka uzaklık, konfor ve ekipman donanımı, servis / personel, temizlik, paranızın karşılığı, ücretsiz Wifi, ücretsiz otel transferi, paket spor salonu ve sağlık kulübü kriterlerinin ağırlıkları AHP yöntemi ile hesaplanmıştır. Ömürbek vd. (2016: 171-199) bu çalışmalarında binaların yapımında gerekli usul ve esasların yerine getirilmesini sağlayan ve kontrol eden yapı denetim firmalarının seçiminde etkili olan kriterlerin belirlenmesi amacıyla AHP, ELECTRE ve SAW yöntemlerini kullanmışlardır.

Bu çalışmada da kayak ekipmanları seçiminde AHP yöntemi kullanılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında AHP yönteminin çok farklı alanlarda kullanımı görülmekle birlikte kayak ekipmanı seçiminde kullanılmadığı görülmüştür. Bu da AHP yönteminin yeni bir kullanım alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **4. ANALİTİK HİYERARŞİK SÜREÇ YÖNTEMİNE GÖRE KAYAK MALZEME VE EKİPMAN SEÇİMİ**

Çalışmanın bu bölümünde ilk önce kayak sporu hakkında genel bilgiler verildikten sonra Analitik Hiyerarşik Süreç yöntemi kullanılarak, kayak antrenörlerinin kayak malzeme ve ekipmanlarını seçerken ve kullanırken nelere dikkat edip hangi kriterleri gözettikleri tespit edilerek kayak sporunu yapanlar için en uygun kayak malzemelerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

##### **4.1. Kayak Sporuna Ve Malzemeleri Hakkında Genel Bilgiler**

Kaynağı hakkında bilgi sahibi olunan spor dallarından hiçbiri geçmişi 5000 yıl öncesine dayanan kayak kadar eski değildir. Bilim adamları insanların daha tekerlek keşfedilmeden önce kar ve buz üzerinde kayak ya da kayağa benzer araçlarla hareket ettikleri görüşünde birleşiyorlar. İsveç'te 1921 yılında bulunan çam ağacından yapılmış olan ilkel kayağın yaşının 4500 yıl öncesine dayandığı tespit edilmiştir. (Urartu, 1986:5; Kurdakul, 1984:9). Spor dalı olarak yapılmaya başlanılan kayak, gelişen malzeme ve artan tesis sayısı ile turizm açısından yatırım yapılabilecek cazip bir sektör haline gelmiştir. (Hudson, 2003: 90). Türkiye'de modern kayakçılık 1. Dünya Savaşı döneminde, Erzurum'da başlamıştır. Dolayısıyla kayakçılığın temelleri de burada atılmıştır (Kulaçoğlu, 2015: 18).

##### **4.1.1. Kayak Sporundaki Branşlar**

Kayak kar üzerinde yapılan tüm spor dallarında kullanılmaktadır. Bu sebeple, adı kayak sporu olarak genellenmiştir. Kış turizminin temelini oluşturan spor, kayak branşıdır. Karda yürümek ve ilerlemek için kullanılan kayaklar günümüzde kuzey disiplini branşını temsil etmektedir. Alp disiplini branşı ise daha teknik ve hıza dayanan bir kayak branştır. Kayak sporundaki başlıca branşlar; *alp disiplini, kayaklı koşu, snowboard, kayaklı atlama, biathlon ve kuzey kombine*dir. (Ülker, 1992: 12; YAZICIOĞLU, 1996: 3).

##### **4.1.2. Alp Disiplini Branşında Kullanılan Ekipmanlar**

Kayak malzemesi seçimi zor bir işlem olmasa da yeni başlayanların kayak malzemeleri konusunda ayrıntılı bilgilerinin olmaması, kayağı bilip bir süre ara vermiş olanların değişen ve gelişen kayak modelleriyle yeni tanışmaları ve FIS tarafından değiştirilen kayak ölçüleri sebebiyle kayakçıların kafası karışabilmektedir. Seviyeye uygun malzeme seçimi, kayak öğrenimini kolaylaştırmak, kayakçının güvenliğini sağlamak ve sporcuların başarıları için çok önemlidir (Tanyeri, 2009: 9; Hayırlıoğlu, 2015: 49).

Günümüzde üretilmekte olan kayaklar iki tahta parçasından fazlasıdır. Yeni nesil kayaklar sıkıştırılmış ağaç, titanyum ya da benzeri metaller ve karbon fiber gibi maddelerle güçlendirilmiş; farklı tipteki kar ve pist koşullarına elverişli, kayakçının seviye ve becerisine uygun ve kullanım amaçlarına göre çeşitlilik gösteren değişik model ve tiplerde üretilmektedir. Her seviyedeki kayakçının rahat bir şekilde kayak öğrenebilmesi ve kayak yapabilmesi için sertliği, esnekliği ve ölçüleri farklı olan kayaklar üretilmektedir. Kayaklar; *Başlangıç ve Orta Düzey Kayaklar, Orta ve İleri Düzey Kayaklar, İleri Düzey ve Yarış Kayakları ve Çok Yönlü Kayaklar ( Mid-Fat )* olmak üzere dört gruba ayrılabilir (Tanyeri, 2009: 9).

##### **- Bağlama ve Stoper**

Güvenlik açısından çok önemli olan bağlamalar, kayak seviyesi ve kiloya uygun olmalıdır. Bağlama alırken; kayak seviyesinin satıcıya söylenmesi gerekmektedir. Bağlama modelinin seviyeye, sertlik ayarının ise kiloya uygun olması halinde düşme ve çarpma gibi durumlarda kayak otomatik olarak ayakkabıdan atmaktadır. Ayakkabıdan çıkan kayağın kayakçıdan uzaklaşmaması ve diğer kayakçılara zarar vermemesi için tasarlanmış olan malzemeye stoper (durdurucu) denmektedir (Tanyeri, 2009: 13).

##### **- Alp Disiplini Kayak Ayakkabısı**

Kayak ekipmanları içerisinde kayakçının konforu ve güvenliği açısından en önemli donanım kayak ayakkabısıdır. Kayakçının kayağı bilme düzeyine ve ayak yapısına uygun ayakkabı seçimi çok önemlidir. Ayağa uygun bir ayakkabı, kayakçının vücudundan kayaklara enerji iletimini verimli ve rahat bir şekilde yapmasını sağlayacak ve kayakçının performansını artıracaktır. Ayağında içe veya dışa



basma, taban çökmesi veya düztabanlık gibi yapısal bir sorun varsa, ayakkabının ortopedik ayarlarının yapılması gerekmektedir. (Tanyeri, 2009: 13; Hayırlıoğlu, 2015: 62).

- **Sopalar ve Batonlar**

Baton; en basit tanımlamayla kayakçının elinde tuttuğu sopalardır. Baton, eli kavrayan, tutum yeri rahatsız etmeyen, kemeri yumuşak, hafif, dayanıklı ve kayakçının boyuna uygun olmalıdır (Tanyeri, 2009: 13).

- **Kayak Giysileri ve Diğer Malzemeleri**

Kayak sporu yüksek rakımda yapılan bir spor olmasından dolayı; soğuk hava, rüzgar ve güneş ışınlarının etkisi şiddetli ve etkilidir. Bu zorlu koşullarda uygun kıyafet, koruyucu malzeme ve aksesuarları kayakçının yanında bulundurması şarttır. *Kayak Montu ve Kayak Ceket, Kayak Pantolonu (Salopet), Eldivenler, Kask ve Bere, Maske ve Gözlük* kayak giysileri ve diğer malzemeler arasında yer almaktadır (Tanyeri, 2009: 14-15).

#### 4.2. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemine Göre Kayak Malzeme Ve Ekipman Seçimi

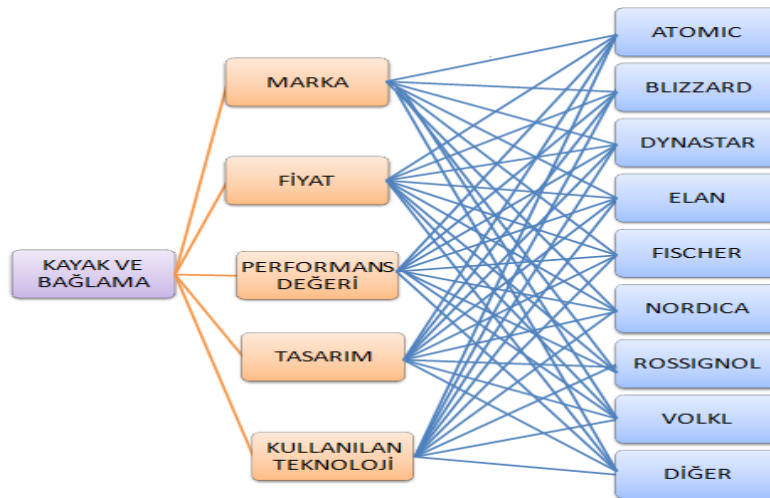
Bu çalışmada AHP yöntemi kullanılarak, kayak antrenörlerinin kayak malzeme ve ekipmanlarını seçerken ve kullanırken nelere dikkat edip hangi kriterleri dikkate aldıkları tespit edilerek kayak sporunu yapanlar için en uygun kayak malzemelerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin farklı illerinde uzun yıllardır kayak sporuyla uğraşan ve kayak antrenörlüğü yapan uzman kişilerin görüşlerinden faydalanılmıştır. Uzman görüşlerinden yola çıkarak kriter ve alt kriterler belirlenmiştir. Bu bağlamda kayak malzemeleri; *kayak ve bağlama, kayak ayakkabısı, baton ve korumalıklar, kayak kıyafeti ve aksesuarlar* olmak üzere 4 ana başlık altında ele alınmıştır.

Kayak malzemeleri değerlendirilirken; Türkiye Kayak Federasyonu'nun Erzurum ilinde açmış olduğu kayak antrenörlüğü kursunda Türkiye'nin farklı şehirlerinde kayak antrenörü olan 11 adet uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri Saaty tarafından geliştirilen 9'lu ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Uzmanların tamamının görüşleri geometrik ortalama alınarak birleştirilmiş ve ortak görüş elde edilmiştir. Geometrik ortalama sonuçları Expert Choice 11 programında değerlendirilerek çözümlene işlemi gerçekleştirilmiştir.

##### 4.2.1. AHP Yöntemine Göre Kayak Ve Bağlama Ekipmanı Seçimi

Kayak ve bağlama ekipmanı seçiminde uzman görüşleri doğrultusunda; *marka, fiyat, performans değeri, tasarım ve kullanılan teknoloji* olmak üzere 5 ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler çerçevesinde; *Atomic, Nordica, Dynastar, Blizzard, Volkl, Rossignol, Fischer, Elan ve Diğer* marka alternatifleri değerlendirilmiştir. Kayak ve bağlama kriteri için oluşturulan hiyerarşik yapı Şekil 2.'de görülmektedir.

Şekil 2. Kayak ve Bağlama Ekipmanı Seçiminde Kullanılan Hiyerarşik Yapı



Kayak ve bağlama ekipmanı seçiminde etkili olan kriterlerin uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaları Tablo 3.'de görülmektedir.

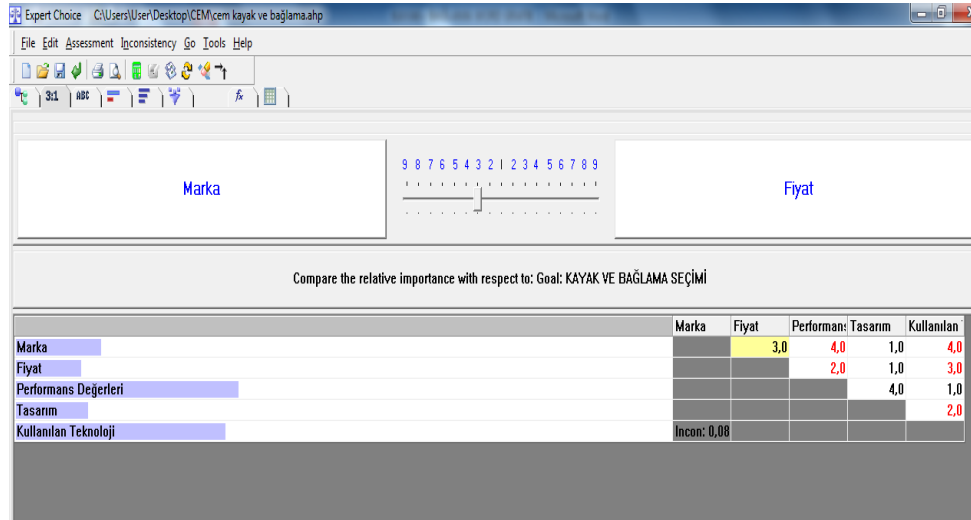
**Tablo 3.** Kayak ve Bağlama Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları

KAYAK ve BAĞLAMA KRİTERLERİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRILMALARI														
	UZMAN GÖRÜŞLERİ											GEO ORT	ORTAK GÖRÜŞ	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11			
MARKA	7	7	5	2	2	5	7	9	1/7	5	3	3,38	3	FİYAT
MARKA	1/9	1/7	1/7	1/8	8	1/9	1/9	1/8	1/9	1/3	1	0,24	1/4	PERFORMANS DEĞERLERİ
MARKA	7	1/8	1/7	1/8	1/8	9	5	7	7	1	3	1,26	1	TASARIM
MARKA	1/9	1/8	1/7	1/8	1/7	5	1/5	1/9	1/7	1/3	1/5	0,21	1/4	KULLANILAN TEKNOLOJİ
FİYAT	1/9	1	1/8	1/8	1/6	1/9	1	9	1/7	1	1	0,40	1/2	PERFORMANS DEĞERLERİ
FİYAT	5	1/8	1/7	1/8	1/9	9	1	1/7	7	1/3	1	0,60	1	TASARIM
FİYAT	1/9	1/7	1/9	1/8	6	8	1/7	1/9	1/7	1/5	1/3	0,30	1/3	KULLANILAN TEKNOLOJİ
PERFORMANS DEĞERLERİ	9	1	6	8	1	9	3	9	9	5	3	4,47	4	TASARIM
PERFORMANS DEĞERLERİ	1	1	1/6	5	1	9	1	1/8	1	1/3	1	0,90	1	KULLANILAN TEKNOLOJİ
TASARIM	1/9	1	1/8	1/6	5	1/5	1/5	1/8	1/7	3	1/3	0,35	1/2	KULLANILAN TEKNOLOJİ

Tablo 3.'de kayak ve bağlama ekipmanı seçiminde etkili olan kriterlerin ikili karşılaştırmaları 11 uzman tarafından yapılmıştır. Bu şekilde tüm ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir.

Kayak ve bağlama açısından alternatif kayak markalarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programındaki görünümü Şekil 3.'de görülmektedir.

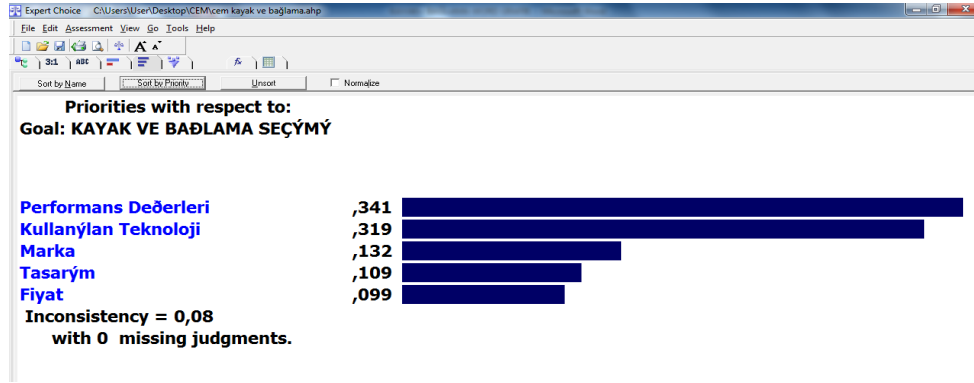
**Şekil 3.** Alternatif Kayak Markalarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterlerin İkili Karşılaştırma Değerlerinin Expert Choice Programındaki Görünümü



Şekil 3.'de de görüldüğü gibi kayak ve bağlama açısından alternatif kayak markalarının değerlendirilmesinde belirlenen kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programına girilmesi halinde tutarlılık oranı (CR) 0,08'dir.

Şekil 4.'de AHP yöntemine kayak ve bağlama markalarının seçiminde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi sonucu ağırlıkları görülmektedir.

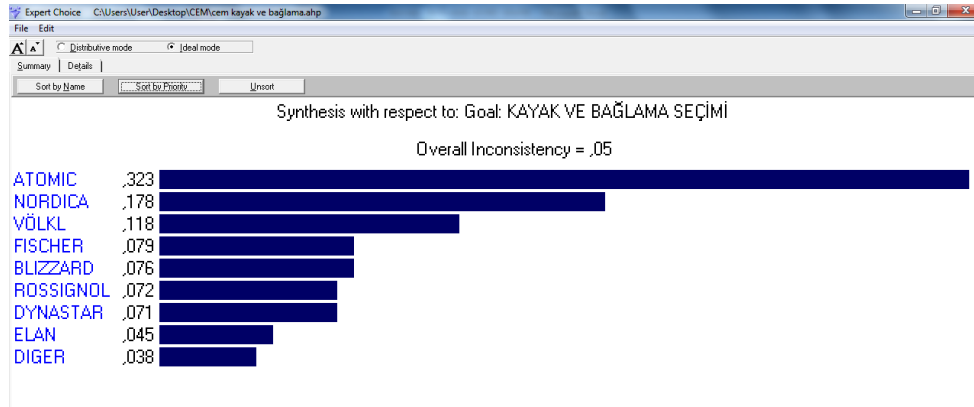
Şekil 4. Kayak ve Bağlama Seçiminde Kriter Ağırlıkları



Şekil 4.'e göre kayak ve bağlama seçimi açısından belirlenen kriterlerin önem dereceleri; performans değeri %34.1, kullanılan teknoloji %31.9, marka %13.2, tasarım %10.9 ve fiyat %9,9'dır. Şekil 4.'e göre kullanılan teknoloji ve performans değeri diğer kriterlere göre daha önemli bulunmuştur. Kayak antrenörlerinin esas amaçları sporcu yetiştirmektir. Kayak sporu malzeme ile yapılan ve malzemenin performans değerinin başarıyı doğrudan etkilediği için en yüksek önem derecesine sahip çıkmıştır.

Şekil 5.'de AHP yöntemine göre kayak ve bağlama markalarının değerlendirilmesi görülmektedir.

Şekil 5. Kayak ve Bağlama Alternatif Markalarının Karşılaştırılması



Şekil 5.'de kayak ve bağlama markalarının kriterler açısından ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranının % 5 olduğu görülmektedir. Ayrıca kayak ve bağlama markalarından; Atomic %32.3, Nordica %17.8, Völkl %11.8, Fischer %7.9, Blizzard %7.6, Rossignol %7.2, Dynastar %7.1, Elan %4.5 ve diğer markalar %3.8 değerleri ile sıralanmaktadır. Atomic markası alternatifler arasında en iyi değere sahiptir.

Kayak ve bağlama markalarının marka, fiyat, performans değeri, tasarım ve kullanılan teknoloji özellikleri açısından da uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmalarının geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir. Tablo 4.'de her bir kriter açısından kayak ve bağlama alternatif markalarının ikili karşılaştırmaları sonucunda almış oldukları değerler, tutarlılık oranları ve sıralamadaki yerleri özet olarak görülmektedir.

**Tablo 4.** Kriterler Açısından Kayak Ve Bağlama Alternatif Markalarının Aldıkları Değerler, Tutarlılık Oranları Ve Sıralamadaki Yerleri

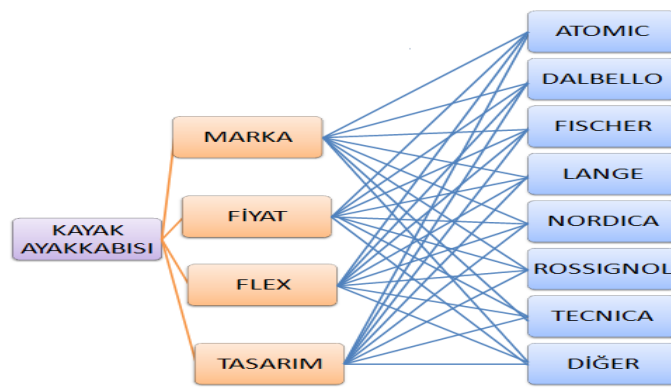
KAYAK VE BAĞLAMA MARKALARI	MARKA AÇISINDAN		FİYAT AÇISINDAN		PERFORMANS DEĞERİ AÇISINDAN		TASARIM AÇISINDAN		KULLANILAN TEKNOLOJİ ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN	
	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ
ATOMIC	0,377	1	0,243	1	0,367	1	0,245	1	0,331	1
NORDICA	0,195	2	0,156	2	0,182	2	0,183	2	0,175	2
VÖLKL	0,096	3	0,103	4	0,119	3	0,129	3	0,125	3
DYNASTAR	0,059	6	0,090	7	0,062	6	0,082	7	0,072	6
BLIZZARD	0,073	5	0,093	6	0,066	4	0,111	4	0,064	7
ROSSIGNOL	0,049	7	0,095	5	0,061	7	0,085	5	0,075	5
FISCHER	0,075	4	0,107	3	0,066	5	0,083	6	0,079	4
ELAN	0,041	8	0,057	8	0,042	8	0,047	8	0,044	8
DİĞER	0,035	9	0,055	9	0,034	9	0,036	9	0,035	9
TUTARLILIK ORANI	% 2		% 3		% 3		% 2		%3	

Tablo 4.'de her bir kriter açısından kayak ve bağlama markaları arasında Atomic ve Nordica markalarının ilk iki sırayı aldığı görülmektedir. Kayak ve bağlama markalarının marka açısından karşılaştırılması sonucunda Atomic, marka alternatifleri arasında en yüksek değeri almıştır. Kayak ve bağlama markalarının fiyat açısından da Atomic markası ilk sırada yer almakla birlikte fiyat açısından, marka alternatifleri birbirlerine yakın değerler almıştır. Kayağın dönüş yarıçapı, ağırlığı, ölçüleri gibi birçok parametre kayağın performans değerini etkilemektedir. Kayak sporu yarış dereceleri anlamında çok yakın sonuçların alındığı bir spor olması dolayısıyla kayağın performans değeri çok önemlidir. Atomic ve Nordica markaları, performans değerleri açısından diğer markalardan daha üstün görülmüştür. Tasarım özellikleri açısından da Atomic ve Nordica markaları diğer markalara göre daha çok beğenilmiştir. Kayak ve bağlama markalarının kullanılan teknoloji özellikleri açısından yine Atomic markası ilk sırada yer almıştır. Kullanılan teknoloji özellikleri, performans değerleri kriterinin ardından en önemli kriter olarak görülmektedir. Kayak sporunda başarı ve başarısızlığı saliselik zaman farkları belirlemektedir. Bu sebeple teknolojik gelişmeler kayak sporu açısından büyük önem taşımaktadır.

#### 4.2.2. AHP Yöntemine Göre Kayak Ayakkabısı Ekipmanı Seçimi

Kayak ayakkabısı ekipmanı seçiminde uzman görüşleri doğrultusunda; *marka, fiyat, tasarım ve flex* olmak üzere 4 ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler çerçevesinde; *Lange, Atomic, Nordica, Dalbello, Rossignol, Tecnica, Fischer ve diğer markalar* marka alternatifleri değerlendirilmiştir. Kayak Ayakkabısı kriteri için oluşturulan hiyerarşik yapı Şekil 6.'da görülmektedir.

**Şekil 6.** Kayak Ayakkabısı Ekipmanı Seçiminde Kullanılan Hiyerarşik Yapı



Kayak Ayakkabısı ekipmanı seçiminde etkili olan kriterlerin uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaları Tablo 5.'de görülmektedir.

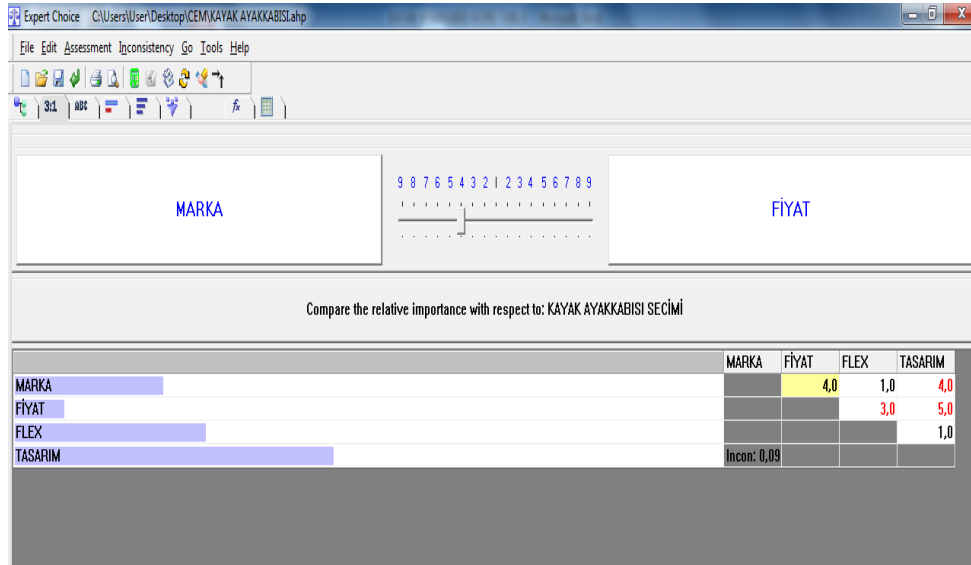
**Tablo 5.** Kayak Ayakkabısı Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları

KAYAK AYAKKABISININ SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN KRİTERLERİN İKİLİ KARŞILAŞTIRILMASI														
	UZMAN GÖRÜŞLERİ											GEO ORT	ORTAK GÖRÜŞ	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11			
MARKA	2	8	8	9	8	9	1/3	3	5	7	5	4,48	4	FİYAT
MARKA	2	1/8	1/7	8	1/8	7	1/5	1	5	1/7	1/3	0,67	1	TASARIM
MARKA	1/9	1	1/7	1/8	1/6	1/9	1/7	1/3	1/3	7	1/5	0,28	1/4	FLEX
FİYAT	1/7	2	1/7	1/8	1/8	1/9	1/3	3	5	1/5	1/7	0,35	1/3	TASARIM
FİYAT	1/9	2	1/7	1/8	1/5	1/9	1/7	1/3	1/3	1/5	1/7	0,21	1/5	FLEX
TASARIM	1/9	2	6	8	1	1/9	1/7	1	1/3	5	3	0,98	1	FLEX

Tablo 5.'de kayak ayakkabısı seçiminde etkili olan kriterlerin ikili karşılaştırmaları 11 uzman tarafından yapılmıştır. Bu şekilde tüm ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir.

Kayak ayakkabısı açısından alternatif kayak markalarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programındaki görünümü Şekil 7.'de görülmektedir.

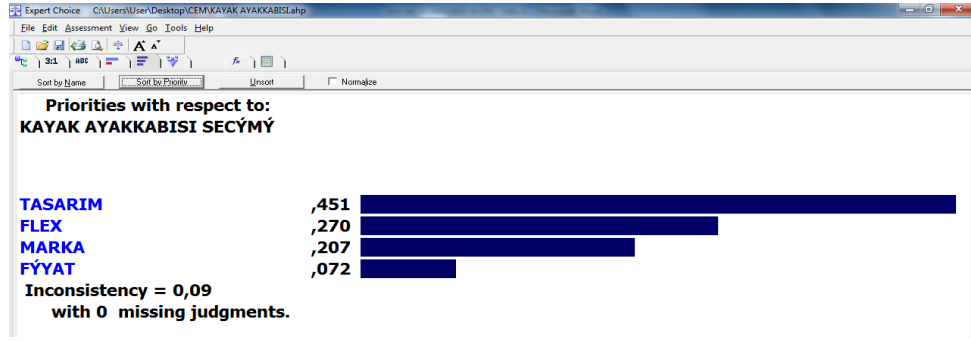
**Şekil 7.** Alternatif Kayak Ayakkabı Markalarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterlerin İkili Karşılaştırma Değerlerinin Expert Choice Programındaki Görünümü



Şekil 7.'de de görüldüğü gibi kayak ayakkabısı açısından alternatif kayak markalarının değerlendirilmesinde belirlenen kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programına girilmesi halinde tutarlılık oranı (CR) 0,09'dur.

Şekil 8.'de AHP yöntemine göre kayak ayakkabısı markalarının seçiminde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi sonucu ağırlıkları görülmektedir.

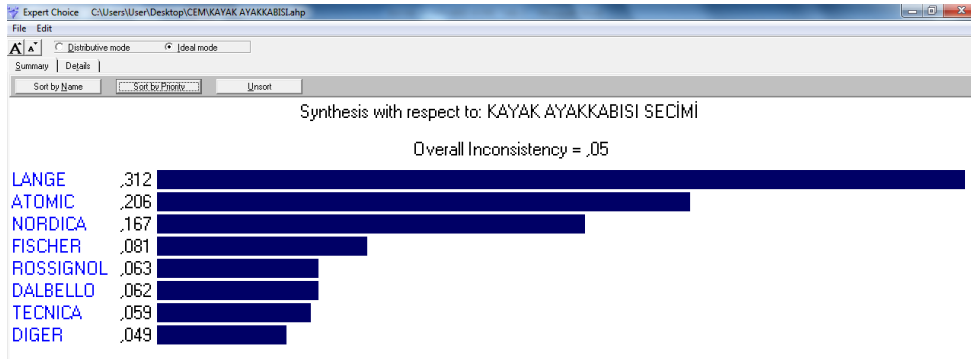
Şekil 8. Kayak Ayakkabısı Seçiminde Kriter Ağırlıkları



Şekil 8.'e göre kayak ayakkabısı açısından belirlenen kriterlerin önem dereceleri; tasarım % 45.1, flex % 27.0, marka % 20.7, ve fiyat % 7.2'dir. Şekil 8.'e göre tasarım ve flex diğer kriterlere göre daha önemli bulunmuştur.

Şekil 9.'da AHP yöntemine göre kayak ayakkabısı markalarının değerlendirilmesi görülmektedir.

Şekil 9. Kayak Ayakkabısı Alternatif Markalarının Karşılaştırılması



Şekil 9.'da kayak ayakkabısı markalarının kriterler açısından ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranının % 5 olduğu görülmektedir. Ayrıca kayak ayakkabısı markalarından; Lange % 31.2, Atomic % 20.6, Nordica % 16.7, Fischer % 8.1, Rossignol % 6.3, Dalbello % 6.2, Tecnica % 5.9 ve diğer markalar %4.9 değerleri ile sıralanmaktadır. Lange markası alternatifler arasında en iyi değere sahiptir.

Kayak ayakkabısı markalarının; marka, fiyat, tasarım ve flex özellikleri açısından da uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir. Tablo 6.'da her bir kriter açısından kayak ayakkabısı alternatif markalarının ikili karşılaştırmaları sonucunda almış oldukları değerler, tutarlılık oranları ve sıralamadaki yerleri görülmektedir.

**Tablo 6.** Kriterler Açısından Kayak Ayakkabısı Alternatif Markalarının Aldıkları Değerler, Tutarlılık Oranları Ve Sıralamadaki Yerleri

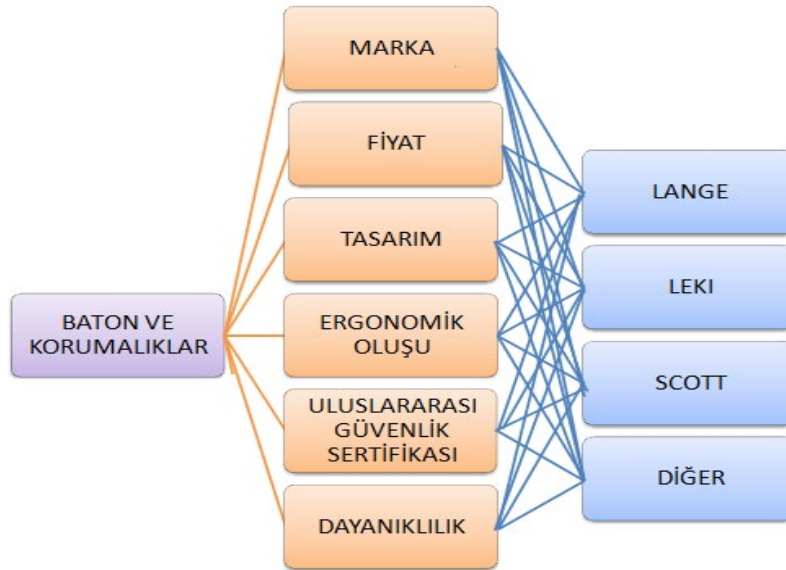
KAYAK AYAKKABISI MARKALARI	MARKA AÇISINDAN		FİYAT AÇISINDAN		TASARIM AÇISINDAN		FLEX AÇISINDAN	
	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ
LANGE	0,397	1	0,319	1	0,272	1	0,338	1
ATOMIC	0,195	2	0,213	2	0,200	2	0,224	2
NORDICA	0,154	3	0,170	3	0,174	3	0,161	3
DALBELLO	0,048	7	0,063	6	0,069	5	0,056	6
ROSSIGNOL	0,056	5	0,068	5	0,066	6	0,059	5
TECNICA	0,052	6	0,059	7	0,065	7	0,051	7
FISCHER	0,060	4	0,070	4	0,096	4	0,068	4
DİĞER	0,032	8	0,038	8	0,057	8	0,043	8
TUTARLILIK ORANI	% 3		% 3		% 2		% 2	

Tablo 6.'da her bir kriter açısından kayak ayakkabısı markaları arasında Lange rakip markalara göre marka, fiyat, tasarım ve flex açısından bariz bir üstünlük sağlamıştır. Lange firması kayak ayakkabısı konusunda uzmanlaşmış bir markadır. Rakiplerinin aksine kayak üretmemektedir. Kayak ayakkabısı hareketi kayağa aktaran ekipman olması dolayısıyla çok önemli bir role sahiptir. Ülkemizde ve dünyada farklı kayak markaları kullanmalarına rağmen birçok kayakçı ayakkabı olarak Lange markasını tercih etmektedir.

#### 4.2.3. AHP Yöntemine Göre Baton ve Korumalık Ekipmanı Seçimi

Baton ve korumalık ekipmanı seçiminde uzman görüşleri doğrultusunda; *marka, fiyat, tasarım, ergonomik oluşu, uluslararası güvenlik sertifikası ve dayanıklılık* olmak üzere 6 ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler çerçevesinde; *Lange, Scott, Leki ve diğer markalar* marka alternatifleri değerlendirilmiştir. Baton ve korumalık kriteri için oluşturulan hiyerarşik yapı Şekil 10.'da görülmektedir.

**Şekil 10.** Baton ve Korumalık Ekipmanı Seçiminde AHP Yapısı



Baton ve korumalık ekipmanı seçiminde etkili olan kriterlerin uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaları Tablo 7.'de görülmektedir.

**Tablo 7.** Baton ve Korumalık Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin İkili Karşılaştırılmaları

BATON ve KORUMALIKLARIN SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN KRİTERLERİN KARŞILAŞTIRILMASI														
	UZMAN GÖRÜŞLERİ											GEO ORT	ORTAK GÖRÜŞ	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11			
MARKA	7	6	7	8	5	9	5	1	1	1	5	3,84	4	FİYAT
MARKA	5	1/7	1/7	1/8	1/5	9	5	1	3	1	1/5	0,78	1	TASARIM
MARKA	1/7	1/5	1/8	1/8	1/5	1/9	1/7	1	1/5	1/3	3	0,25	1/4	ERGONOMİK OLUŞU
MARKA	1/9	1/7	1/8	1/8	1/9	1/9	1/9	1/3	1/5	3	1/3	0,20	1/5	ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI
MARKA	1/9	1/6	1/8	1/8	1/5	1	1/9	1	1/7	3	5	0,36	1/3	DAYANIKLILIK
FİYAT	1	1/7	1/9	1/8	1/8	9	3	1	5	1/5	1/5	0,55	1/2	TASARIM
FİYAT	1/7	1/5	1/8	1/8	1/5	1	1/7	1/3	1/3	1/7	1/3	0,22	1/5	ERGONOMİK OLUŞU
FİYAT	1/9	1/7	1/8	1/8	1/5	1	1/9	1/3	1/7	5	1/3	0,26	1/4	ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI
FİYAT	1/9	3	1/8	1/8	1/5	1/9	1/7	1	1/7	7	5	0,43	1/2	DAYANIKLILIK
TASARIM	1/9	1	1/7	1/7	1	1	1/7	1	1/3	5	1/5	0,44	1/2	ERGONOMİK OLUŞU
TASARIM	1/9	1	1/7	1/7	1	1	1/9	1/3	1/5	5	5	0,49	1/2	ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI
TASARIM	1/9	1	1/8	1	1	1	1/7	1	1/5	7	3	0,65	1/2	DAYANIKLILIK
ERGONOMİK OLUŞU	1/7	1	1/7	1/5	1	5	1/9	1/3	1/5	7	5	0,62	1/2	ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI
ERGONOMİK OLUŞU	1/7	1/2	1/7	1	1	1	1/5	1	1/5	5	5	0,66	1/2	DAYANIKLILIK
ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI	1	1/2	7	5	2	1/5	9	1	1/3	5	7	1,82	2	DAYANIKLILIK

Tablo 7.'de Baton ve Korumalık seçiminde etkili olan kriterlerin ikili karşılaştırılmaları 11 uzman tarafından yapılmıştır. Bu şekilde tüm ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir.

Baton ve korumalıklar açısından alternatif markaların değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programındaki görünümü Şekil 11.'de görülmektedir.

**Şekil 11.** Alternatif Baton ve Korumalık Markalarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterlerin İkili Karşılaştırma Değerlerinin Expert Choice Programındaki Görünümü

	MARKA	FİYAT	TASARIM	ERGONOMİK OLUŞU	ULUSLARARASI SERTİFİKASI	DAYANIKLILIK
MARKA		4,0	1,0	4,0	5,0	3,0
FİYAT			2,0	5,0	4,0	2,0
TASARIM				2,0	2,0	2,0
ERGONOMİK OLUŞU					2,0	2,0
ULUSLARARASI SERTİFİKASI						2,0
DAYANIKLILIK						

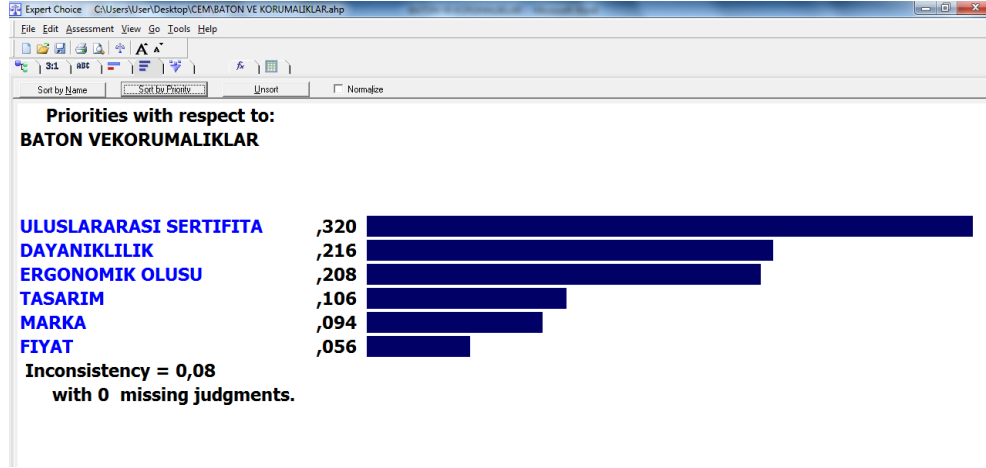
Incon: 0,08



Şekil 11.'de de görüldüğü gibi baton ve korumalık açısından alternatif markaların değerlendirilmesinde belirlenen kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programına girilmesi halinde tutarlılık oranı (CR) 0,08'dir.

Şekil 12.'da AHP yöntemine göre baton ve korumalık markalarının seçiminde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi sonucu ağırlıkları görülmektedir.

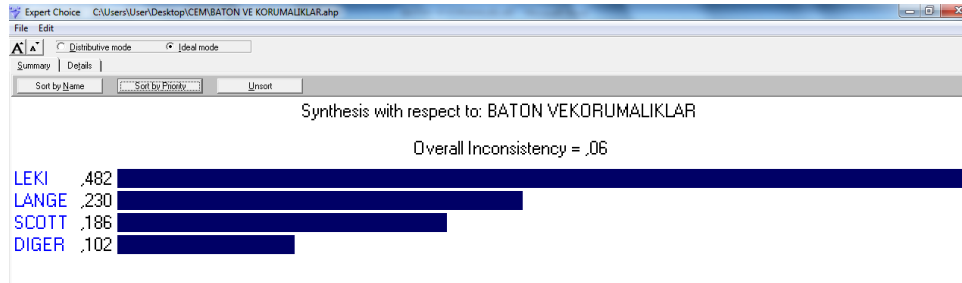
Şekil 12. Baton ve Korumalık Seçiminde Kriter Ağırlıkları



Şekil 12.'e göre baton ve korumalık seçimi açısından belirlenen kriterlerin önem dereceleri; uluslararası sertifika % 32.0, dayanıklılık % 21.6, ergonomik oluşu % 20.8, tasarım % 10.6, marka % 9,4 ve fiyat % 5,6 olarak çıkmıştır.

Şekil 13.'de AHP yöntemine göre baton ve korumalık markalarının değerlendirilmesi görülmektedir.

Şekil 13. Baton ve Korumalık Alternatif Markalarının Karşılaştırılması



Şekil 13.'de göre baton ve korumalık markalarının kriterler açısından ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranının % 6 olduğu görülmektedir. Ayrıca baton ve korumalık markalarından; Leki % 48.2, Lange % 23.0, Scott % 18.6 ve diğer markalar %10.2 değerleri ile sıralanmaktadır. Leki markası alternatifler arasından en iyi değere sahiptir.

Baton ve Korumalık markalarının; marka, fiyat, tasarım, ergonomik oluşu, uluslararası güvenlik sertifikası ve dayanıklılık açısından da uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir. Tablo 8.'de her bir kriter açısından baton ve korumalık alternatif markalarının ikili karşılaştırmaları sonucunda almış oldukları değerler, tutarlılık oranları ve sıralamadaki yerleri görülmektedir.

**Tablo 8.** Kriterler Açısından Baton ve Korumalık Alternatif Markalarının Aldıkları Değerler, Tutarlılık Oranları Ve Sıralamadaki Yerleri

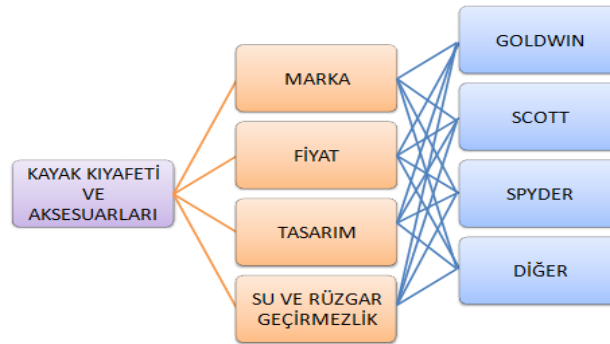
BATON ve KORUMALIK MARKALARI	MARKA AÇISINDAN		FİYAT AÇISINDAN		TASARIM AÇISINDAN		ERGONOMİK OLUŞU AÇISINDAN		ULUSLARARASI GÜVENLİK SERTİFİKASI AÇISINDAN		DAYANIKLILIK AÇISINDAN	
	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ	DEĞER	SIRALAMADA Kİ YERİ
LEKI	0,583	1	0,438	1	0,491	1	0,539	1	0,417	1	0,520	1
LANGE	0,219	2	0,244	2	0,210	2	0,200	2	0,257	2	0,219	2
SCOTT	0,128	3	0,219	3	0,209	3	0,180	3	0,192	3	0,180	3
DİĞER	0,070	4	0,099	4	0,090	4	0,082	4	0,134	4	0,081	4
TUTARLILIK ORANI	% 4		% 1		% 2		% 1		% 4		% 3	

Tablo 8.'de her bir kriter açısından baton ve korumalık markaları değerlendirilmiş ve Leki markasının tüm kriterler açısından ilk sırayı aldığı görülmüştür. Leki markası baton ve korumalıklar anlamından rakiplerine oranla açık ara önde yer almıştır. Kayak sporu outdoor ve riskli bir spor branşıdır. Kayakçılar yarışlar sırasında 100 km/sa'in üzerindeki hızlara ulaşmakta ve bu hızla yarış kapılarına çarparak ya da vurarak geçmektedirler. Bu nedenle sporcunun sağlığı açısından kask korumalığı, diz korumalığı, dirsek korumalığı, bilek korumalığı gibi donanımlar hayati önem arz etmektedir. Leki firması dünyada ve ülkemizde önde gelen bir markadır.

#### 4.2.4. AHP Yöntemine Göre Kayak Kıyafeti ve Aksesuar Seçimi

Kayak kıyafeti ve aksesuar seçiminde uzman görüşleri doğrultusunda; *marka, fiyat, tasarım ve su ve rüzgar geçirmezlik* olmak üzere 4 ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler çerçevesinde; *Spyder, Goldwin, Scott ve Diğer markalar* marka alternatifleri değerlendirilmiştir. Kayak kıyafeti ve aksesuar kriteri için oluşturulan hiyerarşik yapı Şekil 14.'de görülmektedir.

**Şekil 14.** Kayak Kıyafeti ve Aksesuar Seçiminde AHP Yapısı



Kayak kıyafeti ve aksesuarı seçiminde etkili olan kriterlerin uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaları Tablo 9.'da görülmektedir.

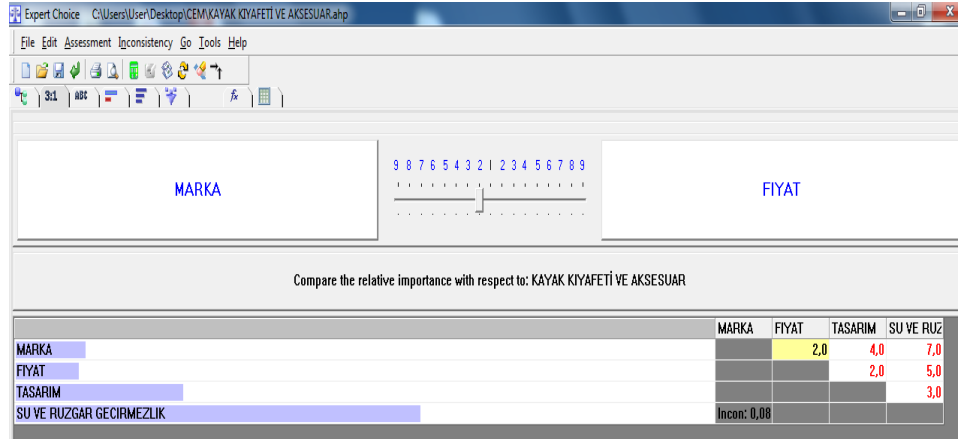
**Tablo 9.** Kayak Kıyafeti ve Aksesuarı Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin İkili Karşılaştırılmaları

KAYAK KIYAFETİ ve AKSESUAR KRİTERLERİNİN İKİLİ KARŞILAŞTIRILMASI														
	UZMAN GÖRÜŞLERİ											GEO ORT	ORTAK GÖRÜŞ	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11			
MARKA	1	5	8	8	1/5	9	3	1	1	1/5	3	1,88	2	FİYAT
MARKA	1/3	1/5	1/7	1/8	1	1	1/5	1/3	1/5	1/5	1/5	0,27	1/4	TASARIM
MARKA	1/9	1/5	1/9	1/9	1/7	1/9	1/7	1/3	1/7	1/7	1/7	0,15	1/7	SU VE RÜZGAR GEÇİRMEZLİK
FİYAT	1	1	1/7	1/8	1/7	1	1/3	1	1/5	5	1/5	0,45	1/2	TASARIM
FİYAT	1/9	1	1/9	1/9	1/5	1/9	1/7	1	1/7	1/5	1/7	0,20	1/5	SU VE RÜZGAR GEÇİRMEZLİK
TASARIM	1/9	1/2	1/3	1/3	1	1/2	1/9	1	1/5	1/5	1/7	0,30	1/3	SU VE RÜZGAR GEÇİRMEZLİK

Tablo 9.'da kayak kıyafeti ve aksesuarı seçiminde etkili olan kriterlerin ikili karşılaştırılmaları 11 uzman tarafından yapılmıştır. Bu şekilde tüm ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir.

Kayak kıyafeti ve aksesuarı açısından alternatif markaların değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programındaki görünümü Şekil 15.'de görülmektedir.

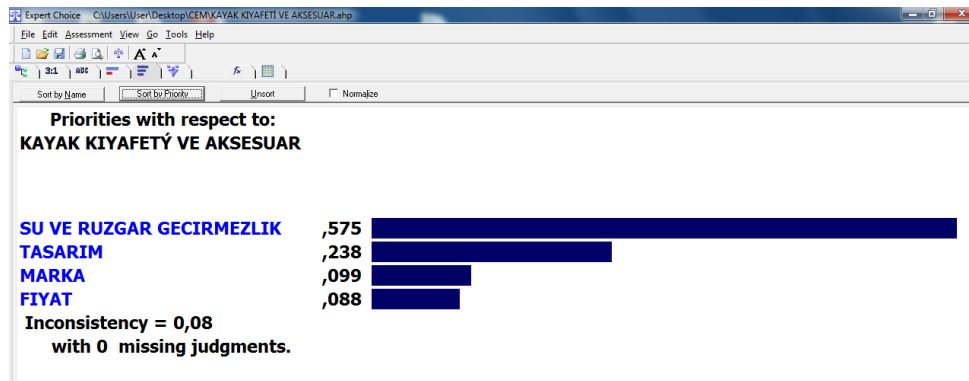
**Şekil 15.** Alternatif Kayak Kıyafeti ve Aksesuar Markalarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterlerin İkili Karşılaştırma Değerlerinin Expert Choice Programındaki Görünümü



Şekil 15.'de de görüldüğü gibi kayak kıyafeti ve aksesuarı açısından alternatif kayak markalarının değerlendirilmesinde belirlenen kriterlerin ikili karşılaştırma değerlerinin Expert Choice programına girilmesi halinde tutarlılık oranı (CR) 0,08'dir.

Şekil 16.'da AHP yöntemine göre kayak kıyafeti ve aksesuarı markalarının seçiminde kullanılan kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi sonucu ağırlıkları görülmektedir.

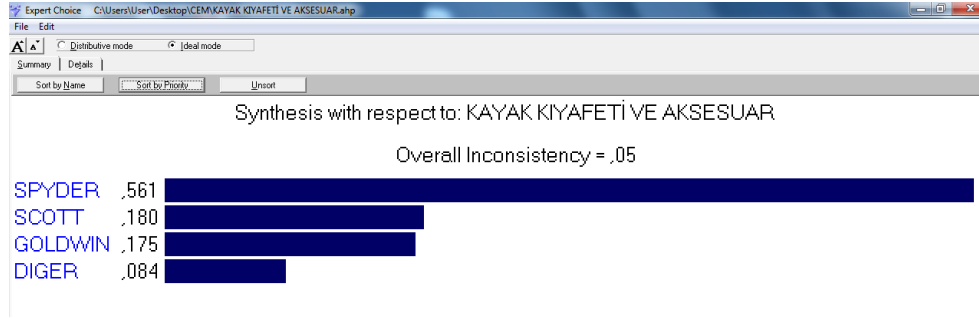
**Şekil 16.** Kayak Kıyafeti ve Aksesuar Seçiminde Kriter Ağırlıkları



Şekil 16.'a göre kayak kıyafeti ve aksesuarı seçimi açısından belirlenen kriterlerin önem dereceleri; % 57,5 su ve rüzgar geçirmezlik, % 23,8 tasarım, % 9,9 marka, % 8,8 fiyat'dır. Şekil 16.'a göre su ve rüzgar geçirmezlik diğer kriterlere göre daha önemli bulunmuştur. Kayak sporu yüksek rakımda ve kötü hava koşullarında da yapılan bir spor olması dolayısıyla en büyük risk hipotermi yani donmadır. Kayakçıların; rüzgar, yağış, fırtına gibi dış etmenlerden kaynaklanabilecek olumsuzlukları minimize etmek ve sağlıklarını korumayı düşünerek en önemli kriter olarak su ve rüzgar geçirmezliği belirlemişlerdir.

Şekil 17.'de AHP yöntemine kayak kıyafeti ve aksesuarı markalarının değerlendirilmesi görülmektedir.

Şekil 17. Kayak Kıyafeti ve Aksesuar Alternatif Markalarının Karşılaştırılması



Şekil 17.'de kayak kıyafeti ve aksesuarı markalarının kriterlerin önem dereceleri açısından ikili karşılaştırmalarının tutarlılık oranının % 5 olduğu görülmektedir. Kayak kıyafeti ve aksesuarı markalarının kriterlerinin önem dereceleri; Spyder % 56.1, Scott % 18.00, Goldwin % 17.5, diğer markalarda % 8.4 oranlar almıştır.

Kayak kıyafeti ve aksesuarı markalarının; marka, fiyat, tasarım ve su ve rüzgar geçirmezlik açısından da uzmanlar tarafından yapılan ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmiştir. Tablo 10.'da her bir kriter açısından kayak kıyafeti ve aksesuarı alternatif markalarının ikili karşılaştırmaları sonucunda almış oldukları değerler, tutarlılık oranları ve sıralamadaki yerleri görülmektedir.

Tablo 10. Kriterler Açısından Kayak Kıyafeti ve Aksesuarı Alternatif Markalarının Aldıkları Değerler, Tutarlılık Oranları Ve Sıralamadaki Yerleri

KAYAK KIYAFETİ ve AKSESUARİ MARKALARI	MARKA AÇISINDAN		FİYAT AÇISINDAN		TASARIM AÇISINDAN		SU ve RÜZGAR GEÇİRMEZLİK AÇISINDAN	
	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ	DEĞER	SIRALAMADA KI YERİ
SPYDER	0,587	1	0,444	1	0,595	1	0,566	1
GOLWIN	0,168	2	0,222	2	0,159	2	0,174	3
SCOTT	0,168	2	0,222	2	0,159	2	0,182	2
DİGER	0,077	3	0,111	3	0,086	3	0,079	4
TUTARLILIK ORANI	% 3		% 0		% 0		% 2	

Tablo 10.'da her bir kriter açısından kayak kıyafeti ve aksesuar markaları değerlendirilmiş Spyder markası diğer markalardan daha çok tercih edilmiş ve üstünlük sağlamıştır. Goldwin ve Scott markaları; marka, fiyat, tasarım açısından eşit bulunmuş su ve rüzgar geçirmezlik olarak Scott markası Goldwin markasının önünde yer almıştır. Spyder markası uluslararası platomda; olimpiyatlar, dünya şampiyonaları ve daha birçok yarış organizasyonunda elit sporcular tarafından kullanılan bir markadır. Ülkemizde de kayak sporu ile ileri seviyede uğraşan kayakçılarında tercih ettiği markaların başında yer almıştır.

## **SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada karar verme konusunda birçok avantaja sahip olan sübjektif ve objektif tercihleri değerlendirme imkanı sağlayan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak, kayak antrenörlerinin kayak malzeme ve ekipmanlarını seçerken ve kullanırken nelere dikkat edip hangi kriterleri gözettikleri tespit edilerek kayak sporunu yapanlar için en uygun kayak malzemelerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin farklı illerinden 11 uzman kişinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Uzman görüşlerinden yola çıkarak kriterler ve alt kriterler belirlenmiştir. Uzmanların kriterlerarası yapmış oldukları karşılaştırmalardan elde edilen değerlerin geometrik ortalaması alınarak ortak görüş değerleri tespit edilmiştir. Ortak görüş değerleri hesaplanan kriterler Expert Choice 11.5 paket programı kullanılarak AHP yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır.

Uzman kişilerin önerileri doğrultusunda kayak malzeme ve ekipmanı seçimi için; *kayak ve bağlama*, *kayak ayakkabısı*, *baton ve korumalıklar* ve *kayak kıyafeti* ve *aksesuar* olmak üzere dört ana kriter belirlenmiştir. Bu ana kriterlerin alt kriterleri ise, *Kayak ve bağlama* kriteri için; marka, fiyat, performans değeri, tasarım, kullanılan teknoloji; *Kayak Ayakkabısı* kriteri için; marka, fiyat, tasarım, flex; *Baton ve korumalık* kriteri için; marka, fiyat, tasarım, ergonomik oluşu, uluslararası güvenlik sertifikası, dayanıklılık; *Kayak Kıyafeti ve Aksesuar* kriteri için; marka, fiyat, tasarım, su ve rüzgar geçirmezlik olarak belirlenmiştir. *Kayak ve bağlama* ana kriteri için en önemli kriter performans değeri, *Kayak Ayakkabısı* ana kriteri için en önemli kriter tasarım, *Baton ve korumalık* ana kriteri için en önemli kriter uluslararası güvenlik sertifikasına sahip olması, *Kayak Kıyafeti ve Aksesuar* ana kriteri için en önemli kriter su ve rüzgar geçirmezlik olarak bulunmuştur.

Kayak sporuyla ileri seviyede uğraşan kayakçılar için kayak ve bağlamanın performans değeri başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirlediği için en önemli kriter olarak görülmüştür. Kayak Ayakkabısı için ürünün tasarımı kayakçılar için en önemli tercih sebebi olmuştur. Kayak sporu outdoor ve riskli bir spor olması dolayısıyla uzmanlar baton ve korumalık tercihleri açısından uluslararası güvenlik sertifikasını dikkate alarak tercihlerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Kayak sporu yüksek rakımda ve kötü hava koşullarında da yapılan bir spor olması dolayısıyla Kayak Kıyafeti ve Aksesuar açısından su ve rüzgar geçirmezlik en önemli tercih olarak görülmüştür.

Uzman kişilerin değerlendirmeleri doğrultusunda kayak malzeme ve ekipmanı seçiminde en uygun markalar; *kayak ve bağlama* için **ATOMIC**, *kayak ayakkabısı* için **LANGE**, *baton ve korumalıklar* için **LEKI** ve *kayak kıyafeti ve aksesuar* için **SPYDER** markaları en uygun markalar olarak belirlenmiştir.

Kayak sporu kayak ekipmanlarıyla yapılan bir spor olması dolayısıyla uygun malzeme seçimi hem kayak sporundaki başarıyı hemde kayakçıların sağlığı ve güvenliğini etkilediği için çok önemlidir. Özellikle kayak sporu ile ileri seviyede uğraşan; antrenör, sporcu ve kayakçıların güvenlik ekipmanlarını sürekli kullanarak diğer kayakçılara ve çocuklara örnek olmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akal, E., (2006), *Yükletenlerin Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi: Kimya Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, R. - Doğanay, M.M., (2000), “Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Modelinin Kullanılması”, İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Konya
- Bakshi, T. - Sarkar, B., (2011). “MCA Based Performance Evaluation Of Project Selection”, *International Journal of Software Engineering & Applications*, 2 (2), 14-22.
- Brauers, W.K.M. - Zavadskas, E.K. - Peldschus, F. - Turskis, Z., (2008), “Multi-Objective Optimization Of Road Design Alternatives With An Application Of The Moora Method”, *The 25th International Symposium on Automation and Robotics in Construction ISARC-2008*, June 26-29, 2008, Institute of Internet and Intelligent Technologies Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.
- Chen, J. - Zhang, Y. - Chen, Z. - Nie, Z., (2015), “Improving Assessment Of Groundwater Sustainability With Analytic Hierarchy Process And Information Entropy Method: A Case Study Of The Hohhot Plain, China”, *Environmental Earth Science*, 73 (5), 2353-2363.
- Chen, T. - Jin, Y. - Qiu, X. - Chen, X., (2014). “A Hybrid Fuzzy Evaluation Method For Safety Assessment Of Food-Waste Feed Based on Entropy and The Analytic Hierarchy Process Methods”, *Expert Systems with Applications*, 41 (16), 7328–7337.
- Daft, R., (2003). *Management*, 6th Edition, Thomson South Western, Mason, OH.
- Dağdeviren, M. - Akay, D. - Kurt, M., (2004), “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 131-138.
- Dağdeviren, M. - Eren, T., (2001), “Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 41-52.
- Eleren, A., (2006). “Kuruluş Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 405-416.
- Erikan, L., (2002), *Hava Kuvvetleri Komutanlığında Aday Seçiminde AHP ile Etkin Karar Verme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Freitas, L.V. - Freitas, A.P.B.R. - Veraszto, E.V. - Marins, F.A.S. - Silva, M.B., (2013), “Decision-Making With Multiple Criteria Using AHP And MAUT: An Industrial Application”, *European International Journal Of Science And Technology*, 2 (9), 93-100.
- Gök, M., (2006), *Analitik Hiyerarşi Yöntemini Kullanan Bir Karar Destek Yazılımının Geliştirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Göksu, A. - Güngör, İ., (2008), “Bulanık Analitik Hiyerarşi Proses ve Üniversite Tercih Sıralamasında Uygulanması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 1-26.
- Görener, A., (2009), “Kesici Takım Tedarikçi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4 (1), 99-110.
- Gülten, H., (2009), *Tesis Yeri Seçimi Problemlerinde AAS Kullanılması ve Karar Sisteminin AHS ile Doğrulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, M. - Umarusman, N., (2003), “Bir Karar Destek Aracı Bulanık Hedef Programlama ve Yerel Yönetimlerde Vergi Optimizasyonu Uygulaması”, *Review of Social Economics and Business Studies*, 2, 242-255.

- Güngör, İ. - İşler Büyüker, D., (2005), “Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı ile Otomobil Seçimi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (2), 21-33.
- Hayırlıoğlu, M., (2015), S8 Kış Sporları Dergisi, Turkuaz Matbaacılık A.Ş., İstanbul.
- Herişçakar, E., (1999), “Gemi Ana Makine Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri AHP ve SMART Uygulaması”, Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi 99, İstanbul, ss.240-256.
- Hudson, S., (2003), Sport and Adventure Tourism, The Haworth Hospitality Press, New York.
- Hwang, C.L - Yoon, K., (1981), Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, Springer-Verlag, Berlin.
- Kara, M. - Karaca, Y., (2010), “Üniversite Öğrencilerin İşletme Bölümünü Seçmelerinde Etkili Olan Öncelikli Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodu İle Analizi: Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 133-140.
- Karaatlı, M. - Ömürbek, N. - Aksoy, E. - Atasoy, M., (2015), “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Performans Değerlendirmesine İlişkin Bir Uygulama”, Social Sciences Research Journal, 4 (2), 176-186.
- Karakaşoğlu, N., (2008), Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kocamustafaoğulları, E., (2007), “Çok Amaçlı Karar Verme”, <http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255440509>, (Erişim Tarihi:15.03.2018).
- Kulaçoğlu, F., (2015), “Kış Sporları Dergisi S8”, 18.
- Kurdakul, S., (1984), Adam Kayak, Adam Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., İstanbul.
- Kuruüzüm, A. - Atsan, N., (2001), “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 83-105.
- Kutut, V. - Zavadskas, E.K. - Lazauskas, M., (2014), “Assessment Of Priority Alternatives For Preservation Of Historic Buildings Using Model Based On ARAS and AHP Methods”, Archives of Civil and Mechanical Engineering, 14 (1), 287-294
- Musubeyli Erginel, N., (2004), “Tasarım Hata Türü ve Etkileri Analizinin Etkinliği İçin Bir Model ve Uygulaması”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, 15 (3), 17-26.
- OĞUZLAR, A., (2007), “Analitik Hiyerarşi Süreci ile Müşteri Şikayetlerinin Analizi”, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (14), 122-134.
- Ömürbek N. - Karaatlı M. - Cömert H.G., (2016), “AHP-SAW ve ELECTRE Yöntemleri İle Yapı Denetim Firmalarının Değerlendirilmesi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (27), 171-199.
- Ömürbek, N. - Tunca, Z., (2013), “Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (3), 47-70.
- Özdemir, A., (2010), “Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci İle Çözümlemesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (1), 55-84.
- Özden, H., (2008), “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile İlkokul Seçimi”, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (1), 299-320.
- Öztürk, A. - Erdoğan, Ş. - Arıkan, V.S., (2011), “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Kullanılarak Tedarikçilerin Değerlendirilmesi: Bir Tekstil Firmasında Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 93-112.

- Saat, M., (2000), “Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 149-162.
- Saaty, T.L., (1990a), “An Exposition of the AHP in Reply to Paper: Remarks on the AHP”, Management Science, 36, 259-261.
- Saaty, T.L., (1994), Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with Analytic Hierarchy Process, RSW Publications, Volume VI, Ist Edition, Pittsburgh.
- Saaty, T.L., (1996a), Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process, Planning Priority Setting, Resource Allocation, 2nd Edition, RSW Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L., (1996b), The ANP for Decision Making with Dependence and Feedback, USA: RWS Publications, Pittsburgh.
- Sliogeriene, J. - Turskis, Z. - Streimikiene, D., (2013), “Analysis And Choice Of Energy Generation Technologies: The Multiple Criteria Assessment On The Case Study Of Lithuania”, Energy Procedia, 32, 11-20.
- Soner, S. - Önüt, S., (2006), “Multi-Criteria Supplier Selection: An ELECTRE- AHP Application”, Sigma Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 24 (4), 110-120.
- Şener, B., (2004), Landfill Site Selection by Using Geographic Information Systems, A Thesis Submitted to Graduate School of Nature and Applied Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Tanyeri, T., (2009), Karlarla Dans Kayak, Heymola Yayınları, Bursa.
- Tekin, M., (2004). Sayısal Yöntemler, 5. Baskı, Konya.
- Tektaş, A. - Hortaçsu, A., (2003), “Karar Vermede Etkinliği Artıran Yöntem: Analitik Hiyerarşi Süreci ve Mağaza Seçimine Uygulanması”, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 18 (203), 52-61.
- Thapa, R.B. - Murayama, Y., (2008), “Land Evaluation For Peri-Urban Agriculture Using Analytical Hierarchical Process And Geographic Information System Techniques: A Case Study Of Hanoi”, Land Use Policy, 25 (2), 225-239
- Triantaphyllou, E. - Mann, S.H., (1995), “Using The Analytic Hierarchy Process For Decision Making In Engineering Applications: Some Challenges”, Inter’l Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice, 2 (1), 35-44,
- Tzeng, G.H. - Huang, J.J., (2011), Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, CRRC Press, A Chapman and Hall Book
- Urartu, Ü., (1986), Kayak Teknik Taktik Kondisyon, İnkılap Kitapevi, Anka Ofset A.Ş., İstanbul.
- Ülker, İ., (1992), Turizm Bakanlığı Dağ Turizmi, Devran Matbaacılık, Ankara.
- Yaralıoğlu, K., (2001), “Performans Değerlendirme Analitik Hiyerarşi Prosesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1), 129-142.
- Yaralıoğlu, K., (2010), Karar Verme Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yazıcıoğlu, S.Ö., (1996), Atlaskış Türkiye Kayak Rehberi, Hürğüç Gazetecilik Ticaret Turizm ve Organizasyon A.Ş., İstanbul.
- Yılmaz, E., (2005), “Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanarak Katılımcı Doğal Kaynak Planlaması”, Çevre ve Orman Bakanlığı, Teknik Bülten, No.22, Tarsus.
- Zaman, M., (2015), “The Weight of Hotel Attributes for Visitors of Disneyland Paris & Co-creation of Value”, [https://anglais-upvd.academia.edu/Departments/Tourism\\_Management\\_Department/Documents](https://anglais-upvd.academia.edu/Departments/Tourism_Management_Department/Documents), (Erişim Tarihi: 25.12.2018).
- Zavadskas, E.K. - Turskis, Z., (2010), “A New Additive Ratio Assessment(ARAS) Method in Multicriteria Decision-Making”, Technological and Economic Development of Economy, 2 (16), 159-172.



## TÜRKİYE'DE KENT MARKALAMASI ALANINDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNDE BİR İNCELEME<sup>1</sup>

**E. Ebru ŞENTÜRK**

Öğr. Gör., Hitit Üniversitesi, Osmancık Ömer Derindere MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü  
Osmancık, Çorum, ebrucesurr@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-4528-1518

**Cihat KARTAL**

Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Yahşihan, Kırıkkale, dr\_cihat\_kartal@yahoo.com, Orcid ID: 0000-0003-2390-8268

<sup>1</sup> Bu çalışma 03-05 Nisan 2019 Tarihinde Uluslararası Eğitimde ve Sosyal Bilimlerde Yenilikler Sanal Sempozyumu'nda sözlü (online) bildiri olarak sunulmuştur.

## **TÜRKİYE’DE KENT MARKALAMASI ALANINDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

### **ÖZET**

Ticari işletmeler gibi ülkelerin de varlıklarını sürdürebilmesi; finansal, mali, ekonomik ve sosyal güçlerini kullanabilmesi ve bu güçleri koruyabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle ülkeler, finansal ve beşeri kaynakları olan karmaşık yapıdaki işletmeler olarak değerlendirilebilir. Doğru yönetilen bir ulus imajı ile ticari kurumlara ve ürünlere dünya pazarında rekabet avantajı sağlanabilecektir. Bu nedenle yerel yönetimler, kentlerinin diğer kentlerden farklılaşmasını sağlamak amacıyla büyük miktarlarda yatırım yapmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, Türkiye’de yer markalaması alanında yapılan araştırmaları yayımlandığı yıl, uygulandığı bölge, ele aldığı konu, yöntem özellikleri, örneklem grupları açılarından incelemek ve bunun sonucunda ortaya çıkan durumlar açısından betimsel analiz yaparak yer markalama eğilimlerinin hangi yönde olduğunu tespit etmektir. Araştırmada SOBIAD Atıf Dizini tarafından taranan hakemli dergilerde yayımlanan, yer markalaması konusunu içeren makaleler betimsel analize tabi tutulmuştur. Yapılan inceleme sonucunda Türkiye’nin birçok kenti için markalama çalışması yapıldığı, ancak bu çalışmaların birbirine benzer nitelikler taşıdığı tespit edilmiştir. Çalışmaların genel olarak betimleme düzeyinde kaldığı, kentlerin markalanması için bir model içermediği de ulaşılan bir diğer önemli sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** Yer Markalama, Kent Markalama, Şehir Pazarlaması, Ülke Markalama

## **AN INVESTIGATION ON ACADEMIC RESEARCHS IN THE FIELD OF PLACE BRANDING IN TURKEY**

### **ABSTRACT**

The continuous of the existence of countries, just like commercial enterprises; depends on their financial, economic and social powers and its ability to protect them. Therefore, countries can be considered as complex enterprises with financial and human resources. With the image of a correctly managed nation, commercial institutions and products might be able to gain a competitive advantage in the world market. Therefore, local governments make large amounts of investment to differentiate their cities from others. This research aims to examine the academic studies performed in place branding in terms of publication years, the places of applied, the factors of branding, the methodologies, sample groups and their sizes and to determine the direction of the place branding tendencies by performing descriptive analysis in terms of the resulting situations. In this study, articles containing the subject of place branding, published in refereed journals indexing by SOBIAD Citation Index, were subjected to descriptive analysis. The study shows that many cities in Turkey have been studied for city branding. However, these studies have similar characteristics. Another important result is that the studies generally describe the existing state of the cities and do not suggest a model for branding.

**Keywords:** Place Branding, City Branding, City Marketing, Nation Branding

## **GİRİŞ**

Sanayi devrimi ile başlayan farklılaşma ihtiyacı, bilgi devriminin ardından ihtiyaç değil zorunluluk haline gelmiştir. Gerek üretim gerekse hizmet sektöründe üreticiler yarattıkları ve sundukları ürün ve hizmetleri markalamak zorunda kalmışlardır. Bugün dünyada kalıcı bir markası olmayan hiçbir ürün varlığını sürdürmemektedir. Markaya bir kimlik tanımlamak, onu bir kişiliğe büründürmek için en kolay aşaması olarak görülebilir ancak önemli olan kısım tüketici temelli marka değeri yaratabilmek ve marka değerinin sürdürülebilirliğini korumaktır.

Küreselleşme ve akabinde bilgi devrimi, sadece sanayi alanında değil kentleşme alanında da rekabeti kaçınılmaz kılmıştır. Kentler yüzyıllardır coğrafi konumları, politik önemleri, doğal kaynakları, turistik yerleri ve diğer birçok özelliği ile tarih, coğrafya, arkeoloji gibi çeşitli bilim dallarına konu olmuştur. Yirminci yüzyılın sonlarında ise yoğun biçimde pazarlama biliminin konusu içerisinde ele alınmaya başlanmıştır. Bugün kentler, finansal ve beşeri kaynakları olan karmaşık örgütsel yapılar olarak ele alınmaktadır. Kent pazarlaması kavramı üzerine çalışan birçok araştırmacı kentlerin ürünler gibi markalanabileceğini ve pazarlanabileceğini (Braun ve Zenker, 2010; Drugan, 2014; Moilanen ve Rainisto, 2009) ifade ederken; Girard'ın da (1999) içinde bulunduğu araştırmacılar ise kentlerin bir markanın çok ötesinde boyutlara sahip bir varlık olduğunu belirtip, bu nedenle kentlerin markalanabilirliğini reddetmektedir.

Tarihsel zaman dilimi içerisinde işlevleri, büyüklükleri ve hatta konumları açısından farklı şekillerde tanımlanmış olsa da kentler bugün farklı büyüklük ve işlevlere sahip; finansal ve beşeri kaynakları olan örgütsel yapılar (Keleş, 2006: 24) olarak ele alınmaktadır. Bu örgütler de nüfus yoğunluklu olarak tarım dışı alanlarda çalışmaktadır (Yahyagil, 1998: 105). Sanayi ve ticaret faaliyetlerinin yanında yönetim ve hizmet sektöründeki işlerin de ağırlıklı olduğu bu örgütler; varlığını ekonomilerinin gücüyle orantılı olarak devam ettirmektedirler. Bu nedenledir ki sanayi yatırımlarını bünyelerine çekebilmek, turizm sektöründe müşteri sayılarını her geçen yıl arttırabilmek, bünyelerinde yaşayacak sakinlere güvenlik ve huzur sunmak için diğer kentlerle rekabet içindedirler. Uluslararası medyanın artan gücü ve ulaşılabilirliği, uluslararası seyahat maliyetlerinin düşmesi, tüketicilerin artan harcama güçleri ile insanların farklı kültürlere olan meraklarının artması (Onurlubaş ve Yener, 2019: 2), kurumsal markaların yeni pazarlara yönelmesi gibi sebepler kentleri birbirlerinden farklılaşmaya zorlamış ve bu sürecin sonunda marka kentler kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda Türkiye’de kent markalaması kapsamında yapılan bilimsel çalışmalar incelenerek Türkiye’nin kentlerine ilişkin markalama çalışmalarını analiz etmek amaçlanmıştır.

## **KENT MARKALAŞMASI VE UNSURLARI**

Genel anlamda marka, bir satıcının malını veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlamak için kullandığı isim, terim, tasarım, sembol veya herhangi başka bir özellik olarak tanımlanırken (Common Language Marketing Dictionary, t.y.); Feldwick (2002) daha geniş bir tanımla, markayı tüketicinin zihninde yer edinmeyi sağlayan algılar bütünü olarak açıklamaktadır. Bu nedenle markaya ilişkin stratejik yöntem ve teknikler, tüm ürün ve hizmetlerde kullanılabilirdiği gibi kentlerin pazarlanmasında da kullanılabilir.

Kent markası kavramı Lucarelli ve Berg'e (2011) göre, yer pazarlaması şemsiyesinin altında yer alan bir unsurdur. Coğrafi anlamda sahip olduğu konumu, taşıdığı mimari izler, tarihi, içsel ve dışsal ulaşım olanakları, ticaret hacmi, mutfağı, ünlüleri ya da diğerlerinden ayrılan farklı özellikleri ile rakip kentlerden ayrılmayı başarmış, bilinirliği ve müşteri çekimi yüksek olan kentlere marka kent denmektedir (Müyesseroğlu, 2019). Bir kentin marka kent olabilmesi için sağlam alt yapısı, iş ve eğlence olanakları ve kültür yapısı oldukça önem arz etmektedir (Purchase, 2018).

Marka ve ürün sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlar olmakla birlikte marka kent ifadesi de anlam olarak coğrafi ürünle karıştırılmaktadır. Kentsel markalaşma, bir şehri yalnızca yerleşim bölgesi olarak algılamak yerine, insanları çalışmak, yatırım yapmak ve ziyaret etmek için çekici bir yer haline getirmeyi sağlayan tüm faaliyetler (Demirgüneş ve Avcılar, 2014: 557) ve özelliklerdir. Bir kenti marka kent yapan unsurlar aşağıdaki gibi ele alınabilir;

- Kentin tarihi, sahip olduğu kültürü,

- Kentin doğal güzellikleri,
- Kentin bulunduğu coğrafya ve iklimi,
- Kentin yerel yönetimi ve yönetimin dış paydaşlarla ilişkileri,
- Kentin barındırdığı sanayi ve ticaret işletmeleri ve diğer kurumları,
- Yatırım ve yerleşim olanakları,
- Turizm olanakları,
- Ev sahipliği yaptığı kongreler, fuarlar,
- Eğitim tesisleri ve faaliyetleri,
- Kültürel ve sportif faaliyetler,
- Kentin en büyük paydaşı olarak insan.

Kentler ve yönetimleri, sürdürülebilir ekonomiye sahip olmak ve düzenli büyümek için diğer rakiplerinden (kentler, bölgeler ya da ülkeler) farklılaşma çalışmaları yapmaktadırlar. Bu nedenle destinasyonlara ait fiziki, tarihi ve soyut tüm kavramları kullanarak markalaşma çabasına girmişlerdir. Bu çabasında başarıyı yakalayabilen kentler, iç müşterileri olan sakinlerine refah içinde bir sosyal yaşam alanı ve imkânı sağlarken, dış müşterileri çekecek cazip yerel imkânlar sunmaktadırlar. Örneğin yaklaşık 200 yıl önce küçük bir liman kenti olan Bangkok bugün dünyada melekler şehri ve Doğunun Venediği isimleriyle bilinmektedir. Dünyanın en çok turist çeken kenti olma özelliğini ise çeşitli kültürleri bir arada barındırması, gece eğlenceleri, görkemli tapınakları, eşsiz masajları ve egzotik meyveleri aracılığıyla kazanmıştır (Deşer, 2017). İnsanların zihninde oluşturdukları merak ve çağrışımlar kenti turizmde marka haline getirmiştir. Bir diğer marka kent olan Paris ele alınacak olursa; DeJean (2005) Paris’in marka kent haline gelmesinin ise tamamen bilinçli bir devlet politikası sonucu ortaya çıktığını anlatır. Esas amaç ülkenin lüks tüketiminde bir marka olmasıdır. 1650’li yıllarda markalaşma çabalarını başlatan yönetimin ilk işi lüks tüketim mallarında ithalatı yasaklamak olmuştur. Bununla birlikte bu ürünleri üretecek bir zümreye de eğitim verilmeye başlanmıştır. Zamanla lüks tüketim üreticiliği halka kadar inmiştir. Bunu takiben bugün tüm dünyada nam salmış olan Fransız mutfağının temelleri atılmıştır. 1651 yılında Le Cuisinier Français tarafından oluşturulmuş farklı yemek tariflerinden oluşan kitap bugün ki gastronominin temellerini atmış ve yemek yeme işini hayati bir zorunluluk olarak görülmekten çıkartıp bir zevk unsuru haline getirmiştir. Bunu takiben dünyada ilk kez bir kentin gece ışıklandırması yapılmış ve kafe kültürü ortaya çıkmıştır. Gastronomi, gece hayatı ve yemeğin lüks tüketim olarak algılanmasıyla birlikte romantik akşam yemeklerinin yendiği bugün ki Paris atmosferi oluşturulmuştur. Bu nedendir ki lüks, ihtişam ve aşk denince birçok insanın aklına ilk gelen şehir Paris’tir. Uluslararası finans merkezi denildiğinde Londra’nın akla gelmesi de tesadüf değildir. Kentler müşteri devamlılığı sağlandığında dünya ekonomisinde kendilerine yer bulmakta ve daha fazla müşteri çekebilmektedirler. Mastercard tarafından yapılan Küresel Destinasyon Şehirleri Indexi’ne göre (Purchase, 2018); 2017 yılında Dünya genelinde en çok ziyaretçiyi Bangkok (20.05 milyon), Londra (19.83 milyon) ve Paris (17.44 milyon) çekerken, 2019 yılında da ilk üç değişmemiştir.

Tüm Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de birçok kent marka kent olma çalışmaları yürütmektedir. Türkiye kent markalaması çalışmalarını; Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) ile öncelikli alanlar arasında gündemine almış (Onuncu Kalkınma Planı, 2013), On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ile geliştirmiş (On birinci Kalkınma Planı, 2019) ve devam ettirmektedir. Kalkınma planları haricinde 2053 ve 2071 hedeflerinde ise ülke olarak bölgesel bir marka olmak hedeflenmektedir. Nasıl ki kurumsal bir firmanın marka olabilmesi için tüm paydaşlarının markalaşma sürecine katılması gerekiyorsa, bir ülkenin de marka olabilmesi için tüm şehirleriyle ve unsurlarıyla (yerel yönetimler, sakinleri, alt yapısı, turizm, doğal güzellikler vs.) bu sürece dâhil olması gerekmektedir.

### **ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Araştırmanın amacı; Türkiye’de yer markalaması (ülke, bölge, kent markalaması) alanında yapılan araştırmaların eğilimlerinin hangi yönde olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla yer markalaması alanında yazılmış makaleler; yayımlandığı yıl, uygulandığı bölge, ele aldığı konu, yöntem özellikleri ve örneklem grupları bakımından incelenmiştir. Araştırmanın evrenini hakemli dergilerde yayımlanan, yer

markalaması konusunu içeren tüm makaleler oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde doğru bir örneklem seçebilmek için öncelikle örnekleme çerçevesi belirlenmiştir. Bu amaçla küme ve kasti örnekleme metodları beraber kullanılmıştır. Çalışma evreni olarak SOBİAD atıf dizini tarafından yayımlanan makaleler seçilmiştir. Sonrasında ise makaleler yayım aralığı ve makalenin konusunu en kısa haliyle tanımlamaya yarayan anahtar kelimeler açısından sınırlandırılmıştır. Yayım aralığı olarak, kent markalaması kavramının yoğunluklu olarak çalışıldığı 2010-2019 yılları arası ele alınmıştır. Araştırma anahtar kelimeleri içerisinde “marka şehir”, “kent markası”, “şehir markalaşması”, “şehir pazarlaması” ve “marka ülke” ifadelerinden en az birini içeren makaleler ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, 2019 yılının ilk çeyreği içerisinde ilgili atıf dizini içerisinde yapılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları içerisinde kalan otuz adet makaleye ulaşılmış olup makalelere ilişkin detaylı bilgi Ek-1’de yer almaktadır.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi ve betimsel içerik analizi yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Betimsel içerik analizi, belirli bir araştırma disiplinindeki genel eğilimleri ve araştırma sonuçlarını belirlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan sistematik bir derlemedir. Başka bir deyişle, betimsel içerik analizi yoluyla, bağımsız nitel ve nicel çalışmalar genel eğilimlerini belirlemek için gözden geçirilir (Çalık ve Sözbilir, 2014: 34). Değerlemeye alınan makaleler “makale sınıflama formu” (Sözbilir ve Kutu, 2008) kullanılarak gruplandırılmıştır. Forma markalama alanına ait ifadeler eklenmiştir. Elde edilen veriler MS Office Excel ve SPSS 20.0 paket programları kullanılarak istatistiki analizlere tabi tutulmuştur.

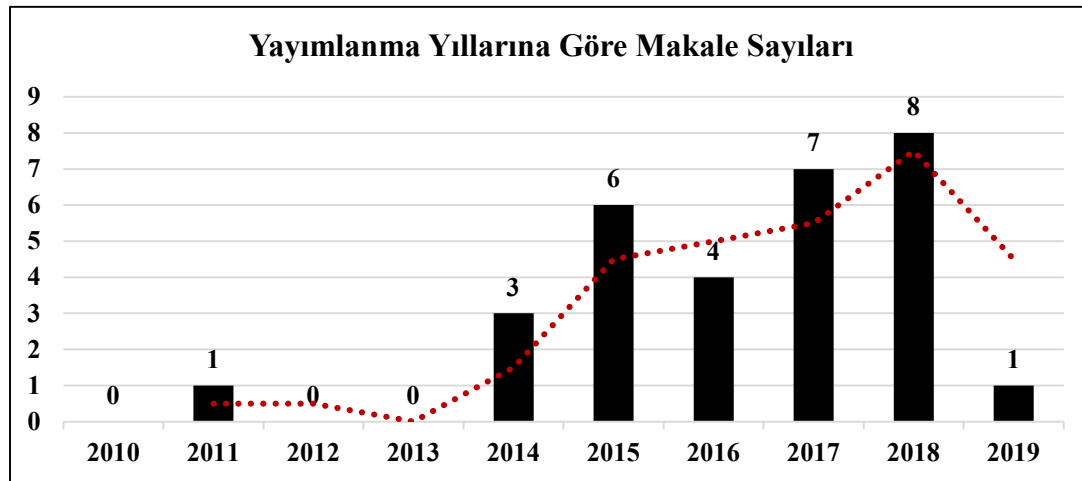
## **BULGULAR**

Araştırmaya konu olan makaleler yayımlandıkları yıllar, anahtar kelimeleri, kullanılan araştırma desenleri ve analiz yöntemleri, kullanılan veri toplama araçları, örneklem grupları ve büyüklükleri, konu edindikleri il ve konu edindikleri markalama unsuru açısından içerik analizine tabi tutulmuşlardır.

### **Yayın Yılları Açısından Makaleler**

Örnekleme oluşturan makaleler, öncelikle yayımlandıkları tarihler açısından incelenmiştir. Şekil 1 incelendiğinde, tanımlanan anahtar kelimeleri içeren makalelerin 2014 yılı sonrasında yoğunluk kazandığı, izleyen yıllara doğru orantılı ve pozitif yönde bir artış gösterdiği görülecektir. Yalnızca 2016 yılında yayımlanan makale sayısı diğer yıllarla ters orantılı görünmektedir. 2016 yılındaki bu ters yönlü hareketin sebebi bu araştırma kapsamında ele alınmamıştır. 2019 yılının ilk çeyreği içerisinde de kent markalaması çalışmalarının yapıldığı görülmektedir.

**Şekil 1: Yıllara Göre Makalelerin Dağılımı**



### **Kullanılan Anahtar Kelimeler Açısından Makaleler**

Akademik alanda yapılan araştırmalara ve yayımlanmış makalelere başka araştırmacıların ulaşabilmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri araştırmanın ya da makalenin ana temasına uygun, çalışılan alanda standartlaşmış terminoloji ile belirtilen üç ila beş arasında değişen anahtar kelimelerdir (www.atifdizini.com, t.y.). Yerlerin markalanması alanında yapılan çalışmalarda yer pazarlama, şehir pazarlama, destinasyon pazarlama, marka kent, şehir markalama, destinasyon markası, ülke markalama,

bölge markalama gibi bir çok anahtar kelime kullanılmaktadır (De Noni vd., 2014; Fetscherin, 2010; Hankinson, 2005; Herstein, 2012; Sevin, 2013; Zenker ve Beckmann, 2013). Bu çalışmada marka şehir, kent markası, şehir markalaşması, şehir pazarlaması ve marka ülke anahtar kelimeleri ele alınmıştır.

Örnekleme oluşturan yayınlar, yazarları tarafından tanımlanan anahtar kelimeler bazında incelendiğinde; Türkiye’de yer markalaması alanında yazılan makaleleri tanımlayan kavramların en yoğun olarak şehir pazarlaması (%28,21) ve marka şehir (%25,64) anahtar kelimeleri olduğu tespit edilmiştir. Bu anahtar kelimeleri sırasıyla şehir markalaması (%20,52), kent markalaması (%15,38) ve marka ülke (% 10,25) kavramları izlemektedir.

### Araştırma Desenleri Açısından Makaleler

Her araştırma amacına uygun, zaman ve mali açıdan ekonomik bir araştırma modeli barındırır (Karasar, 2014: 76). Araştırma modelini araştırmanın problemlerini/sorularını yanıtlamak ve hipotezleri test etmek için yapılan araştırma planı olarak tanımlamak mümkündür (Hazar, t.y.: 14). Bu araştırma planı içerisinde niteliksel ya da niceliksel araştırma yaklaşımı benimsenebilir. Bu doğrultuda Türkiye’de kent markalaması alanında yapılan çalışmalarda hangi yöntemlerin kullanıldığı incelenmiştir.

**Tablo 1:** Kullanılan Araştırma Desenleri ve Araştırma Yöntemleri

	Karşılaştırmalı		İlişkisel		Betimsel		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nitel	1	5,60	2	11,10	15	83,30	18	100
Nicel	-	-	6	50,00	6	50,00	12	100
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>3,33</b>	<b>8</b>	<b>26,67</b>	<b>21</b>	<b>70,00</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Makalelerin %60,00’ında nitel araştırma desenleri %40,00’ında ise nicel araştırma desenleri kullanılmıştır. Nitel araştırma desenlerinin kullanıldığı makalelerin %83,30’u betimsel, %11,10’u ilişkisel ve %5,60’ı karşılaştırmalı iken; nicel araştırma desenlerinin kullanıldığı çalışmaların %50,00’i betimsel %50,00’i ise ilişkiseldir. Tablo 1 incelendiğinde görülmektedir ki kent markalaması alanında yapılan çalışmaların %70,00’i betimseldir, yani mevcut durumu ortaya koymaya yöneliktir.

Araştırma desenleri araştırma etkinliklerinin amaca uygun gerçekleştirilmesi ve bütünsel tutarlılık içinde gerçekleştirilmesi için araştırmacılara rehberlik eden yön göstericilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 75). Araştırma içerisinde araştırmanın amacına uygun olarak seçilen model doğrultusunda çeşitli desenlerden faydalanılabilir. Şekil 2 kent markalaması alanında yapılan çalışmalarda birçok farklı desenin bir arada kullanıldığını göstermektedir.

### Veri Toplama Araçları Bakımından Makaleler

Bir araştırmacının ilk yanıtlanması gereken sorulardan biri, araştırması için gerekli veriyi nasıl edineceğidir. Araştırmalarda en sık başvurulan veri toplama araçları doküman incelemesi, anket, gözlem, soru formu, yapılandırılmış/yarı yapılandırılmış/yapılandırılmamış görüşme, odak grup, örnek olay incelemesi ve deneydir (Doğan, 2019; Frechtling, 2002; Friedman, 2015; Reisman, Gienapp ve Stachowiak, 2007). Bu çalışmada ele alınan makaleler veri toplama araçları açısından incelenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde görülmektedir ki makalelerin %60,00’ında anket, %30,00’ında gözlem, %30,00’ında literatür taraması ve %20,00’ında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Makalelerin sadece %56,67’si tek bir veri toplama aracı ile veri toplamıştır. Kent markalaması gibi çok boyutlu olan bir kavram incelenirken, veri toplama araçlarının da çeşitli olması beklenir. Ele alınan makalelerin hemen hemen yarısının bu noktada eksik olduğu söylenebilir.

**Şekil 2:** Kullanılan Araştırma Desenleri



**Tablo 2:** Veri Toplama Araçları

Veri Toplama Araçları	n	%	Genel Toplam		
			n	%	
Anket	Açık uçlu	4	22,20	18	60,00
	Likert	12	66,67		
	Diğer	2	11,11		
Görüşme	Yapılandırılmamış	2	33,33	6	20,00
	Yarı-yapılandırılmış	4	66,67		
Literatür Taraması	9	100,00	9	30,00	
Gözlem	9	100,00	9	30,00	

### Ele Alınan Çalışma Evreni Ve Örneklem Bakımından Makaleler

Evren, yapılan araştırmanın sonuçlarının araştırmacı tarafından genellenmek istenen elemanlar bütünüdür. Her araştırmanın evreni kendine özgüdür. Kendine özgülük kullanılan değişkenlerden gelir. Çalışma evreni ise ulaşılabilen evrendir. Çalışma evreni içerisinde belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil etme yeterliliği olduğu kabul edilen küçük küme de örneklemi oluşturmaktadır. Araştırmalar genellikle maliyetler, kontrol güçlükleri ya da etik sebepler nedeniyle örneklem üzerinden yürütülürler. Ancak her araştırma örneklem üzerinden yürütülecek diye bir zorunluluk yoktur (Karasar, 2014: 109-111).

Araştırmanın örneklemini oluşturan makaleler evren, örneklem, örneklem büyüklüğü ve ele alınan marka kent unsuru açısından incelenmiştir (Ek-1). Tablo 3'te görüleceği üzere, ele aldıkları evrenler açısından makaleler incelendiğinde görülmektedir ki (Ek -2) yapılan çalışmalar yoğunluklu olarak tek bir ile ya da teorik olarak kavramın kendisine odaklanmıştır. Sadece bir makalede iki il birlikte ele alınmıştır.

**Tablo 3:** Çalışma Evrenleri Açısından Makaleler

Çalışma Evreni	n	Çalışma Evreni	n
Ardahan	1	İstanbul	1
Bursa	1	İzmir	2
Çanakkale	1	Kahramanmaraş	2
Denizli	1	Malatya	2
Düzce	1	Manisa	1
Edirne	2	Markalama (genel)	3
Elazığ	1	Tekirdağ	1
Erzurum	1	Trakya	1
Gümüşhane	1	Türkiye	4

Örneklem grubu seçiminde ilk sırayı şehirde yaşayan vatandaşlar (%30) almaktadır, ardından da şehri ziyaret eden vatandaşlar (%20) gelmektedir. Betimsel nitel çalışmalarda ise bir örneklem grubu seçilmeksizin (%23,33) yer markalama ile ilgili çalışıldığı görülmektedir. Sırasıyla diğer örneklem seçimleri Tablo 4'te yer almaktadır. Örneklem alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir

(Young, 1968: 324). Örneklem büyüklüğünü belirlemede nicel araştırmalarda seçilen araştırma deseni ve kullanılacak istatistiksel analizler önemliyken, nitel araştırmalarda araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme önem kazanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 142). Araştırmada ele alınan makaleler örneklem büyüklükleri açısından incelendiğinde (Tablo 5), nicel analiz yöntemlerinin kullanıldığı makalelerde örneklem büyüklüğünün %83,33'ü 301-1000 arası, %16,67'si 101-300 arası iken; nitel analiz yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalarda %40'ı 1-10 arası, % 40'ı 31-100 arası ve %20,'si 11-30 arası olduğu görülmüştür.

**Tablo 4:** Örneklem Seçimi Açısından Makaleler

Örneklem Grubu	n	%	Örneklem Grubu	n	%
Örneklem yok	7	23,33	Şehir Sakinleri	9	30,00
Şehirler/Ülkeler	3	10,00	Şehirde Yaşamayanlar	1	3,33
İnternet Siteleri	1	3,33	Turizm çalışanları	2	6,67
Kamu Çalışanları	2	6,67	Yöneticiler	3	10,00
Lisans Öğrencileri	3	10,00	Ziyaretçiler	6	20,00
Akademisyenler	2	6,67			

**Tablo 5:** Örneklem Büyüklüğü Açısından Makaleler

Örneklem Büyüklüğü			Örneklem Büyüklüğü				
	n	%		n	%		
Nicel Veri	101-300 arası	2	16,67	Nitel Veri	1-10 arası	2	40
	301-1000 arası	10	83,33		11-30 arası	1	20
					31-100 arası	2	40
<b>TOPLAM</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>5</b>	<b>100</b>		

### Ele Alınan Marka Unsuru Açısından Makaleler

Marka pazarlamak; istenilen ürünü, hizmeti ya da kenti diğerlerinden farklılaştırarak rekabet edebilmesini sağlayan unsurlar bütünüdür. Markadan bahsedildiğinde marka imajı, marka kimliği, algılanan kalite, marka değeri, marka çağrışımları, marka konumlandırma ve benzeri birçok unsurdan bahsedilmektedir (Aaker, 1991; Drugan, 2014; Keller, 1993; Yalım, 2017). Kentlerin markalanması sırasında da bu unsurlardan faydalanılır. Bu bağlamda araştırmaya konu olan makaleler içerisinde kent markalamaya ilişkin olarak hangi unsurların ele alındığı incelenmiştir. İncelenen makalelerin %30,00’inin marka imajına, %16,7’sinin markalama stratejisi geliştirilmesine, %6,7’sinin ise marka kişiliği/kimliğine odaklandığı tespit edilmiştir. Marka çağrışımı, marka konumlandırma, marka unsurları gibi diğer başlıklar da çalışmalar içerisinde bahsi geçen kavramlardır.

### SONUÇ

Yer pazarlaması kavramı altında yer alan kent markalaması kavramı ve kent markalama uygulamaları yirminci yüzyılın sonlarında pazarlama literatürüne girmiş olmakla birlikte, ekonomik gücün politik gücü desteklediği günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de kent markalaması alanında birçok çalışma yapıldığı ve süreklilik izlediği görülmektedir. Kavram sadece bilim dünyasında değil yerel yönetim uygulamalarında da kendine büyük yer bulmaktadır. Dünya genelinde New York, Paris, Londra, Melbourne, Singapur, Hong Kong (www.brandhk.gov.tr, t.y; Shank, 2017) gibi marka olmuş kentlerin marka kent olmasının getirdiği gücü fark eden yerel yönetimler; ekonomilerini güçlendirmek, kente daha fazla müşteri çekmek, kent sakinlerinin güven ve huzur içerisinde yaşamasını sağlamak gibi amaçlarla kentlerini markalamak için çaba göstermektedirler. The Resonance tarafından yapılan Dünya’nın En İyi Şehir Markaları Araştırmasında ilk 100 Dünya şehri altı anahtar faktör üzerinden sıralanmıştır. Bu sıralamaya Türkiye’den sadece İstanbul şehri 49. sırada girebilmiştir (www.mos.ru, 2017).

Araştırmada Türkiye’de yayımlanan kent markalaşmasına ilişkin makalelerin eğilimlerinin yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla makaleler yayım yılları, tanımlanan anahtar kelimeleri, araştırma desenleri, veri toplama araçları, örneklem büyüklükleri, evren ve örnekleme ile ele aldığı marka unsuru açısından betimsel içerik analizine tabi tutulmuştur.

2014 yılından itibaren Türkiye’de yayımlanan kent markası makalelerinin nicel olarak arttığı tespit edilmiştir. 2014 yılından başlayan bu doğrusal pozitif eğilim 2016 yılında ters orantı göstermektedir. 2015 yılında Türkiye’de yaşanan darbe girişimi ve sonrasında yaşanan gelişmelerin, akademik çalışmaların yönünü milli kalkınmadan farklı konulara yönlendirmiş olması ihtimali üzerinde durulsa da bu konuda bir araştırma gerçekleştirilmemiştir. Çalışma 2019 yılının ilk çeyreğinde gerçekleştirildiği için elde edilen veri bu yıla ilişkin yorum yapmayı güçleştirmekle birlikte ilk çeyrek içerisindeki yayınlar, diğer yıllarla doğru orantılı artışın süreceğini düşündürmektedir.

Literatürde yer markalamasına ilişkin çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu nedenle kent markalamasına ilişkin makalelerin hangi terminoloji ile tanımlandığı üzerinde durulmuştur. Sonuçlar göstermiştir ki Türkiye’de kent markalaması alanında çalışan akademisyenler çalışmalarını en çok şehir pazarlaması, marka şehir ve şehir markalaması kavramları ile tanımlamaktadırlar. Uluslararası literatür incelendiğinde de sıklıkla şehir markalaması “city branding” kavramının kullanıldığı görülmektedir



(Fok ve Law, 2018; Hultman vd., 2016; Loçmelea ve Mousteb, 2016; Lu ve de Jong, 2019; Vallaster vd., 2018).

Araştırmada bir başka unsur olarak makalelerde kullanılan yöntem ele alınmıştır. Yapılan içerik analizi sonucu makalelerin %60,00’inin nitel desenler; %40,00’inin ise nicel desenler ile çalışıldığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar göstermiştir ki kent markalaması alanında yapılan çalışmaların yüzde yetmişinde kentlerin mevcut durumu ortaya konmuştur. Ayrıca betimleme yapmak amacı güden çalışmalarda sırasıyla örnek olay analizi, içerik analizi ve kavram analizi çalışmalarına ağırlık verildiği görülmüştür. Makalelerde veri toplama aracı olarak, ağırlıklı biçimde anket yöntemine başvurulmuştur.

Kent markası kavramı birçok unsurdan etkilenen, çok boyutlu bir olgudur. Kent markalaması ile ilgili yürütülen çalışmaların da birden fazla boyuta odaklanması ve bu amaçla birden fazla veri toplama aracı kullanması yerinde olacaktır. Ancak görülmüştür ki ele alınan makalelerin yarısından fazlasında tek bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Ele alınan makalelerin hemen hemen yarısının bu noktada eksik olduğu söylenebilir.

Evren ve örneklem açısından makaleler incelendiğinde görülmüştür ki Türkiye’de kent markalaması çalışmaları ya tek bir ili ele almaktadır ya da teorik olarak kavramın kendisine yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte söylenebilir ki Türkiye sınırlarında bulunan hemen hemen her il kent markalama çalışmalarına konu olmaktadır. Kentin markalanmasına odaklanılırken örneklem gurubu seçiminde sırasıyla şehir sakinleri ve şehri ziyaret eden dış paydaşlar ele alınmıştır. Seçilen örneklem grupları niceliksel olarak da incelenmiştir. Hem nicel çalışmalarda hem de nitel çalışmalarda istatistiksel olarak çalışma evrenine genellemeye yetecek nicelikte örnekleme ulaşıldığı tespit edilmiştir. Yener ve Onurlubaş (2019) tarafından gerçekleştirilen, son on yılda Türkiye’de yayımlanan şehir markası makalelerine ilişkin çalışmanın sonuçları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir.

Kent markalaması denildiğinde kent kimliği, kent kişiliği, marka çağrışımları, marka değeri vb. birçok unsur akla gelmektedir. Kent markalaması çalışmalarının özellikle hangi unsur üzerinde yoğunlaştığı da ele alınan bir diğer unsur olmuştur. Yoğunluklu olarak (%30,00) kent markasının algılanan imajına odaklanıldığı tespit edilmiştir. Kent imajını sırasıyla markalama stratejisi ve marka kimliği/kişiliği takip etmektedir. Aaker (1996), kent markası oluşturulurken önce kent imajına odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Markalamada kent gerçek durumu değil algılanan durumu önemlidir. Çünkü tüketiciler açısından gerçek durum değil algıladıkları ve inandıkları daha önemlidir.

Ayrıca incelenen makaleler de ortak olarak şu noktaların vurgulandığı görülmüştür:

- Bir kentin markalaştırılması çalışmalarında sorumluluğun öncelikli olarak Belediyelerde ve Valiliklerde olduğu belirtilmiştir,
- Yer markalaşması çalışmalarında öncelikli olarak şehir sakinlerinin fikirlerinin değiştirilmesi ve olumlu hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır,
- Çalışmalarda marka imajını kuvvetlendirmek için yer ile özdeşleşmiş festivaller, kültür sanat etkinlikleri, spor etkinlikleri vb. organize edilmesi önerilmiştir,
- Yer markalaması çalışmalarında marka çağrışımını güçlendirmek için yeri (kenti) öne çıkartacak lokomotif ürün/ürünlerin tespit edilmesi ve tanıtım çalışmalarında yoğunluklu olarak vurgulanması gerektiği ifade edilmiştir,
- Çalışmalar yoğunluklu olarak konu aldıkları şehrin diğer şehirlerden hangi özellikleri kullanılarak farklılaştırılacağı ve nasıl “ulusal bir marka” haline getirileceği üzerine eğilmiştir.
- Bununla birlikte özellikle bu farklılaştırma işleminin hangi stratejik yol/yöntem kullanılarak ve nasıl bir model üzerinde çalışılarak yapılacağından bahsedilmemiştir.

Uluslararası literatürde kent markalaşması çalışmaları incelendiğinde ise Türkiye’de yapılan akademik tarzdaki çalışmaların sıklıkla yer aldığı (Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2005; Khan ve Zaman, 2018; Michelson ve Paadam, 2016; Zenker ve Beckmann, 2013) görülmektedir. Ancak günümüzde farklı bakış açılarının bir arada değerlendirildiği, birden fazla veri toplama yöntemine ya da örneklem grubuna yer veren ve markalama uygulamalarındaki hataları ortaya koyup çözüm önerisi sunmaya çalışan çalışmaların da yoğunlaştığı görülmektedir (Fok ve Law, 2018; Hultman v.d., 2016; Kladou ve Kehagias, 2014; Lu ve de Jong, 2019). Örneğin Hultman ve diğerleri (2016) tarafından Leeds kentinin başlattığı markalama çalışmalarındaki yanlışlıkları ortaya koymak üzere gerçekleştirilen çalışma

şöyledir. Kentteki farklı paydaş gruplar arasında kent vizyonu açısından ortaya çıkan uyumsuzlukların nasıl giderilebileceği probleminde yola çıkan grup, bu amaçla marka program yöneticilerini (arz grubu) ve sakinleri (talep grubu) farklı örneklem grupları olarak ele almışlardır. Her iki bakış açısını da anlamak için çok yönlü bir veri toplama süreci oluşturmuşlardır. Leeds ile ilgili çalışmalara ait detaylı bir literatür taraması yapmışlardır. Ardından doküman analizi yöntemiyle marka programıyla ilgili resmi evrakları ve kitle iletişim araçlarında yer verilen marka çalışmalarını detaylı olarak incelemişlerdir. Sonrasında arz grubunun marka vizyonunu anlamak üzere program yöneticilerinden oluşan bir grupta yapılandırılmış görüşmeler yapmışlardır. Takiben talep grubunun marka vizyonunu anlamak için ise odak grup çalışması yapmışlardır. Bu noktada kent sakinleri ile yabancıların da vizyon farklılıkları olabileceği ele alınarak beşer kişiden oluşan iki odak grup seçmişlerdir. Bu gruplardan biri kentin yerlilerinden oluşurken diğeri kentte ortalama bir yıldır yaşayan yabancılardan oluşmuştur. Sonuçta elde ettikleri tüm verileri matris mantığı ile analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda yürütülmekte olan marka kent çalışmalarının eksik noktaları ortaya konulmuş ve bu eksikliklerin giderilmesine doğrudan yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Yer markalamasının önemi konu edindiği yeri diğerlerinden farklılaştırabilmesidir. Ancak Türkiye’de yapılan yer markalama çalışmaları amacı farklılaştırmak olsa da aynı mantık üzerinden markalama yapmaya yönlendirdiği için birbirine benzer markalama çalışmaları gözlemlenmiştir. Bu nedendir ki dünyanın en iyi şehirleri sıralamasında sadece İstanbul şehri yer almaktadır. Türkiye’de hemen hemen her şehir için yerel yönetimler tarafından kent markalaması uygulamaları yapılmaktadır. Akademisyenlerin sahip oldukları teorik bilgiyi pratikte uygulayan yerel yönetimlerle paylaşarak uygulamaya katılmaları gerekmektedir. Leeds örneğinde olduğu gibi Türkiye’de yapılan çalışmaların da daha kapsamlı olması, uygulamaya yönelik problemlere çözüm bulması gerekmektedir. Böylece kent markalama uygulamalarındaki hatalar daha kolay ölçülebilir ve her kent farklı boyutları ile markalanarak Türkiye’nin küresel anlamda gücünü arttırabilir.

## **KAYNAKÇA**

"On Birinci Kalkınma Planı" (2019), <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/On-Birinci-Kalkinma-Plani.pdf> (Erişim Tarihi: 20/09/2019)

"Onuncu Kalkınma Planı" (2013), <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalkinma-Plani-2014-2018.pdf> (Erişim Tarihi: 20/09/2019)

(<https://www.brandhk.gov.hk/html/en/>, Erişim Tarihi: 23/05/2019).

(<https://www.mos.ru/upload/documents/files/9743/WorldsBestCityBrands.pdf>, Erişim Tarihi: 27/09/2019).

Aaker, David A (1991), "Managing Brand Equity: Capitalizing On The Value Of A Brand Name", The Free Press, New York.

Aaker, David A (1996), "Building Strong Brands", <https://www.scribd.com/read/224313057/Building-Strong-Brands#> (Erişim Tarihi: 02/12/2019).

Braun, Erik - Zenker, Sebastian (2010), Towards An Integrated Approach For Place Brand Management, 50th Congress Of The European Regional Science Association: "Sustainable regional growth and development in the creative knowledge economy", 19-23 August 2010, Jönköping, Sweden, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-laNeuve.

Common Language Marketing Dictionary (t.y.), "Brand", <https://marketing-dictionary.org/b/brand/> (Erişim Tarihi: 22/05/2019)

Çalık, Muammer - Sözbilir, Mustafa (2014), Parameters Of Content Analysis, Education and Science, 39, 33–38.

De Noni, Ivan - Orsi, Luigi - Zanderighi, Luca (2014), Attributes Of Milan Influencing City Brand Attractiveness, Journal of Destination Marketing And Management, 3, 4, 218–226.

DeJean, Joan (2005), "The Essence Of Style: How The French Invented High Fashion, Fine Food, Chic Cafes, Style, Sophistication, And Glaour", [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=OBT6\\_ytF6yEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DeJean,+The+Essence+of+Style&ots=7V9X9Gz4\\_0&sig=6Adnvw-WN4BB0BA2smH-pT8G\\_NU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=DeJean%2C+The+Essence+of+Style&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=OBT6_ytF6yEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DeJean,+The+Essence+of+Style&ots=7V9X9Gz4_0&sig=6Adnvw-WN4BB0BA2smH-pT8G_NU&redir_esc=y#v=onepage&q=DeJean%2C+The+Essence+of+Style&f=false) (Erişim Tarihi: 04/12/2019).

Demirgüneş, Banu Kültür - Avcılar, Mutlu Yüksel (2014), Şehir Markası Oluşturma: Şehirde Oturanların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Uygulama, A. Tan (Ed.), Ulusal Pazarlama Kongresi, Gaziantep, 557 – 570.

Deşer, İrmak (Mart, 2017), "Budizmin Gölgesinde Bir Melekler Şehri: Bangkok", Gaia, <https://gaiadergi.com/budizmin-golgesinde-bir-melekler-sehri-bangkok/> (Erişim Tarihi: 04/12/2019)

Doğan, Güleda (2019), "Veri Toplama Araçları", <https://acikveri.ulakbim.gov.tr/acik-veri-acik-bilim/bolum-2-arastirma-verisi-hazirlama-sureci/2-5-veri-toplama-araclari/> (Erişim Tarihi: 04/12/2019).

Drugan, Gerard Anthony (2014), The Development Of An Analytical Framework For The Measurement Of City Brands, A Doctoral Thesis, The University Of Manchester, The Faculty Of Humanities, Manchester.

Feldwick, Paul (2002), "What Is Brand Equity?", World Advertising Research Centre, Henley On Thames.

Fetscherin, Marc (2010), "The Determinants And Measurement Of A Country Brand: The Country Brand Strength Index", International Marketing Review, 27, 4, 466–479.

Fok, Kelvin Wai Kit - Law, Winnie Wai Yi (2018), City Re-Imagined: Multi-Stakeholder Study On Branding Hong Kong As A City Of Greenery, Journal Of Environmental Management, 206, 1039–1051.

Frechtling, Joy (2002), "The 2002 User-Friendly Handbook For Project Evaluation", In The National Science Foundation, [https://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/nsf02057\\_4.pdf](https://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/nsf02057_4.pdf) (Erişim Tarihi: 27/09/2019)

Friedman, Alon, (2015), "Statistics For Library And Information Services", Rowman and Littlefield, <http://www.statisticsforlis.org/chapter-3-data-types-and-collection-methods/> (Erişim tarihi: 27/09/2019).

Girard, M (1999), Image, state and international relations conference, France.

Hankinson, Graham (2004), "The Brand Images Of Tourism Destinations: A Study Of The Saliency Of Organic Images", Journal Of Product And Brand Management, 13, 1, 6–14.

Hankinson, Graham (2005), "Destination Brand Image: A Business Tourism Perspective", Journal of Services Marketing, 19, 1, 24–33.

Hazar, Serkan (t.y.), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", [host.nigde.edu.tr/hazar/files/arastirmadesenleri1](http://host.nigde.edu.tr/hazar/files/arastirmadesenleri1) (Erişim tarihi: 30/09/2019).

Herstein, Ram (2012), "Thin Line Between Country, City, And Region Branding", Journal Of Vacation Marketing, 18, 2, 147–155.

Hultman, Magnus - Yeboah-Banin, Abena A - Formaniuk, Liam (2016), Demand-And Supply-Side Perspectives Of City Branding: A Qualitative Investigation, Journal of Business Research, 69, 5153–5157.

Karasar, Niyazi (2014), "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Kavaratzis, Mihalis (2005), "Branding The City Through Culture And Entertainment", Journal Aesop, 05, 1–7.

Keleş, Ruşen (2006), "Kentleşme Politikası", İmge Yayınevi, Ankara.

Keller, Kevin Lane (1993), "Conceptualizing And Measuring, Brand Managing Customer-Based Equity", Journal of Marketing, 57, 1, 1–22.

Khan, Shahed - Zaman, Atiq Uz (2018), Future Cities: Conceptualizing The Future Based On A Critical Examination Of Existing Notions Of Cities, Cities, 72, August, 217–225.

Kladou, Stella - Kehagias, John (2014), Developing A Structural Brand Equity Model For Cultural Destinations, Journal of Place Management and Development, 7, 2, 112–125.

Loçmelea, Gunta - Moustens, Birthe (2016), A Tale Of Two Re-Branded Cities: Riga, Latvia And Aarhus, Denmark, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 231, 208–215.

Lu, Haiyan - de Jong, Martin (2019), Evolution In City Branding Practices In China's Pearl River Delta Since The Year 2000, Cities, 89, 154–166.

Lucarelli, Andrea - Berg, Per Olof (2011), City Branding: A State-Of-The-Art Review Of The Research Domain, 4, 1, 9–27.

Michelson, Aleksandr - Paadam, Katrin (2016), Destination Branding And Reconstructing Symbolic Capital Of Urban Heritage: A Spatially Informed Observational Analysis In Medieval Towns, Journal of Destination Marketing and Management, 5, 2, 141–153.

Moilanen, Teemu - Rainisto, Seppo (2009), City And Destination Branding, In How To Brand Nations, Cities And Destinations, 77–146.

Müyesseroğlu, Ertuğrul (2019), "Marka Şehir Nedir? Şehirler Nasıl Markalaşır?", <https://ertugrulumuyesseroğlu.com/marka-sehir-nedir-sehirler-nasil-markalasil/> (Erişim Tarihi: 20/09/2019)

Onurlubaş, Ebru - Yener, Dursun (2019), City Brand Concept And Brand City Perception Of Edirne Residents, Social Sciences Studies Journal, 5, 29, 1–7.

Purchase (2018), "Mastercard’s 2018 Global Destination Cities Index, <https://newsroom.mastercard.com/press-releases/big-cities-big-business-bangkok-london-and-paris-lead-the-way-in-mastercards-2018-global-destination-cities-index/> (Erişim Tarihi: 27/11/2019).

Reisman, Jane - Gienapp, Anne - Stachowiak, Sarah (2007), "A Handbook Of Data Collection Tools: Companion To A Guide To Measuring Advocacy And Policy," [https://www.racialequitytools.org/resourcefiles/a\\_handbook\\_of\\_data\\_collection\\_tools.pdf](https://www.racialequitytools.org/resourcefiles/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf) (Erişim Tarihi: 27/09/2019).

Sevin, Efe (2013), "Places Going Viral: Twitter Usage Patterns In Destination Marketing And Place Branding", *Journal of Place Management and Development*, 6, 3, 227–239.

Sözbilir, Mustafa- Kutu, Hülya (2008), Development And Current Status Of Science Education Research In Turkey, *Essays in Education, Special Issue*, 1–22.

Shank, Ian (2017), "How Milton Glaser’s Iconic Logo Made The World Love New York Again", <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-logo-made-love-new-york> (Erişim Tarihi: 03/10/2019).

Vallaster, Christine - Von Wallpach, Sylvia - Zenker, Sebastian (2018), The Interplay Between Urban Policies And Grassroots City Brand Co-Creation And Co-Destruction During The Refugee Crisis: Insights From The City Brand Munich (Germany), *Cities*, 80, 53–60.

Yahyagil, Mehmet Y (1998), "Kentlerin Kültürün Gelişmesindeki Etkileri", *Sosyoloji Konferansları*, 25, 105–120, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/101066> (Erişim Tarihi: 19/09/2019)

Yalım, Funda (2017), "Yavaş Şehir (Cittaslow) Hareketi Ekseninde Kent Markalaşması Ve Kent İletişimi: Kırklareli “Vize” Yavaş Şehir Örneği", *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 2, 1–28.

Yener, Dursun - Onurlubaş, Ebru (2019), Şehir Markası Kavramı Ve Türkiye’de Son On Yılda Şehir Markası Kavramı Üzerine Bir Literatür Taraması, *International Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*, 5, 1, 124–130.

Yıldırım, Ali - Şimşek, Hasan (2013), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Young, Pauline V (1968), "Bilimsel Sosyal İncelemeler Ve Araştırma" (Çev: G. Bingöl - N. İşçil), Ege Matbaası, Ankara.

Zenker, Sebastian - Beckmann, Suzanne C (2013), My Place Is Not Your Place – Different Place Brand Knowledge By Different Target Groups, *Journal of Place Management and Development*, 6, 1, 6–17.

**EK- 1**

**Tablo 6:** Araştırmaya Konu Olan Makalelerin Listesi

Sıra	Makale Adı	Yazar/Yazarlar	Yayımlandığı Dergi	Yayın Yılı	Cilt/Sayı
1	City brand concept and brand city perception of Edirne residents	Ebru ONURLUBAŞ, Dursun YENER	Social Sciences Studies Journal	2019	5 (29)
2	Denizli ilinin tüketici temelli marka değeri algısı: karşılaştırmalı bir araştırma	Bahar AKYILDIZ, Duygu KOÇOĞLU	Asia Minor Studies- International Journal Of Social Sciences	2018	6 (Agp Special Issue)
3	Gastronomi turizmi ile şehir markalaşması ilişkisi: Atatürk Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma	Neslihan SERÇEOĞLU, Ferhat BOZTOPRAK, Leyla TIRAK	Journal of Tourism and Gastronomy Studies	2016	4 (2)
4	Kahramanmaraş halkının şehir pazarlaması sürecinde algısının ölçülmesi ve logo geliştirilmesine yönelik bir çalışma	H. Seçil FETTAHLIOĞLU, Arif YILDIZ, Nusret GÖKSU	Journal of Social And Humanities Sciences Research	2017	4 (15)
5	Kent imajının markalaşmaya etkisi: Kahramanmaraş örneği	Halim Emre ZEREN, Şeyma GÜL	Journal of Social and Humanities Sciences Research	2014	1 (1)
6	Kent markalaşması ve marka imajı ölçümü açısından Düzce ili örneği	Kerim COŞKUN, Mehmet Selami YILDIZ, Kahraman ÇATI	Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2014	4 (2)
7	Malatya’nın şehir pazarlaması açısından yerel halk tarafından değerlendirilmesi	İbrahim Atilla KARATAŞ, Mevlüt TÜRK	Birey ve Toplum	2017	7 (14)
8	Marka şehir oluşturma ve Bursa şehrinin markalaşması için yol haritası	Melih TORLAK	Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi	2015	7 (2)
9	Şehir pazarlaması kapsamında marka kişiliği ve marka sadakati ilişkisi "Edirne ili örneği"	Selda UCA ÖZER	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2015	8 (2)
10	Şehir pazarlaması ve şehir markalaşması: Elazığ ili örneği	Atilla YÜCEL, Mert ÖZTÜRK	Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi	2018	V (1)
11	The effect of city branding and its components on resident satisfaction	Senem ERGAN, Ayşe AKYOL, Derman KUCUKALTAN	Journal of Management, Marketing and Logistics – (JMML),	2014	1 (2)
12	Üniversite öğrencilerinin marka şehir algısı üzerine bir alan araştırması: Ardahan örneği	Handan YILMAZ, Erol USTA AHMETOĞLU	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	2018	8 (?)
13	A new type of soft power: country branding	Abdulsamet GÜNEK	International Journal of Cultural And Social Studies (INTJCSS)	2018	4 (1)
14	Branding and national identity: the analysis of “Turkey: discover the potential” campaign	Alparslan NAS	Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi	2017	Güz'17 (83 Avrasya'nın Siyasal İktisadi Özel Sayısı)
15	Kamu diplomasisi perspektifinden ulus markalaması	Ergün KÖKSOY	Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi	2015	(23)
16	Kamu yararı odaklı kentsel markalaşma süreci: Çanakkale örneği	Özgün TUTAR	Ege Coğrafya Dergisi	2016	25 (2)
17	Kent markalaşmasında müzelerin rolü ve İzmir mega müze projesi	İge PIRNAR, Sinem KURTURAL	Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi	2017	10 (16. UİK Özel Sayısı)
18	Marka kent olmaya giden yol: İzmir’de kent markası çalışan iletişim akademisyenlerine yönelik bir araştırma	Selin BİTİRİM OKMEYDAN	The Journal of International Scientific Researches	2018	3 (4)

*Türkiye’de Kent Markalaması Alanında Yapılan Akademik Çalışmalar Üzerinde Bir İnceleme*

19	Marka şehirlerin ülke pazarlamasında kullanımı İstanbul-Milano örneği	Yeliz GENÇER	Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi	2015	3 (21)
20	Stratejik kent yönetimi ve kent markası oluşturma süreci	Halim Emre ZEREN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2011	1 (2)
21	Şehir markalaşmasında online içeriğin önemi: Gümüşhane örneği	Ali Erkam YARAR	The Journal of International Scientific Researches	2018	3 (4)
22	Şehir markalaşmasında pazarlamanın önemi	Zeynep ÖZGÜNER, Mustafa UÇAR	Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi	2015	3 (9)
23	Şehir markası kavramı ve marka şehir yaratma stratejilerine yönelik literatür incelemesi	Mutlu Yüksel AVCILAR, Ergün KARA	Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi	2015	Bahar (34)
24	Şehir pazarlama stratejilerinin belirlenmesi için swot analizi: Manisa Köprübaşı ilçesi	Serpil ÜNAL KESTANE, Ali Murat ATEŞ, Özer KESTANE	İşletme Fakültesi Dergisi	2017	18 (2)
25	Şehir pazarlaması: geçmiş, bugün ve bazı çözümlenmemiş sorunlar	Filiz ASLAN ÇETİN	Social Sciences Studies Journal	2018	4 (24)
26	Şehir pazarlamasına göre Malatya'nın ziyaretçiler tarafından değerlendirilmesi	İbrahim Atilla KARATAŞ	İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi	2016	5 (2)
27	Şehirlerin markalaşması sürecinde marka konumlandırmasının rolü: Seferihisar cittaslow üzerine bir inceleme	Ebru GÖKALİLER	Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”	2017	5
28	The role of marketing in the promotion of the Istanbul brand	Ipek KROM	International Journal Of Social Science	2016	3
29	Uluslararası öğrenciler, ulus markalama ve iyi ülke indeksi: Türkiye örneği	Erman AKILLI	Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi	2018	7
30	Yavaş şehir (cittaslow) hareketi ekseninde kent markalaşması ve kent iletişimi: Kırklareli "Vize" yavaş şehir örneği	Funda YALIM	Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2017	6 (2)

Ek- 2

Tablo 7: Evren ve Örneklem Açısından Makaleler

Sıra No	Evren	Örneklem	Örneklem Büyüklüğü	Ele Alınan Marka Unsuru
1	Edirne	18 Yaş Üstü Sakinler	301-1000 Arası	Marka Algısı
2	Denizli	Lisans Öğrencileri, Ziyaretçiler ve Sakinler	301-1000 Arası	Marka Değeri
3	Erzurum	Lisans Öğrencileri	301-1000 Arası	Destinasyon Pazarlaması
4	Kahramanmaraş	Sakinler	101-300 Arası	Logo, Marka İmajı
5	Kahramanmaraş	Şehirde Yaşamayanlar	301-1000 Arası	Marka İmajı
6	Düzce	Sakinler, Kamu Çalışanları ve Turizm Çalışanları	301-1000 Arası	Marka İmajı
7	Malatya	Sakinler	301-1000 Arası	Marka İmajı, Marka Değeri
8	Bursa	Kamu Çalışanları ve Yöneticiler	-	Marka Bilinci Oluşturmak
9	Edirne	Ziyaretçiler	301-1000 Arası	Marka Kişiliği ve Marka Sadakati
10	Elazığ	Ziyaretçiler	301-1000 Arası	Marka Kimliği
11	Tekirdağ	Sakinler	101-300 Arası	Marka Memnuniyeti
12	Ardahan	Lisans Öğrencileri	301-1000 Arası	Marka Konumlandırma
13		ABD ve EU	-	Ülke Markalaması
14	Türkiye	-	-	Marka Kimliği
15	Türkiye	-	-	Ülke Markalaması
16	Çanakkale	Sakinler ve Ziyaretçiler	31-100 Arası	Markalama Stratejisi
17	İzmir	Uzmanlar	11-30 Arası	Marka Çağrışımı-Müzeler
18	Genel	Öğretim Elemanları	1-10 Arası	Marka Kent Bileşenleri
19	İstanbul-Milona	-	-	Marka Şehir Unsurları
20	-	-	-	Marka Kent Geliştirme Stratejisi
21	Gümüşhane	Google Online Siteler, Sayfalar	-	Marka Bilinirliği, Marka Algısı
22	Türkiye	-	-	Şehir Pazarlaması Unsurları
23	Genel	Amsterdam	-	Marka Şehir Yaratma Stratejisi
24	Köprübaşı İlçesi	Sakinler	31-100 Arası	Şehir Pazarlama
25	-	-	-	Şehir Markalamasının Tarihsel Gelişimi
26	Malatya	Ziyaretçiler	301-1000 Arası	Destinasyon Deneyimi ve Marka İmajı
27	İzmir/Seferihisar İlçesi	Sakinler, Ziyaretçiler Ve Yöneticiler		Marka Konumlandırması
28		Yöneticiler, Öğretim Elemanları Ve Turizm Çalışanları	1-10 Arası	Marka Konumlandırması
29	Türkiye			Ülke İmajı
30	Trakya/Vize	Vize İlçesi		Yavaş Şehir



## PAZARLAMA ARAŞTIRMALARINDA KULLANILAN NÖROPAZARLAMA İLE GELENEKSEL YÖNTEMLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ<sup>1</sup>

**Ali TOKER**

Dr., Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu, Uzman

alitokers@gmail.com

**Harun SULAK**

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü

harunsulak@sdu.edu.tr

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Ali TOKER tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlanan “Seçilmiş Reklam Filmlerinin Nöropazarlama Kapsamında Göz İzleme Yöntemi ile Analizi” isimli doktora tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışma SDU BAP Koordinasyon Birimince desteklenmiştir. Proje No:5041-D1-17

## **PAZARLAMA ARAşTIRMALARINDA KULLANILAN NÖROPAZARLAMA İLE GELENEKSEL YÖNTEMLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

### **ÖZ**

Tüketici eksenli pazarlama anlayışı ile tüketicileri tanımak, bilişsel, duygusal, davranışsal tepkilerini anlayabilmek ve etkili bir Şekilde iletişim kurabilmek her daim pazarlama araştırmalarının temel amacı olmuştur. Pazarlama stratejilerinin başarısı, araştırmaların sonuçlarının güvenilir ve tatmin edici olmasına bağlıdır. Geleneksel araştırma yöntemleri tüketici davranışlarını doğru bir Şekilde açıklamada bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. Pazarlama araştırmacıları tüketicileri daha iyi anlayabilmek, istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla yeni araştırma yöntemleri arayıőına girmiştir. Son yıllarda teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler sadece tüketim alıőkanlıklarını etkilemekle kalmamıő insan odaklı çalışan farklı disiplinlerin de etkileşimini sağlamıştır. Pazarlama biliminin diğer bilim dallarıyla etkileőiminden doğan nöropazarlama ile geleneksel araştırma yöntemlerinin eksik, zayıf yönlerinin giderilmesi ve tüketici tepkilerinin daha doğru ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada pazarlama araştırma süreci ve yöntemleri üzerinde durulmuő, geleneksel pazarlama araştırma yöntemleri ve nöropazarlama yöntemleri karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz ile pazarlama araştırmalarının daha etkili yapılması ve amaçlarına ulaőılabilmesi için doğru yöntemlerin seçimine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Araştırması, Nitel Araştırma, Nöropazarlama

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF NEUROMARKETING AND TRADITIONAL METHODS USED IN MARKETING RESEARCH**

### **ABSTRACT**

Recognizing consumers with the understanding of consumer-oriented marketing, understanding cognitive, emotional and behavioral responses and communicating effectively have always been the main objective of marketing research. The success of marketing strategies depends on the reliable and satisfactory results of their research. Traditional research methods are in some cases inadequate to accurately describe consumer behavior. Marketing researchers have been looking for new research methods in order to better understand consumers and respond to their needs and demands. In recent years, advances in technology and communication have not only influenced consumption habits, but have enabled people to interact in different disciplines. Neuromarketing arising from the interaction of marketing science with other disciplines aims to eliminate deficiencies, weaknesses of traditional research methods and to measure consumer responses more accurately.

In this study, marketing research process and methods are emphasized and traditional marketing research methods and neuromarketing methods are analyzed comparatively. With this analysis, it is aimed to contribute to the selection of the right methods in order to make the marketing researches more effective and achieve its objectives.

**Keywords:** Marketing Research, Qualitative Research, Neuromarketing

## **1. GİRİŞ**

Dünyanın nüfus, ekonomi, üretim ve tüketim yönünden büyümesi, iletişim ve teknolojiye gelişmeler ile birlikte işletmeler arası rekabetin yoğunlaştığı günümüzde pazarlama araştırmasının önemi de artmaktadır. Teknolojik gelişmeler üretim ve dağıtım süreçlerini kısaltırken, iletişim ve haberleşme alanındaki gelişmeler firmaların müşterilerine daha hızlı ve kısa zamanda ulaşabilmelerine imkân vermektedir. Küreselleşme ile oluşan dünya pazarında işletmeler için piyasa, pazar, tüketici bilgisi büyük önem taşımaktadır.

Tüketici merkezli/eksenli pazarlama stratejilerinin benimsendiği, bu yönde üretim ve pazarlama faaliyetlerinin planlandığı günümüz pazarlama anlayışında; tüketici istek ve ihtiyaçlarını, şikâyet ve memnuniyetini tespit edebilmek, piyasa koşullarını, pazarın durumunu, rakiplerin stratejilerini okuyabilmek, geleceğe yönelik üretim ve pazarlama stratejileri geliştirebilmek gibi birçok konuda yapılacak nitelikli araştırmalara ve bilgilere ihtiyaç vardır.

Pazarlama faaliyetlerindeki başarı tüketiciyi daha iyi tanıma ve anlamaya aynı zamanda markayı ona en iyi şekil ve yollarla anlatmaya bağılıdır. Tüketici alışkanlıklarındaki hızlı değişim ile birlikte geleneksel araştırma yöntemleri tüketiciyi anlamakta yetersiz kalmaktadır. Bazen tüketiciler bile ürünleri neden satın aldığı cevabını verememektedir. Bu durum araştırmacıları nöropazarlama gibi alternatif araştırma yöntemlerine yönlendirmiştir (Ustaahmetoğlu, 2015:155).

Bu çalışmada son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan ve bazı üniversitelerde akademik kürsüleri açılan nöropazarlama ile geleneksel pazarlama araştırma yöntemlerinin pazarlama araştırma süreci dikkate alınarak karşılaştırılmalı analizi yapılmıştır. Böylece pazarlama araştırması yapacak firmalar, araştırma şirketleri ve akademisyenler için yöntem seçiminde yol gösterici olması hedeflenmiştir.

## **2. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI**

Yoğun ve hızlı bir rekabetin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında, tüketicilerin satın alma davranışları da hızlı bir etkileşime ve değişime uğramaktadır. Bu doğrultuda amacına uygun pazarlama araştırmaları, etkili ve planlı bir pazarlama, firmalar için oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmeler üretim sürecini kısaltıp müşteriye ulaşmayı kolaylaştırırken, tüketiciler arasındaki etkileşimi de artırmıştır (Ventura, 2003: 83). Bu hızlı değişim içinde araştırmalardan elde edilen bilgilerin güvenilirliği, yeterliliği, etkinliği firmaların karar sürecini ve politikalarını etkileyeceğinden oldukça önemlidir.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin (American Marketing Association-AMA, (<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> 2019) pazarlama araştırması tanımı şu şekildedir: “Pazarlama araştırması; pazarlama fırsatları ve pazarlama problemlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi, eyleme geçilmesi, pazarlama faaliyetlerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, pazarlama performansının izlenmesi ve pazarlama anlayışının geliştirilmesi amacıyla bilimsel yöntemler kullanarak veri toplama, analiz etme ve değerlendirme süreçlerini içeren, tüketiciyi, müşteriye ve halkı pazarlamacıya bağlayan işlemler bütünüdür”. Kotler (2006: 100)'e göre pazarlama araştırması: “İşletmenin karşısına çıkan belirli bir durumla ilgili olarak, verilerin sistematik bir tasarımla toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasıdır”. Bir diğer tanımda; pazarlama araştırması, pazarlama konusunda herhangi bir problemin belirlenmesi ve belirlenen bu problemin çözülmesi amacına yönelik ve bilimsel yöntemlere uygun geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulmasıdır (Yükselen, 2013:1-3).

Pazarlama araştırması pazarlama ile ilgili faaliyetlerde hedeflere, sonuçlara ulaşabilmek için bilimsel yöntemlerin uygulanmasını esas alır. Pazarlamada karar vermenin önemli bir kaynağı, yönetimin önemli bir desteğidir (Nakip, 2013: 29). Pazarlama araştırmasının ana amacı, ürün ve hizmetlerin pazarlama sürecinde sorunların tespiti ve çözümü veya iyileştirmelerin yapılabilmesi için araştırma, bilgi ve veri toplama, analiz etme, değerlendirme, yorumlama, karar alma veya önerilerde bulunma sürecidir (Fidan, 2009: 2157).

Pazarlama araştırmaları firmanın alacağı çoğu kararda etkili olmakla birlikte araştırmanın amacı, içeriği, hedefleri dikkate alındığında aşağıdaki konularda yaygın olarak kullanılmaktadır (Gegez, 2015: 13-19):

- ✓ Pazardaki gelişim ve değişimlerin izlenmesi, kârlı ve zararlı alanların tespitinde
- ✓ Yatırım kararı analizlerinde
- ✓ Pazarlama sorunlarının tespiti ve iyileştirme araştırmalarında
- ✓ Satış araştırma ve analizlerinde
- ✓ Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespiti araştırmalarında
- ✓ Müşteri memnuniyeti araştırmalarında
- ✓ Firma kârlılığını artırıcı araştırma ve analizlerde
- ✓ Ürün geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında
- ✓ Üretim planlamada
- ✓ Dağıtım süreci ve kanallarını iyileştirme analizlerinde
- ✓ Firma yönetiminin üretim ve pazarlama stratejilerini oluşturmada
- ✓ Teknik ve finansal karar alma sürecinde
- ✓ Firma ve ürün imajı oluşturma, yenileme çalışmalarında
- ✓ Tutundurma faaliyetleri ve reklam çalışmalarında
- ✓ Marka tutumu çalışmalarında
- ✓ Paydaş analizlerinde

Pazarlama araştırmalarının faydalarını sadece işletme yönü ile sınırlamak yanlış olur. Tüketicilere isteklerini, beklentilerini ve şikâyetlerini iletebilmesi açısından bir fırsat sunar. Gelişmenin, yenilenmenin önünü açar.

Pazarlama araştırma süreci Nakip (2013: 59) tarafından üç aşama ve 13 adımda toplamıştır. Bu aşamalar ve adımları şu şekildedir:

*Ön Hazırlık;* Araştırmanın amacı, problemin belirlenmesi, konunun geçmişi, araştırmanın yargılanması,

*Araştırma Tasarımı;* Araştırma modelinin tasarlanması ve araştırma yönteminin seçimi, veri kaynaklarının belirlenmesi, örneklem dizaynı,

*Araştırmanın Uygulanması;* Verilerin toplanması, tasnifi, analizi, bulguların yorumu, rapor hazırlama, sonuçların uygulanması ve izlenmesidir.

## **2.1. Geleneksel Pazarlama Araştırma Yöntemleri**

Pazarlama araştırmalarının temeli bilgiye dönüştürebilecek veri elde edebilmektir. Pazarlama araştırmalarında veri kaynakları Tablo 1'de görüldüğu gibi birincil veriler, ikincil veriler, duyum ve haberler olmak üzere üç başlıkta toplanabilir (Nakip, 2013: 93).

**Tablo 1. Veri Elde Etmede Kullanılan Yöntemler**

Birincil Veri Kaynakları	İkincil Veri Kaynakları	Diğer Veri Kaynakları
Nitel Araştırmalar	Kurum İçi Kaynaklar	Duyumlar, Haberler
Nicel Araştırmalar	Kurum Dışı Kaynaklar	

**Kaynak:** Nakip, 2013: 93

**Nitel (Kalitatif) Yöntemler:** Ölçüm araçları kullanılmadan duyu organları ile yapılan gözlem biçimiyle veri elde edilen yöntemlerdir. Derinlemesine mülakat, odak grup görüşmesi, projektif teknikler, röportajlar, kullanıcı deneyimleri nitel yöntemlere örnek olarak gösterilebilir.

**Nicel (Kantitatif) Yöntemler:** Ölçüm yapılarak sayısal verilerin elde edildiği yöntemlerdir. Anket (yüz yüze, telefon, mektup, internet), gözlem, deney en çok kullanılan nicel yöntemlerdir.

**Kurum İçi Kaynaklar:** İşletmenin faaliyeti sürecinde tuttuğu kayıtlar ve belgeler ( muhasebe, bayii, personel, halkla ilişkiler vb.), yapılan ölçümler, reklam ve tanıtım bilgileri gibi işletmenin kendi iç kaynaklarından oluşur.

**Kurum Dışı Kaynaklar:** Yayınlanmış (sürelili-süresiz) kaynaklar, kamu kurumları (TÜİK, Bakanlıklar, Üniversiteler) yayınları ve veri tabanları, özel amaçlı kayıtlar (hane halkı verileri, özel kurum kuruluş raporları) dış veri kaynakları örneklerindedir.

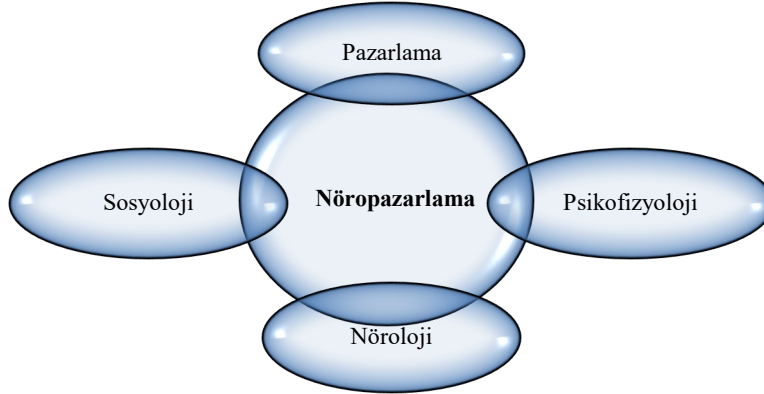
Geleneksel araştırma yöntemlerinde çalışmaya katılan kişilerin söylediklerinin düşüncelerini yansıttığı kabul edilir. Oysa tüketicilerin gerçekten hissettikleri ve düşünceleri ile söyledikleri arasında çoğu zaman ciddi farklar olabilmektedir (Girişken, 2017:3). Ayrıca bazı sınırlamalar (zaman, sorumluluk, araştırımcı etkisi, çevresel etkiler, teşvik ve kısıtlamalar vb.) katılımcıların duyu ve düşüncelerini etkileyerek gerçek fikirlerini araştırmaya yansıtılmalarına engel teşkil edebilmektedir (Morin, 2011: 132-133).

Geleneksel araştırma yöntemlerinde en yaygın kullanılan araçlar anketlerdir. Bunun yanı sıra araştırmacılar tüketici davranışını izlemek için mekanik araçları da (insan sayacı, kamera vb.) kullanmaktadırlar. Son yıllarda teknolojik gelişmeler neticesi dijital kanalların kullanımı ile gerçekleştirilen araştırmalar hedef kitleye ulaşım, zaman, finansman, güncellik, eş zamanlı uygulama açısından büyük faydalar sunmaktadır (Bulunmaz, 2016: 351).

## 2.2. Nöropazarlama Araştırma Yöntemleri

Pazarlama biliminde olduğu gibi tüm bilimlerin odak noktasında insan vardır. Bu ortak hedef disiplinler arasında etkileşimi ve ortak çalışmayı artırmıştır. Nöropazarlama; nörobilim, pazarlama, psikofizyoloji ve sosyoloji bilimlerinin etkileşimi ile oluşmuş bir disiplindir.

**Şekil 1. Nöropazarlamanın İlişkili Olduğu Disiplinler**



**Kaynak:** Toker ve Sulak, 2017: 133

Nöropazarlama, tüketicilerin pazar davranışını anlamak amacıyla nörobilim ve psikofizyoloji araştırma tekniklerin pazarlama alanında kullanılmasıdır (Hubert ve Kenning, 2008:274).

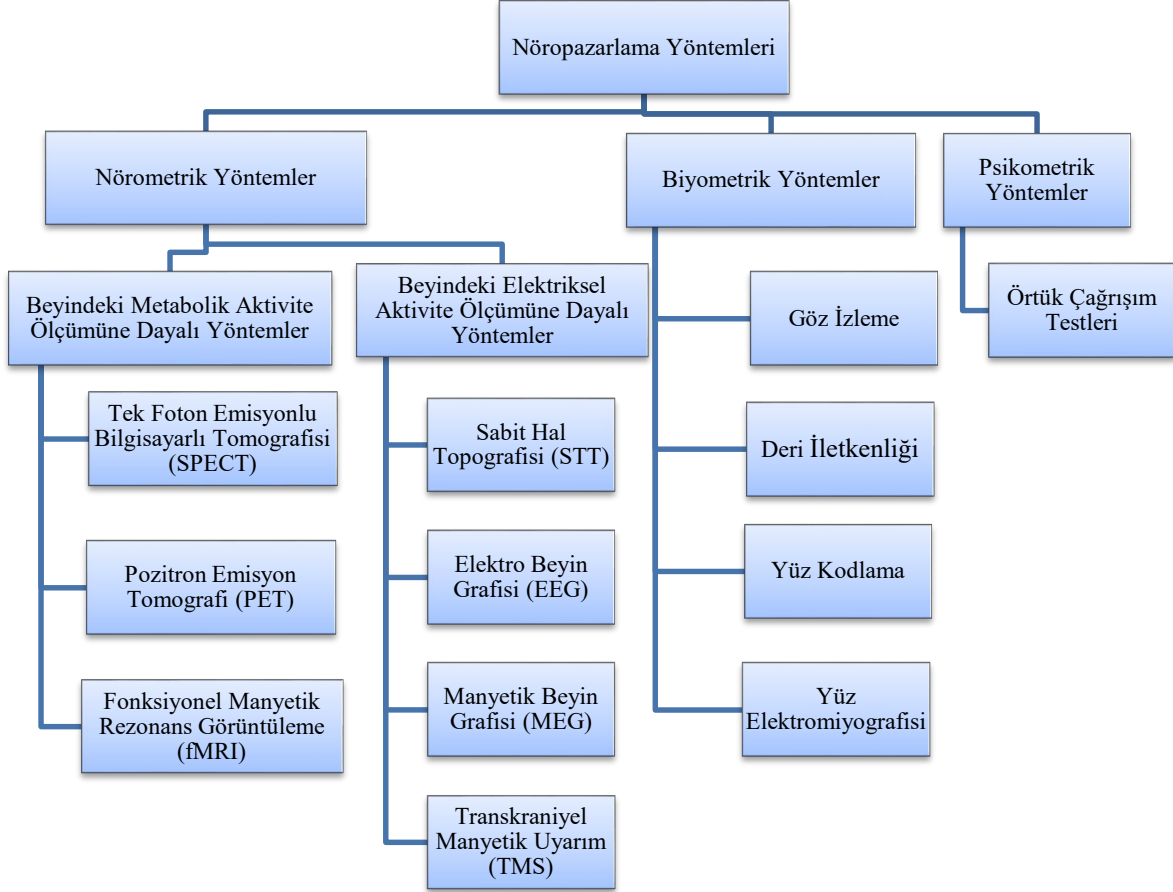
İnsan beyninde çoğu karar bilinçli düşünmeden çok, otomatik süreçlerin hâkimiyeti altında alınmaktadır. Hatta beyinde gerçekleşen işlemlerin çoğu bilişsel değil, duygusal olarak gerçekleşmektedir (Lindstrom, 2014: 36). Bu durum araştırmacıları insandaki duygusal süreci anlamaya ve etkileyebilme çabasına yöneltmiştir. Tüketiciler bu irrasyonel kararları; duygusal, dürtüsel ve beş duyu organımızın algıladığı uyarıcılara göre vermektedir (Yücel ve Çubuk, 2014: 173). Uyarıcılar, duyarlar, iletim (sinir sistemi) ve beyinde yorumlanma süreçlerinin incelenmesine yönelik metotlar

kullanılan nöropazarlama, tüketici davranışları üzerinde etkili olan dikkat, duygusal bağlılık ve akılda tutma gibi parametreleri ölçmeye çalışmaktadır (Aytekin ve Kahraman, 2014: 50).

Nöropazarlama; pazarlama uyaranlarının tüketicide oluşturduğu tepkileri nörolojik, biyometrik, psikofizyolojik teknikler ile ölçme, değerlendirme sürecini işleyerek, kara kutu olarak tabir edilen tüketici karar alma sürecini çözümlenmeyi amaçlar (Fugate, 2007: 385).

Nöropazarlama yöntemleri; insan vücudunda uyaranlara karşı gösterilen tepkilere göre nörometrik, biyometrik ve psikometrik yöntemler olarak gruplandırılabilir (Bercea Olteanu, 2012: 5-11). Bu yöntemler Şekil 2’de görölmektedir.

**Şekil 2. Nöropazarlama Yöntemleri**



**Kaynak:** Bercea Olteanu 2012: 2

Bazı araştırmacılar ve nöropazarlama Şirketleri tarafından nöropazarlama teknikleri uygulanan çalışmalar aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Fugate 2007: 388; Erdemir ve Yavuz 2016: 119; www.imotions.com 2018; <http://www.thinkneuro.net/tr#> 2018).

- ✓ Reklam araştırmaları
- ✓ Marka deneyimi, tutumu araştırmaları
- ✓ Tüketici tercihi, tatmini, memnuniyeti çalışmalarını
- ✓ Logo, marka, slogan tasarımları
- ✓ Ürün deneyim araştırmaları
- ✓ Ambalaj araştırmaları
- ✓ Satış noktası araştırmaları (mağaza konumlandırma)

- ✓ Ürün tasarımları
- ✓ Fiyatlandırma çalışmaları
- ✓ Web sitesi tasarım-dijital iletişim pazarlama çalışmaları
- ✓ Hatırlanabilirlik çalışmaları

Nöropazarlama ile ilgili olarak halen farklı görüşler mevcuttur (Ural 2008). Bazı araştırmacılar nöropazarlamayı tüketicilerin duygu ve düşüncelerin öğrenmede, davranışlarını tahmin etmede kullanılabilir önemli bir yöntem olarak görürken, bazı çevreler ve akademisyenler tarafından, etik kaygısı, maliyeti, literatürün yeterince gelişmemesi gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir.

Her ne kadar eleştiriler olsa da nöropazarlama alanındaki çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Akademik olarak bazı üniversiteler bünyesinde kürsüler ve nöropazarlama çalışmalarına yönelik araştırma merkezleri kurulmuştur. Bu üniversiteler: ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Üsküdar Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Fırat Üniversitesi ve Hitit Üniversitesidir. Bunun yanı sıra ThinkNeuro, Neuro-Mar, LeadNeuro, Neuro Discover gibi ticari boyutta Türkiye’de nöropazarlama araştırmaları yapan şirketler de bulunmaktadır. Araştırmalarda çoğunlukla EEG, Göz İzleme, Kalp Ritmi, Deri İletkenliği, Yüz Kodlama teknikleri kullanılmaktadır.

Sarı ve arkadaşları (2019) Türkiye’de nöropazarlama ile ilgili 2012-2018 yılları arasında yapılan lisansüstü akademik çalışmaları incelemiş, en fazla lisansüstü çalışmanın 2016 (8 tez) yılında olduğu toplam 28 lisansüstü çalışma olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada geleneksel yöntemlerin nöropazarlama yöntem tekniklerine göre daha fazla kullanıldığı belirlenmiştir. Çalışmaya göre lisansüstü tezlerde geleneksel yöntemlere (anket, mülakat, kaynak taraması ve odak grup) toplamda 15 kez başvurulurken, nöropazarlama yöntem ve tekniklerine (EEG, Göz İzleme ve Elektromiyografi) toplamda 10 kez başvurulmuştur.

### **3. TARTIŞMA**

Pazarlama faaliyetlerinde ki başarı tüketiciyi daha iyi tanıma ve anlamayla doğru orantılıdır. Bunun yanı sıra markayı tüketicie en iyi şekilde ve yollarla anlatabilmekte de oldukça önemlidir. Geleneksel pazarlama araştırmalarına bakıldığında nitel araştırmaların tanımlama, nedensellik gibi hedeflere yöneldiği ve sayısal verilerden çok kişisel görüşlere yer verildiği, nicel araştırmaların ise insanları cevap vermeye yönlendirip, sayısal veri toplamayı amaçladığı görülmektedir. Nöropazarlamanın ise her iki yöntemle de ilgili olduğu görülmektedir. Diğer yandan nöropazarlama araştırmalarının anket ve odak grup görüşmeleri gibi geleneksel yöntemlere göre en önemli üstünlüğü, tüketicinin sözel olarak verdiği cevap ile gerçekte ne düşündüğu arasındaki farkı ortadan kaldırmasıdır (Ural, 2008: 422).

Pazarlama araştırma süreci de göz önüne alınarak geleneksel pazarlama araştırma yöntemleri (nitel ve nicel yöntemler) ile nöropazarlama yöntemleri Tablo 3’te karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 3. Geleneksel Yöntemler ile Nöropazarlama Yöntemlerinin Karşılaştırılmalı Analizi**

Kriterler	Geleneksel Araştırma Yöntemleri		Nöropazarlama Araştırma Yöntemleri
	Nitel Yöntemler	Nicel Yöntemler	
<b>Araştırma Türü</b>	Keşifsel, Betimsel	Keşifsel, Betimsel, Deneysel	Keşifsel, Betimsel, Deneysel
<b>Yaklaşım</b>	Gözlemlemek, Yorumlamak	Ölçmek, Test Etmek, Gözlemek	Ölçmek, Test Etmek, Gözlemek, Yorumlamak
<b>Örneklem Sayısı</b>	Yok / sınırlı	Örneklem sayısı fazladır.	Örneklem sayısı sınırlıdır.
<b>Veri Türü</b>	İkincil veriler-Nitel veriler	Birincil veriler-Nicel veriler	Hem Nitel hem de Nicel veriler
<b>Veri Toplama</b>	Düzenlenmemiş, Yapılandırılmamış, Serbest	Düzenlenmiş, Yapılandırılmış	Düzenlenmiş, Yapılandırılmamış

**Tablo 3. Geleneksel Yöntemler ile Nöropazarlama Yöntemlerinin Karşılaştırma Analizi (Devamı)**

<b>Katılımcı Yanıtları / Tepkileri</b>	Sözel	Sözel, Tutumsal-Davranışsal	Duygusal, Bilişsel, Tepkisel Davranışsal, Hedonik (nörolojik, biyolojik, psikolojik değişimler ile)
	Katılımcının iradesinde	Katılımcının iradesinde	Katılımcının iradesi dışında
	Veriler katılımcıların önyargılarını içerebilir	Veriler katılımcıların önyargılarını içerebilir	Daha az önyargılara sahip veriler sunmaktadır
	Katılımcılar, kendilerini olduklarından farklı gösterme veya araştırmacıları memnun edecek yanıtları verme eğiliminde olabilir		Katılımcılar, beyinlerindeki ve vücutlarındaki değişikliklere göre test edildiklerinden, böyle bir durum söz konusu değildir
	Cevapsız- eksik veri olabilir	Cevapsız- eksik veri olabilir.	Katılımcıların isteklerine bırakılmaz. Eksik veri olmaz
<b>Verilerin Elde Edilmesi</b>	Bilinçli (rasyonel)	Bilinçli (rasyonel), planlı, kontrollü, yavaş kuralcı	Bilinçdışı, duygusal, istemsiz, çağrışımlara dayalı, anlık, çok hızlı
<b>Yanıtın/Tepkinin Kaynağı</b>	Bilinç	Bilinç	Bilinç, Bilinçaltı
<b>Araştırmacının Rolü /Etkisi</b>	Etkisi yüksek	Etkisi düşük	Etkisi düşük
<b>Verilerin Sayısallaştırabilmesi</b>	Sayısallaştırlamaz, Subjektif	Sayısallaştırılabilir	Ölçüm değerleri sayısaldır
<b>Verilerin Analizi</b>	İstatistik dışı karşılaştırma, yorumlama	İstatistiksel analiz ve yorumlama	Nörometrik, Biyometrik, Psikometrik ölçümlerin uzmanlarınca yorumlanması ve İstatistiksel analizi
<b>Analiz Süreci</b>	Hızlı ve kolay	Hızlı ve kolay	Zor ve zaman alabilir
<b>Araştırmanın Tekrarlanabilirliği</b>	Düşük	Yüksek	Yüksek
<b>DeneySEL Tasarımda değişiklik- düzenleme</b>	Araştırmanın amaçlarına göre sorular revize edilebilir.	Araştırmanın amaçlarına göre sorular revize edilebilir.	Sadece uyarıcı ve tasarım değişiklikleri ile ölçüm tekniklerinde değişim yapılabilir.
<b>Denekleri Yönlendirme</b>	Sorularla yönlendirilebilir.	Sorularla yönlendirilebilir.	Yönlendirilemez, direkt duygusal ve rasyonel değişimler.
<b>Deneklerin Kullanımı</b>	Deneklerin kendisi bizzat bulunmalıdır. (odak grup, mülakat)	Genellikle yüz yüze, telefon, e –posta, posta, internet yöntemleriyle deneklere ulaşılabilir.	Deneklerin kendisi bizzat bulunmalıdır.
<b>Katılımcılardan Elde Edilen Verilerin Güvenilirliği/Yeterliliği</b>	Tüketicilerin kararlarını açık bir şekilde beyan etmemesiyle birlikte gizledikleri de görülmektedir.	Kendilerini net bir şekilde ifade ettikleri, doğru ve içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Bu nedenle verilerin gerçeği yansıtmada derecesi düşük, doğruluk derecesi yetersizdir.	Tüketicilerin bilinçaltında ifade edemedikleri duygularını ve düşüncelerini açıklamak mümkün olabilmektedir. Verilerin doğru ve gerçeği yansıtmada derecesi daha yüksektir.
<b>Süreçte Uzmanlık Gereksinimi</b>	Az yetenekli görüşmeci yeterlidir.	Az yetenekli görüşmeci yeterlidir.	Kullanılan ölçüm tekniğine göre uzmanlık gerektirir.
<b>Değerlendirme- Yorumlama</b>	Tek disiplin uzmanlığı yeterlidir.	Tek disiplin uzmanlığı yeterlidir.	Birkaç farklı disiplinin uzmanlığına ihtiyaç duyar
<b>Maliyet</b>	Düşük maliyet	Düşük maliyet	Yüksek Maliyet
<b>Zaman</b>	Kısa zamanda tasarlanıp uygulanabilir.	Tasarlama ve uygulama süreci uzundur.	Tasarlama ve uygulama süreci uzundur.
<b>Sonuç</b>	Temel kavram, durum ve anlayışların tespiti	Durum analizi ve yorumlama	Durum analizi ve yorumlama



Geleneksel yöntemlerle elde edilemeyen veriler nöropazarlama ile elde edilebilir. Nöropazarlama tekniklerinin fayda maliyeti geleneksel tekniklerden daha fazladır (Ariely ve Berns, 2010:288). Bercea'ya (2013: 5) göre, nöropazarlama yöntemleri ile geleneksel araştırma yöntemlerinin elde edemediği verilere ulaşmak mümkündür. Sharma vd. (2014)'e göre nöropazarlama araştırma süreçleri göz önüne alındığında hem nicel hem de nitel araştırmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Nöropazarlamada veriler daha dakik ve hızlı toplanabilir. Veri toplama katılımcı iradesinde olmayıp veri eksikliği oluşmaz. Verilerin analizi için farklı bilim dallarında uzmanlık gerekebilir. Anket çalışmalarının ise düzenlenmesi ve yürütülmesi daha kolaydır. Sorular sabit, cevaplar sınırlı, toplanan veriler kalıcı olup kodlama ve analiz daha kolaydır. Ancak bazen anketler cevaplanmak istenmez ve veri eksikliği yaşanabilir. Katılımcılarda ayıplanma korkusu, çekingenlik, umursamazlık, ortam baskısı gibi nedenler ile doğru ve gerçekçi verilere elde edilemeyebilir.

Nöropazarlamanın geleneksel yöntemleri ortadan kaldırarak tamamen onların yerine geçeceği anlaşılmamalıdır. Demografik bilgiler, alışveriş alışkanlıkları, ürün kullanım sıklıkları, marka bağımlılığı, hatırlanabilirlik, satın alma, tavsiye etme vb. gibi birçok konuda geleneksel araştırma yöntemleri ve büyük veri analizleri kullanılmaya devam edecektir. Nöropazarlama ise araştırmanın amacına göre beğenme, tercih etme, ilgi çekme, tutum belirleme vb. gibi davranışlarımıza yön veren sebepleri, tüketicilerin çoğu zaman farkında bile olmadıkları derinlikteki iç görüleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Erdemir ve Yavuz 2016: 25). Diğer yandan son nöropazarlama konusunda tüketicinin bilinçaltına etki edilerek satın almaya yönlendireceği şekilde bir algı da oluşmuştur.

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada pazarlama anlayışındaki değişim süreci ile birlikte yeni yöntem arayışında olan pazarlama araştırmaları ve kullanılan yöntemler ile ilgili değerlendirmeler yapılmış ve tüketici tutum ve davranışlarını ölçmede kullanılan nöropazarlama ve geleneksel yöntemler karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir.

Pazarlama ve üretim stratejilerinin oluşturulması ve planlanmasında hızla değişen piyasa şartları ve tüketici tercihleri, beklentileri iyi analiz edilmelidir. Nitekim tüketiciler bir ürün ile ilgili karar alma aşamasında, mantıksal (kaliteli, ucuz vb.), duygusal (beğenme, beğenilme vb.), hedenoik (haz verici, tatmin oluşturma vb.) ve değersel (ahlaki, kültürel, toplumsal değerler gibi) olmak üzere farklı yönlerden değerlendirme yapabilmektedir.

Geleneksel yöntemler ile nöropazarlama yöntemlerinin birlikte kullanılması pazarlama araştırmalarında daha etkili ve net sonuçlar vermesini sağlayacaktır. Her iki yöntemi birbirinin tamamlayıcısı olarak göstermek mümkündür. Nitekim araştırmanın amacına ve içeriğine göre, dikkat, ilgi çekme, beğenme, tutum belirleme gibi durumlarda nöropazarlama yöntemleri, demografik bilgiler, nedensel sorular, tavsiye etme, satın alma, kullanma, hatırlama, marka bağımlılığı ölçümü gibi durumlarda anket, gözlem ve odak görüşmeleri gibi geleneksel yöntemlerin kullanılması uygun olacaktır. Böylece tüketicinin satın alma davranış sürecinin daha iyi anlaşılması ve pazarlama faaliyetlerinin de bu doğrultuda planlanması yapılabilecektir. Bunun yanında her iki yöntemin birlikte kullanılması ciddi bir maliyet, zaman ve emek gerektirmesi yanından özellikle nöropazarlama tekniklerinin kullanımında ilave uzman personel ihtiyacı da oluşacaktır.

Seçilecek araştırma yöntemleri araştırmanın amaç ve hedefleri doğrultusunda planlanmalı, yöntemler birbirinin tamamlayıcısı ve doğrulayıcısı olarak seçilerek hazırlanmalıdır. Araştırmada sözel olarak ifade edilen tutum ve davranışlar, nöropazarlama yöntemleri ile de kontrol edilerek karşılaştırılmalıdır. Diğer yandan araştırmada katılımcıların nöropazarlama konusunda bilgilendirilmesi olası endişeler, etik ve ahlaki kaygılar giderilmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın pazarlama araştırmalarında doğru yöntemlerin seçimlerine katkı sağlayacağı, ayrıca değişim sürecinde olan nöropazarlama çalışmalarının çoğalmasına, daha iyi ve etkili yöntemlerin geliştirilmesine, disiplinler arası ortak çalışmaların artmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Ariely, D., Berns, G.S. (2010), "Neuromarketing - The Hope And hype Of Neuromarketing in Business" Nature Reviews Neuroscience, 4 (11), 284-292.

Aytekin, P., Kahraman, A. (2014), "Pazarlamada Yeni Bir Araştırma Yaklaşımı: Nöropazarlama" Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), ISSN: 2148-6670, Cilt:1 Sayı:1, 48-62.

Bercea, M. D. (2013), "Quantitative Versus Qualitative In Neuromarketing Research" Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No: 44134, posted 3.Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/44134/>

Bercea Olteanu, M. D. (2012), "Anatomy of Methodologies for Measuring Consumer Behavior in Neuromarketing Research" Conference: Conference: LCBR European Marketing Conference, At Munich, Volume: ISSN: 2190-7935, s. 2.

Bulunmaz, B. (2016), Gelişen Teknolojiyle Birlikte Değişen Pazarlama Yöntemleri ve Dijital Pazarlama. TRT Akademi, Cilt 01 Sayı 02 Temmuz 2016 Dijital Medya Sayısı, 349-365.

Erdemir, K. O., Yavuz, Ö. (2016), Nöropazarlama'ya Giriş, Bilnet Matbaacılık ve Ambalaj San. A.ř, İstanbul.

Fidan, H. (2009), "Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) Ve Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS)'nin Pazarlamada Kullanımı" Journal of Yasar University, 4(14), 2151-2171.

Fugate, D. L. (2007), "Neuromarketing: A Layman's Look At Neuroscience And Its Potential Application To Marketing Practice" Journal of Consumer Marketing, 24 (7), 385-394.

Gezgez, A. E. (2015), Pazarlama Araştırmaları, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Girişken, Y. (2017), Gerçeği Algıla, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Hubert, M., Kenning, P. (2008), "A Current Overview Of Consumer Neuroscience" Journal of Consumer Behaviour, 7(4-5), 272-292.

Kotler, P., Armstrong G. (2006), Principles of Marketing. 12th Edition. NJ: Pearson Prentice Hall.

Lindstrom, M. (2014). Buyology (Çev. Ümit şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul.

Morin, C. (2011), "Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior" Symposium: Consumer Culture in Global Perspective Society (2011) 48, 131-135.

Nakip, M. (2013), Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Toker, A., Sulak, H. (2018), Pazarlamada Yeni Trendler: Nöropazarlama ve Göz İzleme Tekniği İn: Sosyal Beşeri Ve İdari Bilimler'de Akademik Araştırmalar-4, Fikret Çankaya Sabrina Kayıkçı, Eds., Gece Kitaplığı, Ankara, 131-150.

Ural, T. (2008), "Pazarlamada Yeni Yaklaşım: Nöropazarlama Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17(2), 421-432.

Ustaahmetoğlu, E. (2015), "Nöropazarlama Üzerine Bir Değerlendirme", Business & Management Studies An International Journal Cilt:3 Sayı:2, 154-168.

Sarı, B., Yılmaz, B., Ferik, A.O. (2019), "Pazarlama Araştırmalarında Yeni Bir Eğilim Olarak Nöropazarlama: Türkiye'de Nöropazarlama Alanında Yapılan Akademik Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme", Selçuk İletişim, 12 (2), 1127-1168.

Sharma, N., Koc, M., Kishor, J. (2014), "Neuromarketing - A Step Ahead of Traditional Marketing Tools", Proceedings of 3rd International Conference on Management Innovations (ICMI-February 102014), Marketing Inivation, 549-555.

Varan, D., Lang, A., Barwise, P., Weber, R. ve Bellman, S. (2015), "How Reliable Are Neuromarketers' Measures Of Advertising Effectiveness?" Journal of Advertising Research, 55(2), 176-191.

Ventura, K. (2003), "Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji Tabanlı Değişim", Ege Akademik Bakış, 3(1-2), Ocak-Temmuz, 79-90.

Yükselen, C.(2013), Pazarlama Araştırmaları, 6.baskı, Detay Yayıncılık. Ankara.

Yücel, A., Çubuk, F. (2014), "Bir Nöropazarlama Araştırmasının Deneysel Yolculuğu ve Araştırmanın İlk İpuçları" Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24 (2), 133-149.

American Marketing Association (2019), <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> Erişim: 02/08/2018

Imotions. [www.imotions.com](http://www.imotions.com) Erişim: 12/12/2018

Neurodiscover. <http://www.neurodiscover.com/arastirma-hizmetleri/> Erişim: 12/12/2018

Thinkneuro, <http://www.thinkneuro.net/tr#> Erişim: 09.11.2018

## KURAMDAN KURUMSALLIĞA ETİK HAREKETİ: ANTALYA ATSO ÖRNEĞİ\*

**Aysel ARSLAN**

Öğr.Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO., Tıbbi Hizmetler ve Teknikler  
Bölümü, aysel.arslan@omu.edu.tr

**Çetin BEKTAŞ**

Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,  
cetin.bektas@gop.edu.tr

---

\* Bu çalışma 18-19-20 Nisan 2019 tarihleri arasında İzmir Demokrasi Üniversitesi tarafından düzenlenen 4.Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumunda sunulmuştur.

## **KURAMDAN KURUMSALLIĞA ETİK HAREKETİ: ANTALYA ATSO ÖRNEĞİ**

### **ÖZET**

Günümüz iş dünyasının rekabet koşulları doğrultusunda hızla değişimi, iş gücü çeşitliliği ve farklılaşması birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Örgütün sahip ya da çalışanlarının kişisel çıkarlarının ön planda olması, tatminsizlik duygusu ile ortaya çıkan davranışlar sergilemeleri zamanla örgütlerin yaşamını tehdit eder bir hal almıştır. Kişilerin kendi pencerelerinden gördükleri iyi, kötü, doğru, yanlış gibi kavramların herkes tarafından kabul görmesi ile oluşabilecek kurallar bütünü olarak etiğin, hem toplum düzeni hem de çalışma yaşamı düzeni ve sürekliliği için gerekliliği tartışılmaz. Bu anlamda iş yaşamındaki davranışların da belli kurallara uygun olması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada Antalya Sanayi ve Ticaret Odasının (ATSO) üye işletmelere yönelik etik faaliyetleri değerlendirilmiştir. İşletmelerin etik davranışlardan elde edecekleri kazançları göz önüne alındığında, iş etiğinin kurumsallaşması konusundaki çalışmalar çok kıymetlidir. ATSO 2017 yılında Türkiye’de ilk defa üye işletmelerle “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” imzalamıştır. Çalışmada etik alanındaki bu yeni uygulamanın süreçleri incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, Etik, Ahlak, İş Etiği, Etik üye.

## **ETHICS MOVEMENT FROM THEORETY TO INSTITUTION: ANTALYA ATSO EXAMPLE**

### **ABSTRACT**

In the light of the competitive conditions of today's business world, rapid change, labor diversity and differentiation bring many problems. The organization's personal interests in the forefront of the owner or the employees, exhibiting the behaviors that emerge with a sense of dissatisfaction have threatened the lives of organizations. It is not possible to discuss the necessity for ethics, social order and working life order and continuity as the whole set of rules that can be formed by the acceptance of the concepts such as good, bad, right and wrong which people see from their windows. In this sense, it is necessary to make necessary arrangements in order to ensure that the behaviors in business life are in accordance with certain rules. In this study, the ethical activities of the Antalya Chamber of Commerce and Industry (ATSO) for the member enterprises were evaluated. Considering the gains from the ethical behavior of enterprises, the studies on institutionalization of business ethics are very valuable. ATSO members of the company in 2017 for the first time in Turkey "Trade Ethical Principles Member Admission Agreement" was signed. In the study, you will perform these new applications on the label.

**Keywords:** Business, Ethics, Morality, Business Ethics, Ethics member.

## **GİRİŞ**

Etik konusu insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen küreselleşmeyle beraber etik konusuna olan ilginin artışı, iş yaşamında karşılaşılan etik sorunların artmasının bir sonucudur. Bu durum uzmanların etik davranış konusu üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur. Etik kavramının özünde güven, sorumluluk ve görev bilinci vardır. Bu kavramların oluşmasında öncelikle etkili olan içinde yaşanan toplumun değerleridir. Bu değerler kişilerin nasıl davranması gerektiği konusunda kılavuz oluşturan ahlak felsefesini oluşturur. Kültürel anlamda bir toplumda doğru kabul edilen ve nesilden nesile aktarılan algılama, düşünme ve davranış biçimlerinin farklı toplumlarda doğruluğu tartışılabilir.

Günümüzde küreselleşmeyle beraber iş gücü farklılaşmış, farklı ahlaki ve kültürel değerlere sahip kişilerin ortak amaç doğrultusunda iş birliği yapması kaçınılmaz olmuştur. İşletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli olan doğru davranış biçiminin kişiden kişiye değişebilir olması ise iş yaşamında ortak değer oluşturulması ve benimsenmesini zorlaştırmıştır. Bununla beraber zayıf ahlaki değerler ise kişisel çıkarları ön plana çıkarmıştır. Bu durum işletmelerin başarısı için ortak evrensel değerleri içeren etik yaklaşımını benimsemelerini gerekli kılmaktadır. İşletmede etik değerlerin, ilkelerin ve kuralların benimsenmesi ve uygulanması ile zamanla kişilerden bağımsız, düzenli, standart uygulamaların gerçekleştirilmesi aynı zamanda etiğin kurumsallaşmasına da katkı sağlayacaktır.

### **1. ETİK VE AHLAK**

20. yüzyılda işletmelerin etik sorunlara ilişkin kaygıların hızla artması ve etik skandalların ortaya çıkmasıyla beraber, işletmelerde etik konu ve faaliyetlere verilen önem hızla artmıştır. İş hayatında kişisel hırs ve tatminsizlik nedeniyle ortaya çıkan etiğe aykırı davranışlar haksızlıkları doğurarak krizlere neden olmaktadır.

Etik sözcüğü Yunanca “ethos” sözcüğünden gelmekte olup; karakter, davranış gibi anlamlar taşımaktadır. Etik ve ahlak birbirine benzer kökenlere sahiptir. Ahlak, Arapça “hulk” kelimesin çoğulu olup, karakter yapısı, huy, mizaç gibi anlamlara sahiptir. Bu iki kavram çoğu zaman birbirinin yerine kullanılır, ancak birbirlerinden farklıdır. Ahlaki değerler ve bu doğrultuda oluşan ilkeler yereldir, toplumdan topluma değişebilir özelliği dolayısıyla görecelidir. Ahlakın oluşmasında dini inanışların da etkisi vardır. Genel olarak “iyi ve kötü” davranışlar açıklanmaya çalışılmaktadır. Etik ise geçerliliği herkes tarafından kabul edilen, uyulması gereken evrensel kurallardır. Etik, ahlaki değerlerin kabul edilebilirliğini inceleyen, ahlaki tartışmaları da içinde barındıran felsefi bir disiplindir.

#### **1.1.ETİK SİSTEMLERİ**

Etik sistemler kişilerin etik karar vermelerinde ve davranışlarında onlara rehberlik eden teorilerdir. Etik kuramları temel olarak dört ana başlıkta toplayabiliriz. İlk olarak John Stuart Mill tarafından (1806-1873) ortaya konan amaçlanan “sonuç etiği”; kişilerin olaylar ve durumlar karşısındaki davranışlarının belirleyici olarak gösterecekleri eylemin fayda çerçevesinde ele alınmasıyla ortaya çıkan yaklaşımdır. Gösterilecek eylemin sonucu kişinin kendisi için ya da bu eylemden etkilenen herkes için yarattığı fayda oranına göre değerlendirilir. Bir diğer yaklaşım olan “kural etiği” Immanuel Kant’a göre (1724-1804) bir eylemin doğruluğu, kabul edilebilirliği herkes tarafından kabul gören temel ilkeler çerçevesinde değerlendirilir. Jean Jack Rousseau (1712-1778) tarafından temsil edilen “Toplumsal Sözleşme Etiği” inde bireyin topluma, toplum düzenine kazandırdıklarının yanında toplumun da bireye kazandırdıklarından bahsedilebilir. Çok sayıda öncüsü bulunan ve Martin Buber (1878-1965) tarafından temsil edilen “Kişisel Etik” sisteminde ise bireyin davranışına yön veren vicdandır. Buber’e göre vicdan, insanın kendi kendisini hiçbir şeye bağlı olmadan sorgulayıp, o saf haliyle doğru ya da yanlışın ne olduğuna karar verdiği içsel durumdur (Kılavuz, 2004:25).

Birey tarafından doğru davranışın seçiminde, etik düşünceleri ortaya koyan bu sistemlerin birbirinden bağımsız olarak tek başlarına kullanılması mümkün olmayacaktır. Diğer taraftan bu sistemler bireye doğru düşünebilme, karar alma ve uygulamalarında yol gösterici olmaları açısından önemlidir.

## **1.2.ÖRGÜTLERDE ETİĞİN ÖNEMİ**

Örgütler, belirli amaçların gerçekleşmesi amacıyla insanların bir araya geldiği, iç ve dış çevreye uyum sağlayacak değerlerle hareket eden sosyal varlıklardır. Örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları için gerekli olan örgüt etiği ise, örgütlerde var olan genel değerler sistemini tanımlayarak, örgütsel işleyiş ve örgüt üyeleri arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiğine dair bilgiler sunan yazılı olan ya da olmayan normlardır (Uzunçarşılı vd., 2000: 34). Örgütün tüm faaliyetlerinde dürüstlük, saygı, güven ve adaleti ilke edinmesiyle beraber bu ilkelerin toplum tarafından da benimsenmiş olması, toplumun ilke, norm ve standartları ile uyuşması gerekmektedir (Doğan ve Karataş, 2011:6). Örgütsel etik, küreselleşmeyle beraber iş dünyasında çok daha önemli bir hale gelmiştir. Örgütsel etik değerleri oluşturduktan sonra bu değerleri çalışanına aşıl原因, bu değerleri örgüt kültürü ile bağdaştırarak ortaya çıkan ilkeleri örgüt ikliminde de hissettirmeyi başaran örgütler başarılı olurlar. Örgüt kültürü etik değerlerden etkilenerek oluşturulmalı, örgüt kültüründeki etik vurgulamalar da örgüt ikliminde belirginleşerek, kendini göstermelidir.

Literatüre göre etik dışı davranışlar sosyo kültürel ve psikolojik olarak temelde iki düzeyde ele alınabilir. Sosyo- kültürel tür başlığı adı altında; ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, rüşvet, yaranma ve yakınlığı kullanma, engelleyici olma ve yanlış yönlendirme gibi olumsuz tutum ve davranışlar ele alınabilir. Psikolojik tür olarak ise; yıldırma ve korkutma, bencillik, işkence, şiddet ve baskı, bedensel ve cinsel taciz ile dogmatik davranışları sayabiliriz. Etik dışı davranış ile örgütte yaşanan çatışmalar, anlaşmazlıklar, saldırgan ve problemlili davranışlar anlatılmak istenilmektedir. Bu davranışların nedeni ya da düzeyi fark etmeksizin her biri örgütsel yaşamın bütünlüğünü, kalitesini, çalışanların moral ve motivasyonunu, performansını, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96). Dolayısıyla tüm bu etkenler örgütlerin başarısını büyük oranda etkilemektedir. Örgütler bu tür problemlerin üstesinden gelmek için proaktif çözümler üretmelidirler. Aynı zamanda örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttıracak çalışmalar ile etik değerlerin benimsetilmesi yönündeki çalışmalar desteklenmelidir.

## **1.3.ETİĞİN KURUMSALLAŞMASI**

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumsallaşma, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan, örgütsel düzenin sağlanması, örgütün meşrulaştırılmasını sağlayan, çalışanlar ve yöneticiler tarafından benimsenen kural, uygulama ve işleyişin belirli bir düzende yapılmasıyla ortaya çıkan kişilerden bağımsız standartlaşmış davranış biçimleridir. Kurumsallaşma sayesinde örgütteki faaliyetler ahenkleşir, ölçülebilir, öngörülebilir ve karşılaşılabilecek tüm sorunlara proaktif çözümler üretilmiş olur. Kurumsallaşmanın temelini oluşturan kurumsal kuramın ana çerçevesini, örgütlerin içinde yaşadıkları çevre tarafından kabul görmeleri, çevre ile uyumları ve örgütsel düzenlemeler üzerinde sosyal ve kültürel çevrenin etkisi sonucu oluşabilecek örgütlerin birbirlerine benzemeleri gibi çalışma konuları oluşturur. Örgütün içinde yaşadığı toplum tarafında da destek gören değerleri, örgüt kültürü ve etik ilkeleri oluşturan temel öğelerdir. Bu değerlere örnek vermek gerekirse; doğruluk, dürüstlük, adalet, saygı, güven, itibar, anlayış hoşgörü, yardımseverlik, güvenilir olmak, samimiyet, ayrımcılık yapmamak şeklinde sayılabilir. Bu değerlerin örgütün sahipleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmesi ile birlikte örgütsel karar, davranış ve eylemlere yansıtılmasının sağlanması, süreklilik arz etmesi, etiğin kurumsallaşması konusunda atılan temel adımlardan bir tanesidir.

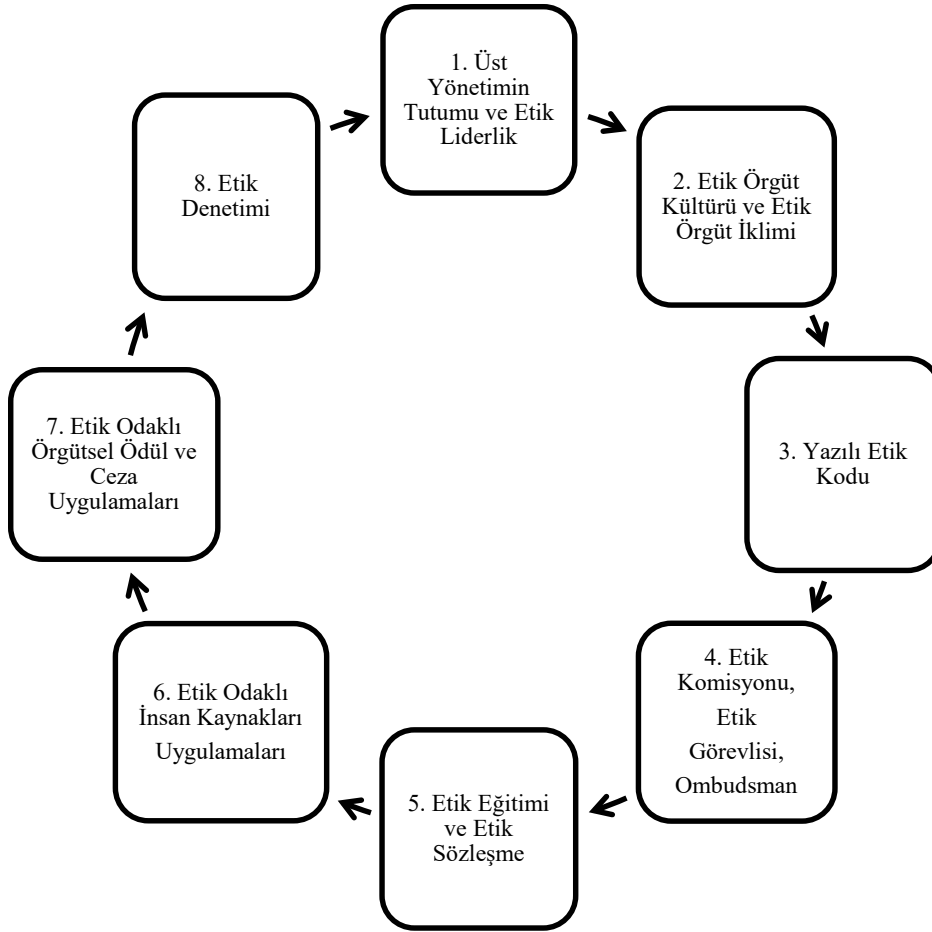
Mark Pastin *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* (1986) isimli kitabında yüksek etik değerlere sahip örgütlerde bulunan temel özellikleri dört maddede sıralamıştır. Bunlar:

1. Örgütler, paydaş gruplarıyla etkileşimlerinde rahattırlar. Örgütler, paydaş gruplarının kazanımlarını kendi kazanımları sayarlar.
2. Adalet konusunda hassastırlar. Paydaş grupların çıkarlarının kendi çıkarları kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.
3. Sorumluluk, kolektif değil bireyseldir, bireyler örgütün eylemleri için kişisel sorumluluk üstlenirler. Bu örgütler, bireylerin kendilerine karşı sorumlu olmalarını sağlarlar.

4. İşletmeler faaliyetlerini, amaçları çerçevesinde yürütürler. Bu amaç, organizasyon üyelerinin yüksek etik değerlere sahip olmasıyla gerçekleşebilir.

Etiğin kurumsallaşması etkili olan örgütsel faktörler olarak ilk sırada, etiğin örgüt kültürü ve iklimiyle etkileşiminin gerekliliği gelmektedir. Üst yönetimin etik konusundaki tutumu, bu kapsamda örgütte etik liderlik uygulamalarının varlığı da etkilidir. Bunların yanında, örgütün çıkar gruplarına karşı etik sorumluluğunu içeren yazılı etik kodu uygulaması, etik komisyonların varlığı, etik görevlisi belirlenmesi, örgütte ombudsmanın varlığı etiğin kurumsallaşması bakımından önemlidir. Etik konusunda yapılan eğitimler ve eğitimlerin sonucunda etik kurallara uyulacağı konusunda imzalanan etik sözleşmeler kurumsallaşma açısından örgüte artı bir değer katarken, örgütte insan kaynakları uygulamalarının da etik ilkeler çerçevesinde oluşturulması, etik odaklı ödül ve ceza sisteminin oluşturulması ve tüm bu unsurların denetimi örgütlerde etiğin kurumsallaşması için gerekliliktir (Taslak ve Çiftçi 2016:11). Etiğin kurumsallaşmasında etkili olan örgütsel etmenler aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1. Etiğin Kurumsallaşmasında Etkili Olan Örgütsel Etmenler**



### **1.3.1. Etik Eğitimi ve Etik Sözleşme**

Etik eğitiminin temel konularını, örgütlerde etik ilkelerin neler olması gerektiği, bu ilkelerin uygulamalara nasıl yansıtılması gerektiği, etik liderlik yaklaşımı, etik ilkeler çerçevesinde paydaş gruplarla olan etkileşimlerin neler olabileceği, uygulamada karşılaşılabilecek zorluklar ve çözüm yolları oluşturmaktadır.



İş etiği eğitimi konusunda dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Eğitim programları, yöneticiler ve çalışanlar için iki farklı biçimde düzenlenmeli, yöneticilere temel kuramsal bilgiler de verilmelidir.
2. Etik ikilemler dolayısıyla, etik ilkeler senaryolarla desteklenerek tartışılmalıdır.
3. Örgütün etik konusundaki duyarlılığı ve paydaşlara karşı sorumluluğu belirten etik koduna uyumu ön planda tutulmalıdır.
4. Gerçek hayattan örnekler üzerinde tartışılmalıdır.
5. Soru-cevap yöntemi kullanılmalı, böylece alternatifli ve detaylı düşünme sağlanmalıdır (Torlak vd.,2008:47).

Etik eğitimlerin sonunda eğitim alan çalışanlar ve/veya iş yeri sahipleri, işyerlerinde belirlenen etik kurallar çerçevesinde hareket edeceklerine, iş yeri faaliyetlerini etik kurallara uygun yürüteceklerine, etik kurallara uymayan tutum, davranış ve eylemlerinde belirli yaptırımlara tabii tutulabileceklerine ilişkin beyanda bulunarak, etik sözleşme belgesini imzalarlar. Bu sayede firma “Etik Üye” ünvanını almış olur. Etik üye ünvanını almış kurumlar, etik ilkeler çerçevesinde paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenirler. Bu durum örgüte güven ve itibar, saygınlık, marka değeri, kalite gibi katkılar sağlarken, örgütün etik ilkelere ters düşen tutum, davranış ya da eylemleri karşısında bu belgeyi veren kurum ya da kuruluş belgenin geri alınması, disiplin cezası verilmesi gibi yaptırımlar da uygulayabilir. Bu durum toplum nezdinde örgütün sahip olduğu prestijini azalmasına yol açacaktır.

## **2.ETİĞİN KURUMSALLAŞMASI KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

### **2.1.Araştırmanın Amacı**

Araştırmamızın amacı etiğin kurumsallaşması kapsamında, etik üyelik sözleşmesinin değerlendirilmesidir. Örgütlerin etik üyelik faaliyetleri ile kazanacağı faydaları incelemektir. Bu bağlamda araştırmamızın örgütlerde etiğin kurumsallaşması faaliyetlerine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

### **2.2.Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma kapsamında Antalya Sanayi ve Ticaret Odası'nın (ATSO) tarafından ilk defa 2017 yılında uygulamaya konmuş olan, üye işletmelere verilen “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” ile ilgili veriler incelenmiştir. ATSO’ nun Antalya ilinde uygulamaya başladığı etik üyelik sözleşmesi, etiğin kurumsallaşması kapsamında değerlendirilecektir. İşletmelerde etiğin kurumsallaşması yönünde çok önemli olan etik üyelik sözleşmesinin incelenmesini içeren bu çalışma kantitatif ve kalitatif bilgiler ışığında, verilerin vaka çalışmasıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden olan vaka (örnek olay) araştırması, belirli bir olgu ya da duruma ilişkin ayrıntılı ve derinlemesine bilgi sunar. Vaka çalışması ile ortaya konmak istenen asıl amaç, olgu ya da durumu anlamaya yönelik sorulan sorulara (ne, ne zaman, nasıl, niçin, neden ve kim gibi ) cevap aramaktır. Bu özelliklerinden dolayı vaka çalışması, incelenen olgu ya da durumun anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir (Gürbüz ve Şahin 2014: 110). Araştırmamız Antalya Ticaret ve Sanayi Odası ile sınırlıdır.

### **2.3.Araştırmanın Yöntemi**

Örgütlerde etiğin kurumsallaşması konusunda ortaya konan çabaları gösteren bu araştırma, nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden içerik analizi (doküman incelemesi) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle derinlemesine incelenmiştir. İçerik analizi ile birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve ilişkiler çerçevesinde bir araya getirilir, düzenlenir, çözümlenir ve yorumlanarak raporlanır. Araştırmada Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) tarafından uygulamaya konan “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” uygulama verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmada ATSO’ nun etik üyelik sözleşmesi uygulamaları etiğin kurumsallaşması konusunun değerlendirilmesi açısından bize örnek teşkil etmektedir.

### **2.4.Araştırmanın Bulguları**

#### **2.4.1. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) Hakkında Genel Bilgiler**

Türkiye'nin en eski ticaret ve sanayi odaları arasında, İstanbul'dan sonra ikinci sırada yer alan Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, (ATSO) 3 Nisan 1882 tarihinde, "Ziraat ve Ticaret Odası" adı ile kurulmuştur. Antalya ilindeki bir çok kuruluşun gelişmesinde itici güç olarak görev yapan kuruluş, ATSO Eğitim Kültür ve Araştırma Vakfı ile Antalya ilinin kültürel ve sanatsal faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. ATSO 'nun üyelerine ve çalışanlarına yönelik eğitim programları 2010 yılı itibariyle "ATSO Akademi" çatısı altında kurumsal bir yapıya dönüşmüştür. ATSO Akademi ile kuruluş her yıl 80 düzeyinde farklı konuda 3 bin düzeyinde katılımcıya eğitim vermektedir. ATSO, 2003 yılında toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlayarak ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi" alınmıştır. 2010 yılında "ISO 9001:2008" versiyonuna geçmiştir. ATSO 2005 yılında "Güvenli Alışveriş" sloganı ile tüketici koruma garanti belgesi uygulamasına başlamıştır. 2006 yılında "TOBB Oda Akreditasyon Sistemi" ne dahil olmuştur. ATSO 2007 yılında çalışanlarına yönelik "Performans Yönetim Sistemi" uygulamalarına başlamıştır. 2008 yılı itibari ile ATSO tarafından sivil toplum kuruluşları ile üyeleri arasındaki ilişkinin desteklenmesi için "AB-Batı Akdeniz Oda Ağı Projesi", KOBİ' ler için yenilik ve rekabetçiliği desteklemeye yönelik "Avrupa İşletmeler Ağı Projesi" başlatılmıştır. 2010 yılı "Markalaşma Yılı" ilan eden ATSO, bu konuda eğitimler ve programlar düzenlemiştir. Antalya ilinin tanıtımına yönelik olarak ATSO liderliğinde kamu ve sivil toplum kuruluşları ortaklığı ile ATSO Tanıtım A.Ş. kurulmuştur. 2012 yılı "Antalya Yılı" ilan edilerek, Antalya ilinin kültürel ve sanatsal olarak tanıtımına yönelik çalışmalar yapılmıştır. 2014 yılında, ATSO bünyesinde kurulan Mesleki Sertifikasyon Merkezi, Türkiye'de Turizm Yiyecek İçecek sektöründe yetkilendirilen ilk ve tek merkez olmuştur. 2015 yılında ATSO bünyesinde "ATSO Eğitim Araştırma ve Kültür Vakfı" kurulmuştur. 2016 yılı itibariyle e-ATSO uygulamasıyla tüm iş süreçleri dijital ortama alınarak, birçok hizmet internet üzerinden verilmeye başlanmıştır. Bu sayede ATSO Türkiye'nin ilk dijital odası olmuştur. 2017 yılından itibaren Antalya Ticaret ve Sanayi Odasına en az iki yıl kayıtlı üye işletmelerin başvurusu ile yapılan değerlendirmeler sonucu bu işletmelerle "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi" imzalanarak, işletmelere "Etik Üye" ünvanı verilmeye başlanmıştır. 2017 yılı "ATSO İnovasyon Yılı" ilan edilerek bu alanda yapılan bir çok araştırma desteklenerek, gençlere ve çocuklara yönelik bir çok çalışma yapılmıştır (<http://www.atso.org.tr>, 2019).

#### **2.4.2.ATSO Etik Üyelik Sözleşmesi İlkeleri**

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) ile firmanın taraf olarak imzaladıkları "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi"nin amacı; firma tarafından sözleşmede belirtilen etik kurallara uyulmasının taahhüt edilmesi, ATSO tarafından firmaya "Etik Üye" ünvanı verilmesi hususlarına ilişkin esas ve yükümlülükleri belirlemektir. Tarafların karşılıklı imzaları ile yürürlüğe giren sözleşme, taraflardan birinin yazılı başvurusu ile sonlandırılacaktır. Bu çerçevede sözleşmede, firmanın hak ve yükümlülüklerini içeren bir bölüm, ATSO'nun hak ve yükümlülüklerini içeren bir bölüm ve sözleşme ile ilgili genel kuralları içeren bir bölüm mevcuttur.

#### **Firmanın Hak ve Yükümlülükleri**

1. Türkiye Cumhuriyeti yasaları ve ilgili tüm mevzuatlarına bağlı kalacaktır.
2. Müşteriye saygılı olacak; şeffaf ve dürüst ticaret ilkelerine, ticaret ve tüketici haklarına ve sağlığına dair yasal düzenlemelere uyacaktır.
3. Çalışan haklarına saygı gösterecek ve çalışanların iş eğitimine destek verecektir.
4. Rakipleri ve tedarikçilerine karşı haksız rekabete girmeyecektir.
5. Kalite standartlarına uyacak, ürün ve hizmetlerinin sorumluluğunu taşıyacaktır.
6. İş ilişkilerinde gizli bilgileri koruyacak ve saklı tutulması gereken bilgileri çıkarları için kullanmayacaktır.
7. Marka, patent, tasarım ve telif haklarına saygılı olacaktır.
8. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa bağlı kalacaktır.
9. Sürdürülebilir çevrenin ve doğal kaynakların korunmasına katkı sağlayacak ve sosyal sorumluluk bilinci ile hareket edecektir.

10. ATSO üyesi olmanın sorumluluğu ile ticaret ahlakının korunması ve geliştirilmesine katkı yapacaktır.

#### **ATSO'nun Hak ve Yükümlülükleri**

1. ATSO Etik Kurulu tarafından Etik Üye olmasına karar verilen ve işbu sözleşmeyi imzalayan firmaya Etik İşletme unvanı verecektir.
2. Bir etik üye listesi oluşturarak resmi web sayfası ile ATSO Vizyon Dergisinde yayımlayacak ve işbu sözleşmeyi imzalayarak etik üye olmaya hak kazanan firmayı bu listeye dâhil edecektir.
3. Etik üye unvanı almaya hak kazanan firmanın, antetli yazışma kağıtları ve kendi web sayfasında etik üye logosunu kullanmasına müsaade edecektir.

#### **Genel Kurallar**

1. ATSO Etik Üyesi olmak isteyen firmada, "en az iki yıldan beri Odaya kayıtlı olma" şartı aranacaktır.
2. ATSO Etik Üyesi olmak isteyen firma, yazılı olarak başvuru yapacak; bu talebi Etik Kurul tarafından uygun görülüp Yönetim Kurulu tarafından onaylandıktan sonra işbu sözleşmeyi imzalayacaktır.
3. Başvuru yapan firmanın birden fazla şubesi olması durumunda her şube için ayrı ayrı başvuru yapılacaktır. Bu durumda alınan etik üye unvanı ile etik üye belge ve materyalleri sadece ilgili şube için kullanılacaktır.
4. ATSO Etik Üyesi olan firmanın daha sonra 5174 sayılı "Türkiye Odalar Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" ve bu kanuna dayanılarak çıkartılan "Oda ve Borsa Üyelerine Verilecek Disiplin ve Para Cezaları ile Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu Hakkında Yönetmelik" hükümleri çerçevesinde disiplin cezası alması halinde etik üyeliği sonlandırılır.
5. ATSO Etik Üyesi olan firma hakkında etik kurallara uymadığına ilişkin bir tespit yapılması ya da şikâyet alınması durumunda, ATSO Etik Kurulu şikâyet edilen firmanın mensup olduğu meslek grubundan konu hakkında görüş alarak şikâyet hakkında bir karar verecek ve bu karar Yönetim Kurulunun onayına sunulacaktır. Yönetim Kurulunda, tespit ya da şikâyetin haklı olduğuna karar verilmesi halinde ilgili firmanın etik üyeliği sonlandırılır, verilen belge ve haklar geri alınır.
6. Etik üyeliği sonlandırılan firma kendisine verilen belge ve materyalleri iade etmekle ve kullanmakta olduğu etik üye logosunu tüm materyallerinden kaldırmakla yükümlüdür.
7. Yazılı başvuru tarihinden itibaren son 5 yıl içerisinde ATSO Etik Kurulu tarafından üyelikten çıkarılmasına karar verilmiş olan üyeler etik kurul üyelik talebinde bulunamaz.
8. Etik kural ihlaline yol açan diğer sebepler, finansal raporlarda tahrifat, aldatıcı reklam ve yanlış bilgilendirme, gerçeğe aykırı belge verme, aldatıcı isim ve işaret kullanma, rüşvet alma veya verme, garanti şartlarına uymama olarak belirlenmiştir (<http://www.atso.org.tr>, 2019)

#### **2.4.3. Etiğin Kurumsallaşması Çerçevesinde ATSO "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi"nin Değerlendirilmesi**

İş dünyasındaki uygulamaları toplumda var olması gereken değerlerden, tutumlardan, davranış ve eylemlerden ayrı düşünemeyiz. Bu manada iş ahlakı, kavramı genel ahlak çerçevesinde oluşturulmuş, iş yaşamına yönelik uygulamalarda kullanılacak değerleri, ilkeleri, kuralları, tutum, davranış ve eylemleri içerir. İş ahlakı genel ahlaki değerler çerçevesinde oluşturulur. Ahlak, içinde yaşanılan sosyal ve kültürel çevre ile öğrenilir, öğrenilenlerin iş yaşantısıyla bağdaşması ile çalışanın etkili ve verimli çalışması sağlanır. İş etiği genel ahlaki kavramların analizini yaparak, iş yerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu açıklayan, insanların iş yaşamında nasıl davranması gerektiğine ilişkin çalışmalar yapan, iş ile ilgili ortaya çıkabilecek ahlaki sorunlarda ne yapılması gerektiğine ilişkin

bilgiler sunan, etiğin bir parçasıdır. İş yaşantısındaki etik sorunlar farklı zamanlarda ortaya çıksa da 20. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle her yerden takip edilebilir bir hal almıştır. İş etiğine uymayan tutum, davranış ve eylemler; örgütleri zora sokmakta, örgütte çalışanları ve diğer paydaşları olumsuz etkilemekte, örgütleri kapanmaya ya da iflase kadar sürükleyebilmektedir.

İş etiği günümüz iş dünyasında hayatta kalmanın, başarılı olmanın bu manada rekabetin önemli bir parçasıdır. Etik yaklaşımın örgütler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasında, belirli düzenlemelerin standart bir halde işlerlik kazanmasıyla ortaya konmasını sağlayan etiğin kurumsallaşması çalışmaları, çok önemli bir güce sahiptir. Çalışmamızda, etiğin kurumsallaşmasının bir parçası olarak etik üyelik sözleşmesi değerlendirilmiştir. Antalya Sanayi ve Ticaret Odası (ATSO) 50 bine yakın üyesi olan Türkiye'nin en büyük Sanayi ve Ticaret Odalarından biridir. Antalya ilinin turizm açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda yerli ve yabancı müşterilerin ticarete canlılık kazandırdığını söyleyebiliriz. Günümüzde artık tüketiciler bir işletmeyle ilgili çoğu değerlendirmelerini sosyal medya aracılığıyla paylaşmakta, etik tutum ve davranış içerisinde olan işletmeler herkes tarafından takdir edilirken, etik dışı tutum ve davranışlar ise eleştirilmektedir. Bu durum yerli ya da yabancı tüketicilerin tercihini de belirlemektedir. Elbette işletmelerdeki etik ya da etik dışı davranışlar tüketiciler dışındaki diğer paydaşların da tercihini etkilemektedir. Dolayısıyla iş etiği, ticari yaşamın sürdürülebilmesi için gereklidir. Türkiye'de ilk defa 2017 yılında ATSO tarafından, bünyesindeki etik kurul tarafından verilen "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi" belgesi etiğin kurumsallaşması yönünde atılmış çok büyük bir adımdır. Sanayi ve Ticaret Odalarının görevlerinden bir tanesi de üyelerinin birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde mesleki disiplin, ahlak ve dayanışmayı sağlamaktır. Antalya ilinde faaliyet gösteren ATSO'nun bu uygulaması ticari etkinliği arttırarak şehrin kalkınmasına da katkı sağlayacaktır. Etik üyelik sözleşmesi ile beraber üyelere verilen işyerinin camına asılabilen etik levhası, iş yerine asılabilen etik işletme belgesi ve metaryelerinde kullanabilecekleri etik logoları müşteriler için dikkat çekici bir şekilde güvenli alışveriş sağlamaktadır.

Etik üye belgesi alan işletme yerli ve/veya yabancı paydaşları nezdinde itibar ve saygınlık kazanır. Bu sayede paydaşların işletme ile olan bağları kuvvetlenir. Tedarikçiler, tüketiciler, hissedarlar, finansörler ve perakendeciler için işletmenin tercih edilme sebeplerinden bir tanesi de, işletmenin faaliyetlerinde etik değerlerle hareket edeceğinin bilinmesidir. Bu durum işletmenin satışlarının artmasını sağlayarak karlılığını arttıracaktır. Aynı zamanda işletmenin tanınmasına, uzun vadede işletmenin verimliliğine ve büyümesine katkı sağlayacaktır.

Etik üyelik belgesi verilen işletme ile ilgili şikayet ya da olumsuz bir durum tespit edilmesi durumunda firmanın mensup olduğu meslek grubundan görüş alınarak, ATSO etik kurulu işletme hakkında karar verecektir. Tespit ya da şikayetin haklı bulunması durumunda verilen etik üyelik sözleşmesi ve haklar geri alınacaktır. Bu durumda işletme etik üyelik için ilk yazılı başvurusundan beş yıl süre geçmedikçe tekrar etik üyelik sözleşmesine başvurusu yapamayacaktır. Aynı şekilde işletmenin Türkiye Odalar Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ve bağlı yönetmeliklerinde belirtilen suç ya da suçlardan disiplin cezası alması etik üyeliğinin sonlanması sebebidir. Sözleşmenin genel kuralları içerisinde yer alan aldatıcı reklam, yanlış bilgilendirme, finansal raporlarda değişiklik yapmak, gerçeğe aykırı belge verme, aldatıcı isim ve işaret kullanma, rüşvet alma veya verme, garanti şartlarına uymama gibi nedenler de doğal olarak etik üyeliğinin bitirilmesi sebebi olarak kabul edilmiştir. Madencilik sektöründen halı ve mobilya sektörüne, ekmek ve unlu mamüller sektöründen ilaç ve tıbbi malzeme sektörüne, gayrimenkul sektöründen eğitim faaliyetlerine kadar 49 farklı alandaki sektör, toplamda 1034 işletme "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi" ni imzalamıştır. ATSO Etik Kurul tarafından yürütülen "Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi" ile işletmelerde iş etiği konusunda gerekli hassasiyetlerinin sağlanarak, etik konusunda bilinçlenmelerinin ve etik uygulamalarının teşvik edildiği bunun da etiğin kurumsallaşması yolunda önemli bir adım olduğu düşünülmektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüzde, toplumun işletmelerden beklentileri farklılaşarak artmıştır. İşletmelerin sayısının hızla artmasıyla beraber, insanlar ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayan işletmelerin doğruluk, dürüstlük, erdem, güvenilirlik, içtenlik, kibarlık, adalet gibi değerlerle hareket etmelerini beklemektedirler. Değişimin etkileriyle beraber bu beklentiler işletmeleri ahlaki ve etik konularda düşünmeye ve davranmaya yönlendirmiştir. Bu kapsamda ele alınan etik değerler iş yaşantısında gittikçe önem kazanmakta, iş etiği uygulamaları bu gün Türkiye’de ve dünyada rekabet alanında işletmelere katkı sağlamaktadır. İş etiğinde devamin ve düzenin sağlanabilmesi için etiğin kurumsallaşması gerekmektedir. Etiğin kurumsallaşabilmesi için izlenmesi gereken süreçler bellidir. Bu yollardan biri olarak ele alınan etik sözleşme, tarafların belli ilkelere göre hareket etmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Gönüllülük esasına dayanan sözleşme, aynı zamanda paydaş isteklerine uygun olduğundan topluma pozitif bir katkı sağlamaktadır. Bu sayede güvenilirlik kazanan işletmelerin itibar ve saygınlığı artmakta, bu durum paydaş talep ve tercihlerine de yansımaktadır.

Etik üye kapsamında işletmelerin talepleri doğrultusunda iki yıl ATSO üyeliği bulunan, bir bakıma ATSO tarafından tanınan, bilinen işletmelere verilen “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” Türkiye’de ilk uygulama olması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu konuda kendini geliştiren ATSO, 2019 yılı itibariyle sektörlere özel ayrı ayrı etik kurallar belirleyip bu doğrultuda belgelendirme çalışmalarına başlamıştır. İlk örneğini gayrimenkul alım satım sektörü için hazırlamıştır. Sektörel bazda hazırlanıp, uygulamaya konacak olan etik üyelik sözleşmeleri ile etkinlik daha da arttırılacaktır. İşletmelerde iş etiği kültürünün oluşturulmasında, iş etiğinin kurumsallaşması yolunda ATSO’ nun hayata geçirdiği etik üye kabul sözleşmesinin bir çok yönü ile ticarete ve ülke ekonomisine katkıda bulunacağı açıktır.

Bununla birlikte, ATSO tarafından “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” ni imzalamadan önce şirketlere verilmesi gereken eğitimlerin konularının ve kapsamlarının belirlenmesi, süresinin belirlenmesi, sözleşmeyi imzalayan işletmelerle belirli aralıklarla toplantılar yapılarak görüş alışverişinde bulunulması gerekmektedir. Sözleşme süresince yükümlülüklerini yerine getiren, etik davranışı ile örnek teşkil eden işletmelere yönelik ödül mekanizmasının işlerlik kazanması işletmeleri iş etiği konusunda teşvik etmek açısından faydalı olacaktır. Sözleşmede yer alan işletmelerin etik davranışlarını ölçmeye yönelik belirli soruları içeren anket sorularını cevaplamaları ile birlikte, işletmeler tarafından hazırlanan raporlarında etik kurula belirli aralıklarla sunulması iş etiği ile ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi bakımından etkili olacaktır.

Türkiye’de ilk defa 2017 yılında Antalya Sanayi ve Ticaret Odası (ATSO) tarafından uygulamaya geçirilen, iş etiği konusunda farkındalık oluşturan “Ticari Etik Üye İlkeleri Kabul Sözleşmesi” , diğer tüm örgütlere örnek olmalı, geliştirilerek uygulanmaya devam etmelidir. Bu sayede, sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör arasında etik alanında sürdürülebilir bir etik anlayışı yaklaşımı oluşturulacaktır. İş etiğinin kurumsallaştırılması konusunun sadece etik üyelik sözleşmesi ile değerlendirilmesi çalışmamızda kısıtlı bir bakış açısı oluşturuyorsa da, çalışmanın etiğin kurumsallaşması konusunda araştırmaları olan birçok işletmeye ve bilim insanlarına destek olacağı ümit edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, Deniz (2006) Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğan,S.,Karataş,A. (2011), Örgütsel Etiğin çalışan memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*,2 (37),1-40.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Kılavuz, R.(2004), Etik Sistemleri ve Kamu Yönetimi Etiği Açısından Görünümleri, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*,0 (30),15-29.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S., (2005), Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 95-109.
- Özgener, Ş., (2004), *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O., (2000),*Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul :İstanbul Ticaret Odası, yayın no:2000-4.
- Pastin, M.(1986) , *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*, (Vol.1,pp. 220-224). <https://www.amazon.com>.
- Soner Taslak ve Birgül Çiftçi (Ed.). (2016), *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular: Örnek Olay İncelemeli*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Torlak,Ö.,Özdemir Ş.,Erdemir E.(2008),*İGİAD İş Ahlakı Raporu*, İstanbul: İGİAD Yay.
- <http://www.atso.org.tr/icerik/3/241/yillik-faaliyet-raporlari.html>, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2019.
- <http://www.atso.org.tr/yukleme/dosya/d227ec3557adf69bd07c0b4f05c7315c.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2019.

## A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ATTACHMENT BEHAVIOR AND BRAND LOYALTY IN ADOLESCENTS

**Aybike Tuba ÖZDEN**

Dr., Ondokuz Mayıs University Samsun Vocational School, Department of Marketing and Advertising, Public Relations and Advertising Program, 55100, İlkadım, Samsun, Turkey

## **A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ATTACHMENT BEHAVIOR AND BRAND LOYALTY IN ADOLESCENTS**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to form the consumer profile of both today and the future by examining the relationship between attachment levels of adolescent consumers to their parents and brand loyalty. For this purpose, a survey was given to 414 consumers and Pearson correlation coefficients were calculated to examine the findings. The study is based on the computer games sector. The computer games sector is an important sector for understanding brand loyalty of adolescents. Multiple linear regression analysis was used to determine the effect of parental attachment scores on brand loyalty. According to the results, a high negative and significant relationship was found between brand loyalty scores and parental attachment scores. In addition, it was found that approximately 70% of the change in brand loyalty was explained by parental attachment. This study is important to address psychological factors that affect brand loyalty and that are relatively difficult to observe.

**Keywords:** Brand, brand loyalty, adolescence, attachment in adolescence, parental attachment

## **ERGENLERDE BAĞLANMA DAVRANIŞININ MARKA SADAKATI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZET**

Bu çalışmada, ergenlik dönemindeki tüketicilerin anne ve babalarına bağlanma düzeyleri ile marka sadakati arasındaki ilişki incelenerek, hem günümüz hem de geleceğin tüketici profilini oluşturmak amaçlanmıştır. Bu amaçla 414 tüketiciye anket uygulanmış ve elde edilen bulguları incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Çalışma bilgisayar oyunları sektörüne dayanmaktadır. Bilgisayar oyunları sektörü, ergenlerin marka sadakatini anlamak için önemli bir sektördür. Ebeveyne bağlanma puanlarının marka sadakati üzerindeki etkisini belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, marka sadakati puanları ile anne ve babaya bağlanma puanları arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca, marka sadakatindeki değişimin yaklaşık %70'inin anne ve babaya bağlanma tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, marka sadakatini etkileyen ve gözlemlenmesi nispeten zor olan psikolojik faktörleri ele alması açısından önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, marka sadakati, ergenlik, ergen bağlanması, ebeveyne bağlanma



## **INTRODUCTION**

Developments in the field of technology cause socio-economic, psychological and cultural changes. Today's adolescent consumers are living in a period when technological innovations are developing at great speed. These consumers are able to keep pace with innovations at the same speed, and even demand for innovations. Consumers develop trust and loyalty in brands which place importance on the solution of problems they encounter and which have the capacity they want (Lau and Lee, 1999: 343). In this sense, it is thought that in order to make adolescent consumers loyal consumers, they should be known more closely. Factors such as attitude, family, and relationships with the seller and friend groups affect brand loyalty (Bloemer and Lemmink, 1992: 354). When these factors are taken into consideration, it is considered that an interdisciplinary approach is needed to better analyze consumer behavior and thus the brand loyalty of consumers. In this context, attachment level, which is a psychological factor, is thought to affect brand loyalty. Attachment can be defined as building a relationship or a connection. According to attachment theory, an individual shows attachment behavior throughout his life starting from infancy (Deniz, 2006: 22). Bowlby (1969) stated that in essence individuals are focused on attachment to other individuals and that attachment leads to the formation of their relations with other individuals. Considering that consumers interact with the brand as they relate to an individual, it can be said that attachment can be effective in this interaction.

This study aims to investigate the relationship between brand loyalty and parental attachment levels of adolescents who constitute an important consumer profile of today and the future. The study carried out to examine this relationship was based on computer games. Consumers between the ages of 12 and 19 tend towards digital games for features like affecting others, being accepted, having something, social communication, status, desire to consume and emotional peace (Reiss, 2000). Today, it can be said that young consumers constitute an important part of internet users and computer games users. Companies designing computer games have a very important place in the market. Tournaments are organized with the games these companies produce and these games become a sport. Therefore, in this study, computer games, which is an important sector in which adolescents can show brand loyalty, was chosen.

There are many factors that affect brand loyalty. Demographic factors, brand image, brand satisfaction and psychological and psycho-social reasons for the brand are among the factors affecting brand loyalty (Yılmaz, 2005: 258). Psychological factors are for example, the personality traits of consumers (Yaprak and Dursun, 2018), trust (Hess and Story, 2005), self-identity (Jamal and Goode, 2001), identity harmony (Bergkvist and Bech-Larsen, 2010), self (Lee et al, 2015), psychological process of brand loyalty formation (Kim, Morris and Swait, 2008). It is thought that examining the level of attachment, which is an important determinant of who the consumers are, will contribute to these studies. Therefore, this study has the feature of being the first and up-to-date which examines the relationship between the level of parental attachment and brand loyalty in Turkey.

## **LITERATURE REVIEW**

### **Brand Loyalty**

The rapid developments in today's market bring challenging competition in many sectors in the market. For this reason, brand loyalty must be established in order for companies to compete with other brands (Aaker, 1992: 56). According to one of the commonly accepted definitions, brand loyalty is the sense of attachment that occurs as a result of a satisfactory interaction between consumers and the acceptance of changes in the brand they use (Ramírez Osuna et al., 2017: 313). It can be said that brand loyalty has a key role in creating and maintaining the relationships of consumers with the brand (Ramírez Osuna et al., 2017: 305-306). In this context, Lam and Burton (2006) stated that the cost of gaining new customers is higher than the cost of loyal customers. The benefits of brand loyalty are as follows (Delgado-Ballester and Munuera-Aleman, 2001:1238):

- It provides an important barrier to the entry of competitors into the market,
- It creates competence against competitor's strategies,
- It provides more sales and revenue,

- It creates a customer base with a low sensitivity to the marketing activities of competing companies.

It can be seen that brand loyalty is evaluated from two different perspectives as behavioral and attitude. For example, Bandyopadhyay and Martell (2007) stated that consumers who buy a single brand within a year are loyal consumers. According to this perspective, which deals with brand loyalty with its behavioral dimension, the permanent success of a brand is based on the consumers who buy the brand regularly (Odin et al., 2001). According to attitudinal brand loyalty, which is another approach, behavioral brand loyalty is an outcome of attitudinal brand loyalty and it is necessary to know why a brand is purchased (Demir, 2012: 108). With this perspective, Helgesen, (2006) and Yi and La (2004) stated that brand loyalty is related to satisfaction. Li and Miniard (2006) stated that brand loyalty is related to the feeling of confidence. Fournier (1998) and Sierra and McQuinity (2005) stated that emotions and mood affect brand loyalty. The behavioral approach does not take into account the reason for this behavior when measuring the consistency of consumers' buying behavior, while the attitude approach ignores the behavioral process by taking into account the psychological, emotional or mental reasons behind buying behavior (Demir, 2011: 269). As a matter of fact, attitudinal loyalty mediates its effects on behavioral loyalty (Russel-Benneth et al., 2007: 1253).

Today, there have been various changes in the relationship of consumers with brands. In addition to the functional benefits of the product used, emotions such as gaining pleasure or status created by the brand in the consumer can cause the purchasing motivation of the consumers. This situation that can be described as a sense of brand can be defined as the positive emotional response of the consumer to the use of a particular brand (Chaudhuri and Holbrook, 2001:82). Consumers turn into loyal consumers when they see the brand as a friend or establish an emotional connection with the brand (Aaker, 1991: 40). These consumers who establish emotional ties with the brand behave more stable (Bilgihan and Bujisic, 2015: 223). This process also demonstrates the importance of strong branding and offers competitive advantages to businesses.

It can be seen that there are many studies on brand loyalty in the literature because of its importance for businesses. This study was designed by considering that brand loyalty has both behavioral and attitudinal dimensions. Of the studies conducted with this perspective, Oliver (1999) stated that brand loyalty has 4 dimensions; and consumers showed cognitive, emotional, desire, and then behavioral loyalty, respectively. Lau and Lee (1999) stated that the feeling of trust has an effect on brand loyalty. Hwang and Kandampully (2012) stated that the factors of self bond, emotional bond and love of brand affect brand loyalty in young people's relationships with luxury brands. According to researchers, the most important factor affecting brand loyalty is emotional bond and it indirectly affects brand loyalty through self-bond, emotional bond and love of brand.

This study used Brand Loyalty Scale developed by Yaprak and Dursun (2018) by making use of the scales developed by Odin et al. (2001) and Lau and Lee (1999). Brand loyalty levels of the participants were evaluated based on computer game brands. Computer game industry was preferred because of the tendency of today's adolescent consumers to the developments in the field of technology and technologies such as computers or smart phones.

### **Adolescence and Attachment**

Adolescence is derived from the Latin word "adolescere", which means to grow and mature (Muuss, 1990). Individuals in adolescence experience various physical, psychological, cognitive and social changes. Individuals in this period develop abstract thinking skills (Steinberg, 2007: 22). It can be said that today's adolescent consumers are the consumers in the Z generation. Individuals in the Z generation consist of those born in the year 2000 and later (DeVaney, 2015: 11). The most prominent characteristics of the Z generation are that they are accustomed to technological innovations, they socialize quickly, they are creative and questioning, they care about entertainment, they are accustomed to speed and they consume quickly.

The basis of attachment is based on the idea that the relationship between the infant and the caregiver shapes the future social life of the infant. Attachment can be defined as a child's physical and

psychological search for communication and intimacy (Sperling and Bermann, 1994:5). Attachment theory was first developed by John Bowlby.

Bowlby (1969) stated that mental representations of people in childhood can change the cognitive processes of adolescence and adulthood. Afterwards, as a result of the experimental studies they conducted, Ainsworth, Blehar, Waters and Wall (1978) concluded that there are 3 different attachment styles as safe, anxious / unstable and insecure attachment. Individuals with a high level of attachment to their parents are not afraid of abandonment and have positive beliefs in their relationship with their parents as a child; those with anxious / unstable attachment think that they are unpopular and have intense feelings of jealousy; those who have low level of attachment are those who avoid closeness and think that they are not liked.

Adolescents experience a cognitive, emotional and behavioral transformation from being individuals cared by their parents to attachment to their parents (Allen et al., 2002: 59). It can be said that a healthy family environment is necessary for a healthy adaptation process for adolescents. Alonso-Castillo, Yañez-Alonso-Castillo, Yañez-Lozano and Armendáriz-García (2017) stated that problems such as poor bonding, feelings of insecurity and low emotional intimacy between family members are related to family functioning. Ainsworth (1989) stated that attachment relationships with parents affect not only childhood but also relationships built in adolescence and adulthood.

Adolescents with high level of attachment to their parents have higher social emotional competences, they are more calm, more empathic, they have higher ability to cope with stress, and higher self-esteem. Kenny (1987) stated that adolescents see their parents as a representation of confidence. Raja, McGee and Stanton (1992) stated that adolescents with high level of attachment to their parents experience psychological well-being. In their study, Rice, Cunningham and Young (1997) found that social ability is a significant predictor of emotional adjustment. Adolescents with low level of attachment to their parents may be individuals with more anxiety disorders, anxiety symptoms and antisocial behavior patterns.

Mothersead, Kivlighan and Wynkoop (1998) reported that when adolescents were less dependent on their parents and when they experienced more interpersonal distress, family dysfunction increased. In addition, Laible, Carlo and Roesch (2004) stated that attachment to parents has direct effects on self-esteem.

When the relationship between adolescents and brand loyalty is examined, it is seen that young consumers show lower brand loyalty than older consumers (Uncles, Dowling and Hammond, 2003). Moschis, Mooreve and Stanley (1984) reported that brand loyalty began to occur during adolescent adulthood and late adolescence. Today's adolescent consumers who are growing with technological innovations can change their brand preferences because they are open to research. Considering that the ways of attachment to parents can affect all living spaces of adolescents, it is thought that the relationships of consumers of this age with brands and their brand loyalty levels can be affected. Consumers' emotional bonding with the brand leads to brand loyalty by turning recurrent buying behavior into a habit (Doğru and Koçer, 2016: 170). Bidmon (2017) stated that attachment style to parents also affects the lifelong and customer relationships of consumers. The insecure attachment of adolescent consumers to their parents has a positive effect on brand loyalty (Bidmon, 2017: 164). Therefore, the aim of this study is to examine the relationship between the attachment levels of adolescent consumers to their parents and brand loyalty and to contribute to the related literature. For this purpose, Inventory of Parent and Peer Attachment developed by Raja et al. (1992) and adapted into Turkish by Günaydın, Selçuk, Sümer and Uysal (2005) was used. This form consists of 12 items and mother-father forms. The 28-item version of this form was developed by Armsden and Greenberg (1987). Inventory of Parent and Peer Attachment can be assessed as three dimensions as trust, communication and alienation or "total score of attachment security" and it was found that Turkey sample did not include trust, communication and alienation sub-dimensions (Günaydın et al., 2005: 18). Therefore, in this study, the total score on the attachment security to the mother and father was evaluated. These adolescents, whose levels of attachment to their parents were measured consist of adolescents who play computer games. Griffiths, Davies and Chappell (2003) stated that computer

games are a popular activity in children and adolescents. Therefore, the research was applied based on the computer game sector.

## **METHODOLOGY**

### **Purpose and Significance of the Study**

The analysis of adolescent consumers plays an important role in understanding both the present and future consumer profile as well as the next generation consumer profile. It can be said that today's adolescent consumers frequently use and interact with virtual environments and computer games. For this reason, the computer game sector was preferred for the effective evaluation of the parental attachment levels of the consumers in adolescence and their brand loyalty. Factors affecting the brand loyalty of these consumers include data that can enable businesses to develop strong strategies. As a matter of fact, enterprises with loyal customers are thought to be more powerful. In particular, it is important to address psychological factors that affect brand loyalty and that are relatively difficult to observe. In this respect, the main purpose of this study is to investigate the relationship between attachment levels of adolescents to their parents and brand loyalty.

### **Hypotheses and Model of the Study**

In their study, Kavak and İbrahimoğlu (2006) stated that behavioral loyalty increases as individuals' self-perception increases, while attitude loyalty is not affected. It can be said that self-perception is a way of defining the individual. Tunç and Tezer (2006) stated that relationships with parents affect children's self-perception.

The hypotheses of the study in this context are as follows;

H1. There is a significant relationship between adolescent consumers' parental attachment and their brand loyalty.

H1a. There is a significant relationship between adolescent consumers' maternal attachment and brand loyalty.

H1b. There is a significant relationship between adolescent consumers' paternal attachment and brand loyalty.

H2. Adolescent consumers' attachment to their parents affects their brand loyalty perceptions.

H2a. Adolescent consumers' maternal attachment affects their brand loyalty perceptions.

H2b. Adolescent consumers' paternal attachment affects their brand loyalty perceptions.

In their study they examined loyalty to stores and brands in the service sector, Flavian et al. (2001: 86-89) stated that there is a relationship between demographic characteristics and brand loyalty. In their study, Gürbüz and Doğan (2013) concluded that young consumers have lower brand loyalty levels and consumers with low income have higher brand loyalty levels.

The hypotheses of the study in this context are as follows;

H3. There is a significant relationship between demographic characteristics and brand loyalty of adolescent consumers.

H3a. There is a significant relationship between gender and brand loyalty of adolescent consumers.

H3b. There is a significant relationship between family level of income and brand loyalty of adolescent consumers.

In their study, Lapsley et al. (2000) found that there is little relationship between parental attachment and gender. Keklik (2004), on the other hand, determined that the attachment styles and gender of university students were predictors of the personal attachment categories of the students. Kaya (2019) found that alienation to father increased as the income levels of adolescents alienated from their father decreased.

The hypotheses of the study in this context are as follows;

H4. There is a significant relationship between parental attachment of adolescent consumers and their demographic characteristics.

H4a. There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their gender.

H4b. There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their gender.

H4c. There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their income level.

H4d. There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their income level.

The study model developed in line with these hypotheses is as in Figure 1.

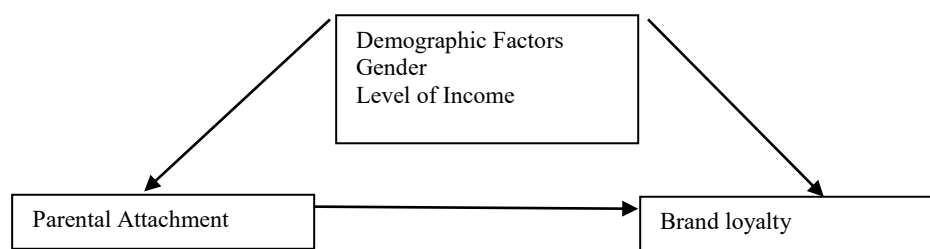


Figure 1: Study model

### **Sample of the Study**

The surveys were conducted between May 10 - October 15, 2019 in Ankara and Samsun. The participants consisted of high school and secondary school students between the ages of 12-19 playing computer games. 457 consumers were reached with easy sampling. 43 questionnaires that were not filled in correctly were eliminated and 414 questionnaires were evaluated.

### **Data Collection Method and Tools**

In addition to face-to-face surveys, the questionnaires were transferred to the digital media and mailed to the students' e-mail addresses and questionnaire links were sent to the groups they formed in various social media environments so that they could fill in the questionnaires. The questionnaire used to collect data consists of 3 parts. In the first part, the 8-item brand loyalty scale developed by Yaprak and Dursun (2018) by making use of the scales created by Odin et al. (2001) and Lau and Lee (1999) was used to measure the brand loyalty levels of consumers. The variables in the scale were asked on 5-point Likert scale. The assessment of Likert scale is as (1) Strongly Disagree, (2) Disagree, (3) No Idea, (4) Agree, (5) Strongly Agree. The second part of the questionnaire consists of 24-item Inventory of Parent and Peer Attachment developed by Raja et al. (1992) and adapted into Turkish by Günaydın et al. (2005). The variables in the scale were asked on 5-point Likert scale. The assessment of Likert scale is as (1) Never, (2) Rarely, (3) Occasionally, (4) Often, (5) Always. The third part of the questionnaire consists of information on the gender, age and income level of the participants.

### **Validity and Reliability of Parental Attachment Inventory**

Within the context of the study, construct validity of the Parental Attachment Inventory was examined by using confirmatory factor analysis. In confirmatory factor analysis, the relationships between observed and latent variables are examined simultaneously on a model. As a result of factor analysis, it is possible to understand to what extent the factor structure of the measurement tool is compatible with the data collected (Kline, 2011). Fit values calculated to evaluate the two-factor structure of the Parental Attachment Inventory are shown in Table 1.

Table 1: Fit values of two-factor structure of Parental Attachment Inventory

Criterion	Good fit	Acceptable fit	Obtained values	Reference
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,37	Carmines and McIver, 1981; Marsh and Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Browne and Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,93	McDonald and Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,92	Bentler and Bonett, 1980
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,86	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,83	Jöreskog and Sörbom, 1984

When the table is examined, as a result of confirmatory factor analysis, it is observed that the model tested according to standardized estimation results is significant. The goodness of fit values calculated to test the model met the criteria and the two-factor structure was confirmed. According to the goodness of fit values, the two-factor structure of the Parental Attachment Inventory in general has an acceptable level of fit with the data collected. As a result of factor analysis, factor loadings of the items in the inventory's attachment factors to mother and father were between 0.65-0.86 and 0.67-0.86, respectively. The two-factor model tested is shown in Figure 2. All path coefficients shown in the model were statistically significant at  $p < 0.001$ .

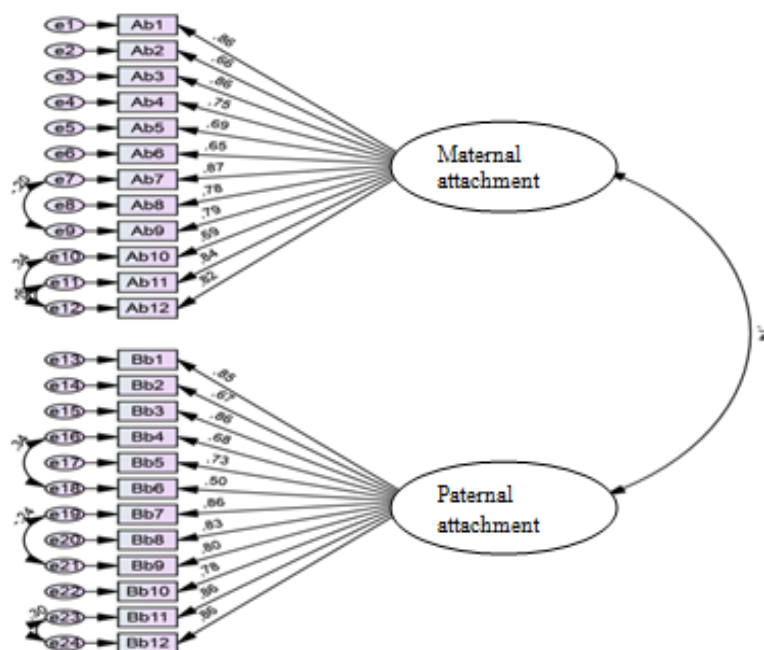


Figure 2: Confirmatory Factor Analysis Diagram of Parental Attachment Inventory,  $\chi^2=825,81$ ;  $Sd=245$ ;  $p < 0,001$

Reliability of Parental Attachment Inventory was examined by calculating Cronbach Alpha coefficients. The fact that alpha coefficient is close to 1 indicates that internal consistency reliability is high. However, alpha coefficients between 0.60-0.80 indicate that the scale is very reliable and the alpha coefficients between 0.81-1.00 indicate that the scale is highly reliable (Özdamar, 2004). The alpha coefficient calculated for both dimensions of the inventory is 0.95. The coefficients obtained show that the inventory is highly reliable and the scale items are compatible with each other.

### **Validity and Reliability of the Brand Loyalty Scale**

Within the context of the study, the construct validity of the Brand Loyalty Scale was examined by using confirmatory factor analysis. In confirmatory factor analysis, the relationships between observed and latent variables are examined simultaneously on a model. As a result of factor analysis, it is possible to understand to what extent the factor structure of the measurement tool is compatible with the data collected (Kline, 2011). Fit values calculated to evaluate the single-factor structure of the Brand Loyalty Scale are shown in Table 2.

Table 2: Fit values of single-factor structure of Brand Loyalty Scale

Criterion	Good fit	Acceptable fit	Obtained values	Reference
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,52	Carmines and McIver, 1981; Marsh and Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Browne and Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,02	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,99	McDonald and Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,99	Bentler and Bonett, 1980
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,97	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,95	Jöreskog and Sörbom, 1984

When the table is examined, as a result of confirmatory factor analysis, it is observed that the model tested according to standardized estimation results is significant. The goodness of fit values calculated to test the model met the criteria and the single-factor structure was confirmed. According to the goodness of fit values, the single-factor structure of the Brand Loyalty Scale in general has a good level of fit with the data collected. As a result of factor analysis, factor loadings of the items in the scale were found to be between 0,71 and 0,91. The single-factor model tested is shown in Figure 3. All path coefficients shown in the model were statistically significant at  $p < 0,001$ .

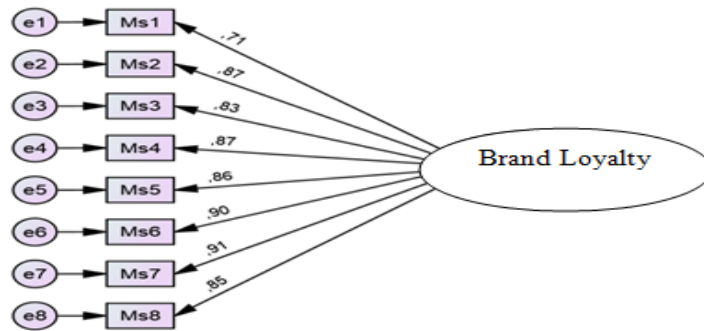


Figure 3: Confirmatory Factor Analysis Diagram of Brand Loyalty Scale,  $\chi^2=50,44$ ;  $Sd=20$ ;  $p<0,001$

Reliability of Brand Loyalty Scale was examined by calculating Cronbach Alpha coefficients. The fact that alpha coefficient is close to 1 indicates that internal consistency reliability is high. However, alpha coefficients between 0.60-0.80 indicate that the scale is very reliable and the alpha coefficients between 0.81-1.00 indicate that the scale is highly reliable (Özdamar, 2004). The alpha coefficient calculated for the scale in general is 0.96. The coefficient obtained shows that the scale is highly reliable and the scale items are compatible with each other.

### Statistical Analysis of Data

Pearson correlation coefficients were calculated to investigate the relationship between brand loyalty and parental attachment scores. Multiple linear regression analysis was used to determine the effect of parental attachment scores on brand loyalty. Independent samples t test was used to compare the brand loyalty and parental attachment scores of the participants according to their gender, and one-way analysis of variance was used to compare these according to monthly income.

The distribution of the scores obtained from the measurement tools were examined before statistical analyses were applied. Skewness and kurtosis values within  $\pm 2$  range indicate that the scores show normal distribution (George and Mallery, 2010). It was observed that the skewness and kurtosis coefficients calculated for the scores obtained from the measurement instruments used in this study were within the specified range (Table 3). The results showed that the normal distribution assumption was met.

Table 3: Descriptive Values of Scores Obtained from Measurement Tools

Variable	N	Min.	Max.	$\bar{X}$	Sd	Skewness		Kurtosis	
						Value	Std. Error	Value	Std. Error
Brand Loyalty	414	1,00	5,00	3,00	1,46	-0,03	0,12	-1,77	0,24
Maternal attachment	414	1,00	5,00	3,13	1,25	-0,18	0,12	-1,49	0,24
Paternal attachment	414	1,00	5,00	3,13	1,22	-0,15	0,12	-1,30	0,24

VIF (Variance Inflation Factor) values were calculated and examined in order to determine whether there was a multiple connection between the independent variables included in the regression analysis. A VIF value of 10 or higher indicates multiple connections between data (Çokluk, Şekercioğlu and Büyükötkürk, 2012). The value obtained in this study (VIF = 2.24) showed that there was no multiple connection between the variables. In order to determine whether the relationships between the variables were linear, scattering diagram matrix was formed and examined. It was found



that each of the bilateral relations observed in the diagram was linear. As a result, it was determined that the data used in the study were suitable for regression analysis. The analyses were conducted by using SPSS 25.0.

### Results

Pearson correlation coefficients related to the scores obtained from the Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory are presented in Table 4.

Table 4: Pearson correlation coefficients related to the scores obtained from the Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory

Variables		Maternal attachment	Paternal attachment
	r	-,814**	-,728**
Brand Loyalty	p	0,000	0,000
	N	414	414

\*\*p<0,01

When the table is examined, it is understood that there is a high negative and significant relationship between brand loyalty scores and maternal attachment ( $r = -0.814$ ;  $p < 0.01$ ) and paternal attachment ( $r = -0.728$ ;  $p < 0.01$ ). It was observed that brand loyalty decreased as adolescents' attachment to parents increased. In this context, H1 (There is a significant relationship between adolescent consumers' parental attachment and their brand loyalty.), H1a (There is a significant relationship between adolescent consumers' maternal attachment and brand loyalty.) and H1b (There is a significant relationship between adolescent consumers' paternal attachment and brand loyalty.) hypotheses were supported. The results of regression analysis conducted to determine the effect of parental attachment on brand loyalty are presented in Table 5.

Table 5: Regression analysis results conducted to determine the effect of parental attachment on brand loyalty

Variable	B	Standard Error	$\beta$	t	p
(Fixed)	6,25	0,12		54,40	0,00
Maternal attachment	-0,71	0,05	-0,61	-15,01	0,00
Paternal attachment	-0,33	0,05	-0,27	-6,71	0,00
R=0,845	R <sup>2</sup> =0,69		F=471,741	1	p<0,00

Dependent variable: Brand loyalty

When the table is examined, it is understood that the regression model developed to determine the effect of parental attachment on brand loyalty is statistically significant  $R=0,845$ ;  $R^2=0,697$ ;  $p < 0,001$ . Approximately 70% of the change in brand loyalty was explained by attachment to parents. Maternal ( $\beta = -0.71$ ;  $p < 0.01$ ) and paternal ( $\beta = -0.33$ ;  $p < 0.01$ ) attachment have a negative effect on brand loyalty perception. In this context, H2 (Adolescent consumers' attachment to their parents affects their brand loyalty perceptions.), H2a (Adolescent consumers' maternal attachment affects their brand loyalty perceptions.) and H2b (Adolescent consumers' paternal attachment affects their brand loyalty perceptions.) hypotheses were supported.

The comparison of the scores obtained from the Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory according to gender is presented in Table 6.

Table 6: The comparison of the scores obtained from the Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory according to gender

Variable	Gender	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
Brand Loyalty	Female	196	2,93	1,43	-0,84	0,40
	Male	218	3,05	1,49		
Maternal attachment	Female	196	3,07	1,27	-0,96	0,34
	Male	218	3,19	1,23		
Paternal attachment	Female	196	3,15	1,24	0,17	0,86
	Male	218	3,13	1,20		

When the table is examined, it is seen that there is no significant difference in the brand loyalty, maternal and paternal attachment scores of the adolescents according to gender ( $p>0,05$ ). There is no significant relationship between gender and brand loyalty and parental attachment. Brand loyalty perception and parental attachment levels of the adolescents who participated in the study were similar. In this context, H3 (There is a significant relationship between demographic characteristics and brand loyalty of adolescent consumers.), H3a (There is a significant relationship between gender and brand loyalty of adolescent consumers.) and H3b (There is a significant relationship between family level of income and brand loyalty of adolescent consumers.) hypotheses were not supported. The comparison of the scores obtained from Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory according to monthly income is presented in Table 7.

Table 7: Comparison of the scores obtained from Brand Loyalty Scale and Parental Attachment Inventory according to monthly income

Variable	Monthly income	N	$\bar{X}$	Sd	F	p
Brand loyalty	Lower than 2000 TL	55	2,86	1,43	1,32	0,26
	2000-5000 TL	134	2,84	1,52		
	5001-8000 TL	112	3,12	1,41		
	8001-11000 TL	75	3,25	1,44		
	Higher than 11001 TL	38	2,87	1,43		
Maternal attachment	Lower than 2000 TL	55	3,15	1,28	1,27	0,28
	2000-5000 TL	134	3,23	1,29		
	5001-8000 TL	112	3,04	1,25		
	8001-11000 TL	75	2,95	1,24		

	Higher than 11001 TL	38	3,43	1,10		
	Lower than 2000 TL	55	2,87	1,23		
	2000-5000 TL	134	3,18	1,26		
Paternal attachment	5001-8000 TL	112	3,10	1,17	1,44	0,22
	8001-11000 TL	75	3,13	1,22		
	Higher than 11001 TL	38	3,46	1,09		

When the table is examined, it is understood that there is no significant difference in the brand loyalty, maternal and paternal attachment scores of adolescents in terms of monthly income ( $p > 0,05$ ). There is no significant relationship between monthly income and brand loyalty and parental attachment. Brand loyalty perceptions and parental attachment levels of adolescents who participated in the study and who had different monthly income were similar. In this context, the hypotheses H4 (There is a significant relationship between parental attachment of adolescent consumers and their demographic characteristics.), H4a (There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their gender.), H4b (There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their gender.), H4c (There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their income level.) and H4d (There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their income level) were not supported.

The results of the hypotheses developed in the research are presented in Table 8.

Table 8: Research Findings

Hypotheses	Findings
H1. There is a significant relationship between adolescent consumers' parental attachment and their brand loyalty.	Supported
H1a. There is a significant relationship between adolescent consumers' maternal attachment and brand loyalty.	Supported
H1b. There is a significant relationship between adolescent consumers' paternal attachment and brand loyalty.	Supported
H2. Adolescent consumers' attachment to their parents affects their brand loyalty perceptions.	Supported
H2a. Adolescent consumers' maternal attachment affects their brand loyalty perceptions.	Supported
H2b. Adolescent consumers' paternal attachment affects their brand loyalty perceptions.	Supported
H3. There is a significant relationship between demographic characteristics and brand loyalty of adolescent consumers.	Not supported
H3a. There is a significant relationship between gender and brand loyalty of adolescent consumers.	Not supported
H3b. There is a significant relationship between family level of income and brand loyalty of adolescent consumers.	Not supported

---

H4. There is a significant relationship between parental attachment of adolescent consumers and their demographic characteristics.	Not supported
H4a. There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their gender.	Not supported
H4b. There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their gender.	Not supported
H4c. There is a significant relationship between maternal attachment of adolescent consumers and their income level.	Not supported
H4d. There is a significant relationship between paternal attachment of adolescent consumers and their income level.	Not supported

---

## **CONCLUSION and SUGGESTIONS**

It is thought that consumer psychology affects the social relations of consumers as well as their relationship with the brand. For example, under high avoidance and high anxiety conditions, consumers show preference for exciting brands; however, under low avoidance and high anxiety conditions, individuals tend to prefer sincere brands (Swaminathan et al., 2009: 985). Indeed, brand loyalty and consumer psychology can be used as an important predictor of consumer behavior by explaining the relationship between brand and consumer (Wu et al., 2017: 1411). Therefore, it is thought that the qualitative differences of the relationships between adolescent consumers and their parents may affect their consumption habits and brand loyalty.

Internet media are the platforms where today's adolescent consumers are active. Young consumers use the internet to meet new people, listen to music and play games (Colwell and Kato, 2003). Computer games constitute an important place among these platforms. Therefore, in this study, adolescents using computer games were preferred. According to the results of the study, it was observed that as the level of attachment to the parents of adolescents using computer games increased, their brand loyalty decreased. In addition, it was found that attachment to parents affected brand loyalty perception negatively.

Nickerson and Nagle (2005) stated that adolescents see their parents as a safe base. Today's adolescent consumers are made up of individuals who have grown up with technology, who are eager to research and who expect speed in every area of life. In this case, it can be thought that these consumers with high levels of attachment to their parents may turn to different brands that will ensure satisfaction by doing research instead of showing brand loyalty. Bidmon (2017) described the establishment of positive emotional ties with brands as a key premise in developing brand loyalty. Therefore, it can be thought that consumers with low level of attachment to their parents may be trying to satisfy these feelings of intimacy and attachment through the brands they are loyal to. As a matter of fact, emotional connection of consumers towards a brand positively affects the frequency of buying behavior (Carroll and Ahuvia, 2006).

According to other results obtained from the study, there is no significant relationship between demographic characteristics (gender, income) of adolescent consumers using computer games and their parental attachment and brand loyalty. When studies conducted were examined, it was found that Mubarique (2016), Raja et al. (1992), Sümer and Şendağ (2009) found that parental attachment did not differ according to gender.

Dursun (2019), stated that there is no relationship between income level and parental attachment. These results support the results found in the present study. According to the results of the study, there is no significant relationship between the genders and income levels of the families of adolescent consumers using computer games. It is considered that there is no gender difference about brand loyalty, because of giving importance to general appearance which is a common characteristic of consumers in adolescence. In the relevant literature, Gürbüz and Doğan (2013), stated that there is

no relationship between brand loyalty and gender and income status of consumers. Dursun and Arslan (2017) found that there is a significant relationship between brand loyalty and gender; while there isn't a significant relationship with income status. Shim and Koh (1997) and Hritz, Sidman and D'abundo (2014) found that gender is related to brand loyalty. Accordingly, it can be said that different results have been reached in the literature.

In the light of the results, the following recommendations have been developed for enterprises and practitioners:

- Businesses can create loyal consumers by organizing promotional activities with themes such as feeling safe, being accepted and being special to consumers with low levels of attachment to their parents. It is important for businesses to interact with consumers and to establish emotional ties with them for effective brand management. In addition, it is thought that personalized marketing strategies will be effective.

- In order to develop brand loyalty among adolescent consumers with high level of attachment to their parents, it is thought that businesses may focus on functional benefits such as price, performance and quality rather than psychological contributions of their brands.

- It can be said that adolescent consumers who have low level of attachment to their parents experience fear of losing. For this reason, enterprises that make computer game software can create algorithms that do not have the fear of losing or have functions that can overcome the fear of losing in the game being played.

- The sense of trust, which is the basis of brand loyalty, can be supported by the functional use of customer relations. Therefore, it is thought that creating special web sites designed for the consumers in adolescence and producing fast solutions on this platform will be effective.

- In terms of sample, the fact that the present study includes only two cities in Turkey, the computer game industry and 414 consumers can be expressed as the limitations of this study. Conducting research in different countries and in different sectors may therefore be beneficial for more inclusive results. It is also thought that examining the relationship between parental attachment and different variables such as pretension consumption, purchase intention, ethnocentric tendency or sustainable marketing will be effective.

## REFERENCES

- Aaker, David A. (1992), "Managing The Most Important Asset: Brand Equity", *Planning Review*, 20(Special Issue-5), 56-58.
- Aaker, David. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Ainsworth, Marry D. S.- Blehar, Marry C., Waters, Everett - Wall, Sally (1978), "Patterns of Attachment: A Psychological Study of The Strange Situation", Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Ainsworth, Mary S. (1989), "Attachments Beyond Infancy", *American Psychologist*, 44: 709-716.
- Allen, Joseph- Marsh, Penny- McFarland, Christy- Mcelhaney, Kathleen. B.- Land, Deborah- Jodi, Kathleen- Peck, Sheryy (2002), "Attachment and Autonomy As Predictors of The development of Social Skills and Delinquency During Mid Adolescence", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(1), 56-66
- Alonso-Castillo- M., A. Yañez-Lozano- N. Armendáriz-García. (2017), "Family Functionality and Alcohol Use Among High School Teenagers", *Health & Addictions*, 17(1), 87-96.
- Armsden, Gay C. - Greenberg, Mark T. (1987), "The Inventory of Parent and Peer Attachment: Individual Differences and Their Relationship To Psychological Well-Being in Adolescence", *Journal of Youth and Adolescence*, 16, 427-451.
- Bandyopadhyay, Subir - Martell, Michael (2007), "Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioral Loyalty? A Theoretical and Empirical Study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 35-44.
- Bentler, Peper M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 107(2), 238.
- Bentler, Peter M.- Bonett, Douglas. G. (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures", *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Bergkvist, Lars - Bech-Larsen, Tino (2010), "Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love", *Journal of Brand Management*, 17(7), 504-518.
- Bidmon, Sonja (2017), "How Does Attachment Style Influence The Brand Attachment – Brand Trust and Brand Loyalty Chain in Adolescents?", *The Review of Marketing Communications*, 36, 164-189.
- Bilgihan, Anıl- Bujisic, Milos (2015), "The Effect of Website Features in Online Relationship Marketing: A Case of Online Hotel Booking." *Electronic Commerce Research and Applications*, 14, 222-232.
- Bloemer, Jose M. M. - Lemmink, Jos GAM (1992), "The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty", *Journal of Marketing Management*, 8(4), 351-364.
- Bowlby, John (1969), *Attachment. Attachment and Loss: Vol. 1. Loss*. New York: Basic Books.
- Browne, Michael W. - Cudeck, Robert (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit", *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Carmines, Edward G. McIver (1981), "Analyzing Models With Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures", *Social Measurement, Current Issues*. Newbury Park, CA, Sage.
- Carroll, Barbara- Ahuvia, Aaron C. (2006), "Some Antecedents and Outcomes of Brand Love", *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.
- Chaudhuri, Arjun -Holbrook, Morris B. (2001), "The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect To Brand Performance, The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, 65(2):81-93.
- Çokluk, Omay- Şekercioğlu, Güçlü- Büyüköztürk, Şener (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

- Colwell, John- Kato, Makiko (2003), "Investigation of The Relationship Between Social Isolation, Self-Esteem, Aggression and Computer Game Play in Japanese Adolescents", *Asian Journal of Social Psychology*, 6: 149-158.
- Delgado-Ballester, Elena- Munuera-Aleman, Jose L. (2001), "Brand Trust in The Context of Consumer Loyalty", *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238-1258.
- Demir, Mehmet Ö. (2011), "Risk Algısının Marka Sadakatine Etkisi: Cep Telefonları Kategorisinde Bir Uygulama", *Ege Academic Review*, 11(2), 267-276.
- Demir, Mehmet Ö. (2012), "Marka Sadakatinin Ölçülmesi: Niyete Bağlı Tutumsal Ölçek Ile Satın Alma Sırasına Dayalı Davranışsal Ölçeğin Karşılaştırılması", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41(1), 103-128.
- Deniz, Engin (2006), "Ergenlerde Bağlanma Stilleri Ile Çocukluk Istismarları ve Suçluluk-Utanç Arasındaki İlişki", *Eurasian Journal of Educational Research*, 22, 89-99.
- DeVaney, Sharon A. (2015), "Understanding The Millennial Generation", *Society of Financial Service Professionals*, 69 (6), 1-14.
- Doğru, Sema- Koçer, Sevim (2016), "GSM Operatörü Kullanıcılarının Marka Sadakati Üzerine Bir İnceleme", *Global Media Journal TR Edition*, 6(12), 131-171.
- Dursun, Tolga- Arslan, Baran (2017), "Marka Sadakatinin Demografik Faktörler Bağlamında Değerlendirilmesi: Türkiye Beyaz Eşya Sektöründe Bir Araştırma", *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 7 (1), 18-24
- Dursun, Yunus (2019), "Suça sürüklenen çocukların bağlanma stilleri ve aile aidiyetleri: marmara bölgesi örneği" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yalova.
- Flavian, Carlos- Martínez, Eva - Polo, Yolanda (2001), "Loyalty To Grocery Stores in The Spanish Market of The 1990s", *Journal of Retailing and Consumer Services* 8(2), 85-93.
- Fournier, Susanna (1998) "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-373.
- George, Darren - Mallery, Paul (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update. Boston: Pearson.
- Griffiths, Mark D.- Davies, Mark .N.O. - Chappell, Darren (2003), "Breaking The Stereotype: The Case of Online Gaming", *Cyberpsychology & Behavior* 6(1), 81-91.
- Günaydın, Gül- Selçuk, Emre- Sümer, Nebi - Uysal, Ahmet (2005). "Ebeveyn ve Arkadaşlara Bağlanma Envanteri Kısa Formunun Psikometrik Açısından Değerlendirilmesi", *Türk Psikoloji Yazıları* 8, 13-28.
- Gürbüz, Ahmet - Doğan, Melek (2013). "Tüketicilerin Markaya Duyduğu Güven ve Marka Bağlılığı İlişkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 9(19), 230-258.
- Helgesen, Øyvind. (2006). "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability At The Individual Level", *Journal of Marketing Management* 22(3), 245-266.
- Hess, Jeff - Story John (2005), "Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships", *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313-22.
- Hritz, Nancy M.- Sidman, Cara L. - D'abundo, Michelle (2014), "Segmenting The College Educated Generation Y Health and Wellness Traveler", *Journal of Travel and Tourism Marketing* 31, 132-145.
- Hwang, Jiyoung- Kandampully, Jay (2012), "The Role of Emotional Aspects in Younger Consumer-Brand Relationship", *Journal of Product and Brand Management* 21(2), 98-108

- Jamal, Ahmad - Goode, Mark M.H. (2001), "Consumers and brands: a study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction", *Marketing Intelligence & Planning*, 19(7): 482-492.
- Joreskog, Karl G. - Sorbom, Deg (1984), *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships By The Method of Maximum Likelihood: User's Guide*, Scientific Software, Mooresville, IN.
- Kavak, Bahtışen- İbrahimoglu, Nurettin (2006), "Benlik Algisi ve Kendini Kurgulama Düzeyinin Marka Sadakati Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 109-125.
- Kaya, Nihan B. (2019), "Liseli Ergenlerin Ebeveyne Bağlanma Stilleri, Empati Düzeyleri ve Saldırgan Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Master Thesis, Hacettepe University, Ankara.
- Keklik, İbrahim (2004). "Relationship of Attachment Status and Gender to Personal Meaning, Depressiveness and Trait-Anxiety Among College Students.", Phd Dissertation, Florida University, Florida.
- Kenny, Maureen E. (1987), "The Extent and Function of Parental Attachment Among First-Year College Students", *Journal of Youth and Adolescence*, 16(1), 17-29.
- Kim, Jooyoung - Morris, Jon D. - Swait, Joffre (2008), "Antecedents of True Brand Loyalty", *Journal of Advertising*, 37(2), 99-117.
- Kline, Rex B. (2011), *Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modelling* In: M. Williams, and W. P. Vogt (eds.), *Handbook of methodological Innovation* Thousand. Oaks, CA, Sage, pp. 562-589
- Laible, Deorah J. - Carlo, Gustavo - Roesch, Scott C. (2004), "Pathways To Self-Esteem in Late Adolescence: The Role of Parent and Peer Attachment, Empathy, and Social Behaviours", *Journal of Adolescence*, 27, 703-716.
- Lam, Regan - Burton, Suzan (2006), "SME Banking Loyalty (And Disloyalty): A Qualitative Study in Hong Kong", *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), 37-52.
- Lapsley, Daniel K.- Varshney, Nichol M. - Aalsma, Malthew C. (2000), "Patological Attachment and Attachment Style in Late Adolescence", *Journal of Adolescence*, 23, 137-155.
- Lau, G. T., and Lee, S. H. (1999), "Consumers' Trust in A Brand and The Link To Brand Loyalty", *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.
- Lee, Seung H.- Workman, Jane E. - Jung, Kwangho - Park, Bongdoo (2015), "Determinant of brand love and brand loyalty as its outcome" In: L. Lindgren and B. Smith (eds.), *Change as a Constant*, Marketing Management Association Spring 2015 Proceedings, pp. 1-2.
- Li, Fuan - Miniard, Paul (2006), "On The Potential For Advertising To Facilitate Trust in The Advertised Brand", *Journal of Advertising*, 35(4), 101-112.
- Marsh, Herbert W. - Hocevar, Dennis (1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis To The Study of Self-Concept: First-And Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups", *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- McDonald, Roderick P. - Marsh, Herbert W. (1990), "Choosing A Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit", *Psychological Bulletin*, 107(2), 247.
- Moschis, George P.- Moore, Roy L.- Stanley, Thomas J. (1984), "An Exploratory Study of Brand Loyalty Development", *Advances in Consumer Research*, 11(1), 412-417.
- Mothersead, Philip K. - Kivlighan, Dennis M. Jr. - Wynkoop, Timothy F. (1998), "Attachment, Family Dysfunction, Parental Alcoholism, and Interpersonal Distress in Late Adolescence: A Structural Model", *Journal of Counseling Psychology*, 45(2), 196-203.



- Mubarique, Mohammed (2016), "Ergenlerin Anne Ve Babalarına Güvenli Bağlanmaları Ile Olumlu Sosyal Davranışları Arasındaki İlişkide Duygu Düzenleme Ve Empatinin Aracılık Rolünün İncelenmesi", Master Thesis, Ankara University, Ankara.
- Muuss, Rolf (1990), Problems in Growing Up in Rolf. In: E. Muuss (ed) Adolescent Behavior and Society, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Nickerson, Amanda - Nagle, Richard (2005), "Parent and Peer Attachment in Late Childhood and Early Adolescence", *The Journal of Early Adolescence*, 25(2), 223-249.
- Odin, Yorick - Odin, Nathalie - Valette-Florence, Pierre (2001), "Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty, An Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 53(2), 75-84.
- Oliver, Richard L. (1999), Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
- Özdamar, Kazım (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler), Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Raja, Shyamala N. - Mcgee, Rob - Stanton, Warren R. (1992), "Perceived Attachment To Parents and Peers and Psychological Well-Being in Adolescence", *Journal of Youth and Adolescence*, 21(4), 471-485.
- Ramírez Osuna, Sergio Andrés - Veloutsou, Cleopatra - Morgan-Thomas, Anna (2017), "A Systematic Literature Review of Brand Commitment: Definitions, Perspectives and Dimensions", *Athens Journal of Business and Economic*, 3(3) 305-332.
- Reiss, Steven (2000), Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Behaviour and Define Our Personalities. New York, Jeremy P. Tarcher/Putnam.
- Rice, Kennet G., Cunningham, Teddi J. - Young, Mitchel B. (1997), "Attachment To Parents, Social Competence, and Emotional Well-Being: A Comparison of Black and White Late Adolescence", *Journal of Counseling Psychology*, 44(1), 89-101.
- Russell-Bennett, Rebekah - Mccoll-Kennedy, Janet R. - Coote, Leonard V. (2007), "Involvement, Satisfaction, and Brand Loyalty in A small Business Services Setting", *Journal of Business Research*, 60: 1253-1260.
- Shim, Soyeon - Koh, Aaron (1997), "Profiling Adolescent Consumer Decision Making Styles: Effects of Socialization Agents and Social Structural Variables", *Clothing and Textiles Research Journal*, 15(1), 50-59.
- Sierra, Jeremy J. - Mcquinty, Sharon (2005), Service Providers and Customers: Social Exchange Theory and Service Loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 19 (6/7), 392-400.
- Sperling, Michael B. - Berman, William H. (1994), "Attachment in Adults: Clinical and Developmental Perspectives", New York, NY, US: Guilford Press.
- Steinberg, Laurence (2007), Adolescence. United States : McGraw-Hill Education.
- Steiner, Hans F. - Shirley, S. (2008), Genel Prensipler ve Özel Problemler. In: H. Steiner (ed.) Ergen Terapisi, İstanbul, Prestij Yayınları.
- Sümer, Nebi - Şendağ, Meltem A. (2009), "Orta Çocukluk Döneminde Ebeveyne Bağlanma, Benlik Algısı ve Kaygı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 86-101
- Swaminathan, Vanitha - Stille, Karen M. - Ahluwalia, Rohini (2009), "When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles", *Journal of Consumer Research*, 35(6), 985-1002
- Tanaka, Jeffrey S.- Huba, George J. (1985), "", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tunç, A. and Tezer, E. (2006), "Çocuk Yetiştirme Stilleri ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişki" *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 25(3), 37-42.

- Uncles, Mark D.- Dowling, Grahame R. - Hammond, Kathy (2003), “Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs”, *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Wu, Lili - Shi, Xiaoxuan- Wang, Beiyi - Zhang, Jianxin (2017), “Brand Attachment: Theories, Measurements and Relationships To Related Variables[J]”, *Advances in Psychological Science*, 25(8), 1411-1422.
- Yaprak, İsmail - Dursun, Yunus (2018), “Tüketicilerin Kişilik Özelliklerinin Marka Sadakati İle İlişkisi: Kayseri’de Yaşayan Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 618-632,
- Yi, Youjue - La, Suna (2004), “What Influences The Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intentions?”, *Psychology and Marketing*, 21, 351-373.
- Yılmaz, Veysel (2005), “Tüketici memnuniyeti ve ihtiyaçlarının marka sadakatine etkisi: Sigara markasına uygulanması”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 257-271.

## SAT VE GERİ KİRALA İŞLEMLERİNİN TFRS 16'YA GÖRE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE BOBİ FRS İLE KARŞILAŞTIRILMASI

**Ahmet Fethi DURMUŞ**

Dr.Öğr.Üyesi İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme  
Bölümü,ahmet.durmus@inonu.edu.tr

**Fikret OTLU**

Prof.Dr.,İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme  
Bölümü,fikret.otlu@inonu.edu.tr

## **SAT VE GERİ KİRALA İŞLEMLERİNİN TFRS 16'YA GÖRE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE BOBİ FRS İLE KARŞILAŞTIRILMASI<sup>1</sup>**

### **ÖZ**

Ülkemizde muhasebe ve denetim alanında meydana gelen gelişmeler sonucunda Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yapılan düzenlemelerle TFRS 16 Kiralama İşlemleri Standardı 01.01.2019 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmış olup, TMS 17 Kiralamalar Standardı yürürlükten kaldırılmıştır. TFRS 16 kiralama işlemlerinin finansal tablolara alınması, ölçümü, sunumu ve açıklanmasına ilişkin ilkeleri belirler. Standardın amacı, kiracı ve kiraya verenlerin bu işlemleri gerçeğe uygun bir biçimde göstererek, ihtiyaca uygun bilgiler sunmasını sağlamaktır. Bu bilgiler, kiralama işlemlerinin işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki etkisinin finansal tablo kullanıcıları tarafından değerlendirilmesinde esas teşkil eder. Standartta kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde özellikle kiracılar açısından çok önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu çalışmada TFRS 16'ya göre Sat ve Geri Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi konusu ele alınacak, TFRS 16'nın kiralama işlemlerinde getirdiği değişiklikler açıklanacak ve BOBİ FRS Bölüm 15 ile karşılaştırılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sat ve geri kirala, Finansal Kiralama, TFRS 16.

## **ACCOUNTING OF SELL AND LEASE BACK TRANSACTIONS BY TFRS 16 AND COMPARISON WITH BOBİ FRS**

### **ABSTRACT**

As a result of the developments in accounting and auditing in our country, Turkish Financial Reporting Standards 16 Leasing Standard has been started to be applied as of 01.01.2019 with the regulations made by Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority and TAS 17 Leases standard has been abolished. Turkish Financial Reporting Standards 16 sets out the principles for the presentation, measurement, presentation and disclosure of leases. The aim of the standard is to provide appropriate information for leaser and lessees and to made transactions truthfully. This information is the basis for evaluating the impact of the leases on the business's financial position, financial performance and cash flows by users of financial statements. In the standard, significant changes occurred in the accounting of the leasing transactions, especially for the lessees. In this study, the subject of accounting for sales and lease back transactions in accordance with Turkish Financial Reporting Standards 16 will be discussed, the amendments to Turkish Financial Reporting Standards 16 will be explained and compared with Financial Reporting Standard for Large and Medium Size Enterprises (BOBİ FRS) Section 15.

**Key Words:** Sale and Lease Back, Financial Leasing, Turkish Financial Reporting Standards 16

---

<sup>1</sup> Bu makale 2.Uluslararası Sosyal Bilimler & İnovasyon Kongresinde (26-27 Nisan 2019 Elazığ) sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

## 1.GİRİŞ

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) tarafından Ocak 2016'da UFRS 16 "Kiralamalar" standardı yayımlanarak 01.01.2019 tarihinde yürürlüğe girmesi kararlaştırılmıştır. Böylece UFRS 16 Kiralamalar standardı ile kira sözleşmeleriyle ilgili, en azından kiracılarla ilgili, yeni bir kira muhasebesi dönemi başlamış olup, kiralama işlemlerinin finansal tablolara yansıtılmasında kullanılan mevcut Standart olan TMS 17 *Kiralama İşlemleri standardı* yürürlükten kaldırılmıştır. TMS 17 *Kiralama İşlemleri standardı*, kiracıların, faaliyet kiralamalarından kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerini finansal tablolarına yansıtılmalarına ilişkin bir hüküm içermemektedir. Bu sebeple birçok yatırımcı ve analistin, bilanço dışı kalan bu kiralamalardan kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerin finansal tablolar üzerindeki etkisini görmek amacıyla kiracının finansal tablolarında raporlanan tutarlar üzerinde düzeltme yapması gerekebilmektedir. Ancak, eldeki kısıtlı bilgiler nedeniyle, yapılan düzeltmeler hatalı olabilmekte ve bu durum piyasalarda asimetrik ve yanlış bilginin oluşmasına sebep olabilmektedir ([www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr)).

Standart değişikliğinin gerekçesini değişik kesimler, IASB Başkanı Sir David Tweede'nin yarattığı hava veya bakış açısına bağlamaktadır. Kasım 2012'de Londra Ekonomi Okulu'nda gerçekleşen bir konuşmada Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu başkanının "*şirketlerin operasyonel kiralama işlemlerini bilançolarında göstermiyor olmaları artan risk konjonktüründe ele alınması gereken bir konudur. 2014 sonu itibarıyla halka açık olan ve UFRS veya USGAAP raporlama yapan şirketlerin bilanço dışı risk pozisyonları 3 milyar doları aşmıştır. Finansal kiralama işlemlerinin sonuçlarının bilançoya yansırken, faaliyet kiralaması işlemlerinin bilançoya yansımamasının özellikle artan risk konjonktüründe faaliyet kiralaması yükümlülükleri fazla olan şirketlerin bu yükümlülüklerinin yeterince açıklanmamış olacağı*" şeklindeki bir konuşmasına dayandırılmaktadır (Kaval, 2018:13) Onun anlayışına göre, esas finansal kiralama olmakla birlikte sözleşmeler az bir oynamayla faaliyet kiralamasına dönüştürülebilmekte ve bu da bilançolarda oldukça önemli değişikliklere neden olmaktadır. Faaliyet kiralaması ile finansal kiralama hemen hemen aynı sonuçları doğurmasına rağmen farklı mali raporlar düzenlenebilmektedir. Bu nedenle şirketleri bilançolar üzerinden karşılaştırmayı engelleyici bir durum doğmaktadır (Kaval, 2018:14) Diğer taraftan, bu durum gerçekte çoğu zaman birbirine çok benzer işlemlerin sadece sınıflandırma farklılığından dolayı farklı şekillerde raporlanması sonucunu doğurmakta ve finansal bilgi kullanıcıları açısından işletmenin varlık ve borçlarını daha düşük göstererek finansal durumunun gerçeğe uygun bir şekilde sunulmasını engellemekte olduğu konusunda eleştirilmektedir (Aktaş vd., 2017:860).

UMS 17 uyarınca faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılan sözleşmelerin, UFRS 16 uyarınca bilançoya alınması finansal tablolar üzerinde büyük etkilere yol açacaktır. İlk başta, yeni standart borç/öz kaynak oranı olarak bilanço ve bilanço ile ilgili oranları etkileyecektir. Yeni standardın uygulamaya girmesiyle birlikte faaliyet kiralamalarını önceden finansal durum tablosu dışında bırakan ve yüksek tutarlarda faaliyet kiralaması işlemi yapan işletmelerin varlık ve yükümlülüklerinde önemli ölçüde artış beklenirken, öz kaynaklarda azalış ve bunlara bağlı bazı finansal oranlarında ise bozulmalar beklenmektedir.

Bunun dışında, UFRS 16 aynı zamanda gelir tablosunu da etkileyecektir. Eski standart kapsamında döneme ait kiralama ödemeleri tek seferde faaliyet giderleri kısmında raporlanmaktayken yeni standart söz edilen kira ödemelerine ait amortisman ve faiz giderlerinin ayrı ayrı raporlanmasını gerektirmektedir. Firmaların faiz giderlerini finansman giderlerinde, amortisman giderlerini ise maddi duran varlıklara ait amortismanlar ile birlikte raporlaması beklenmektedir. Bu sebeple faiz vergi ve amortisman gideri öncesi kâr tutarında (EBITDA) yeni standart uygulamalarının pozitif yönde bir etki yapması beklenmektedir (Acar vd., 2017:599).

Yeni standart, faaliyet kiralaması ve finansal kiralama ayrımını ortadan kaldırarak kiracı durumundaki şirketler için birçok kiralamanın tek bir model altında bilançoya alınmasını (kullanım hakkı varlıkları ve kira yükümlülükleri) gerektirmektedir. Kiraya veren şirketler için muhasebeleştirme büyük ölçüde değişmemiş olup faaliyet kiralaması ile finansal kiralama arasındaki fark devam etmektedir ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)).

## **2. TFRS 16'YA GÖRE KİRALAMA İŞLEMLERİ**

TFRS 16 Kiralama İşlemleri standardı 01.01.2019 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmış olup, TMS 17 Kiralamalar standardı yürürlükten kaldırılmıştır. TFRS 16 kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde özellikle kiracılar açısından çok önemli değişiklikler getirmiştir. Bu çalışmada TFRS 16'ya göre Sat ve Geri Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi konusu ele alınacaktır ancak, TFRS 16'nın kiralama işlemlerinde getirdiği değişikliklere kısaca bir göz atmak yararlı olacaktır. TFRS 16 kiracılar açısından kiralama işlemlerinin finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımına son vermiştir. Artık kiracılar kiralama konusu varlık ister finansal kiralamaya göre kiralansın, ister faaliyet kiralamasına göre kiralansın böyle bir ayırım yapmadan kiralama işlemlerini tek bir esasa göre muhasebeleştireceklerdir. Bu esasın ayrıntıları özet olarak aşağıdaki gibidir:

### **Kiracılar Açısından:**

- Kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtacaktır.
- Kiracı, kiralamanın fiilen başladığı tarihte kullanım hakkı varlığını maliyet bedeli üzerinden ölçecektir.
- Kiralamanın fiilen başladığı tarihte kiracı, kira yükümlülüğünü o tarihte ödenmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçecektir.
- Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra kiracı, kira yükümlülüğünün defter değerini, (1) kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artıracak ve (2) yapılan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltacaktır.
- Kira yükümlülüğüne ilişkin faiz tutarını kâr veya zarara yansıtacaktır.
- Kiracı, kullanım hakkı varlığını amortisman tablosuna tabi tutacak ve TMS 16 Maddi Duran Varlıklar 'da yer alan amortisman hükümlerini uygulayacaktır.

### **Kiraya Verenler Açısından:**

- Kiraya veren, kiralamaların her birini faaliyet kiralaması ya da finansal kiralama olarak sınıflandırmaya devam edecektir.
- Kiraya veren, kiralamanın fiilen başladığı tarihte, finansal kiralama kapsamında elde tutulan varlıkları finansal durum tablosuna alacak ve bunları net kiralama yatırıma eşit tutarda bir alacak olarak sunacaktır.
- Kiraya veren, faaliyet kiralamalarından elde ettiği kira ödemelerini doğrusal olarak ya da başka bir sistematik esasa göre finansal tablolarına yansıtacaktır.

## **3. TFRS 16'ya GÖRE SATIŞ VE GERİ KİRALAMA İŞLEMLERİ**

TFRS 16 kiralama işlemlerinin finansal tablolara alınması, ölçümü, sunumu ve açıklanmasına ilişkin temel ilkeleri belirlemektedir. Bu doğrultuda da tarafların (kiracılar ve kiraya verenlerin) bu işlemleri gerçeğe uygun biçimde göstererek ihtiyaca uygun, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgiler sunmasını amaçlamaktadır. Standartta sat ve geri kirala işleminin, kiracının, varlık kiraya verene aktarılmadan önce dayanak varlığı kontrol etmesi (veya kontrolünü elde etmesi) durumunda uygulanacağı belirtilmektedir (Güneş vd., 2017:43)

TMS 17'de satış ve geri kiralama işlemleri için çok ayrıntılı ve karmaşık düzenlemelere yer verilmişken, TFRS 16'da çok sade ve anlaşılır düzenlemeler yapılmıştır.

TFRS 16'da *Kiracı* "Bedeli karşılığında, belirli bir süre için dayanak varlığın kullanım hakkını elde eden işletme", *Kiraya Veren* ise, "bedeli karşılığında, belirli bir süre için dayanak varlığın kullanım hakkını devreden işletme" olarak tanımlanmıştır.

TFRS 16'nın 98. paragrafında Satış ve Geri Kiralama İşlemi "Bir işletmenin (satıcı-kiracının) bir varlığı diğer bir işletmeye (alıcı-kiraya verene) devretmesi ve aynı varlığı alıcı-kiraya verenden geri kiralaması" olarak tanımlanmıştır. Bir satış ve geri kiralama işleminde, bir işletme (satıcı-kiracı) başka bir işletmeye (alıcı-kiraya veren) bir varlık satmakta ve daha sonra aynı varlığı alıcı kiraya verenden

kiralamaktadır. Böylece satıcı-kiracı arasında alıcı-kiraya verenden likit fon sağlamakta ve kira sözleşmesi yoluyla satılan varlığı kullanmaya devam etmektedir.

Muhasebeleştirme açısından standardın 99. paragrafı gereğince önce varlığın devrinin bir satış işlemi olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir varlığın devrinin satış işlemi olup olmadığının belirlenmesi için ise, TFRS 15 Satış Sözleşmeleri standardında yer alan hükümleri taşıması gerekmektedir.

TFRS 15 Satış Sözleşmeleri standardının 9. paragrafında; “İşletme ancak aşağıdaki şartların tamamının karşılanması durumunda müşterisi ile yaptığı bir sözleşmeyi bu Standart kapsamında muhasebeleştirir” hükmü yer almaktadır.

- Sözleşmenin tarafları sözleşmeyi (yazılı, sözlü ya da diğer ticari teamüllere uyarınca) onaylamış ve kendi edimlerini ifa etmeyi taahhüt etmiştir,
- İşletme her bir tarafın devredeceği mal veya hizmetlerle ilgili hakları tanımlayabilmektedir,
- İşletme devredilecek mal veya hizmetlerle ilgili ödeme koşullarını tanımlayabilmektedir,
- Sözleşme ticari öneme sahiptir (başka bir ifadeyle, sözleşme neticesinde işletmenin gelecekteki nakit akışları riskinde, zamanlamasında ve tutarında değişiklik beklenmektedir) ve
- İşletmenin müşteriye devredilecek mal veya hizmetler karşılığı bedel tahsil edecek olması olasıdır. Bir bedelin tahsil edilebilirliğinin olası olup olmadığını değerlendirirken işletme, sadece müşterinin bu bedeli vadesinde ödeyebilmesini ve buna ilişkin niyetini dikkate alır. İşletmenin tahsiline hak kazanacağı bedel, müşterisine bir fiyat indirimi teklif etmesi halinde, sözleşmede beyan edilen bedelin altında kalabilir.

Söz konusu standardın 31. paragrafında: “İşletme taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti (başka bir ifadeyle, bir varlığı) müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde (veya getirdikçe) hasılatı finansal tablolara alır. Bir varlığın kontrolü müşterinin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) varlık devredilmiş kabul edilir” denilmektedir.

### **3.1. Varlığın Devrinin Bir Satış İşlemi Olduğu Durumlar**

TFRS 16'nın 100. paragrafına göre; bir varlığın satıcı-kiracı tarafından devrinin, varlık satışı olarak muhasebeleştirilmesi için TFRS 15'teki hükümleri karşılaması durumunda:

- Satıcı-kiracı**, geri kiralamadan kaynaklanan kullanım hakkı varlığını, elde tuttuğu kullanım hakkı varlığının önceki defter değeri oranı üzerinden ölçer. Buna göre satıcı-kiracı, yalnızca alıcı-kiraya verene devredilen haklarla ilişkili kazanç veya kayıp tutarını finansal tablosuna yansıtır.
- Alıcı-kiraya veren**, varlığa ilişkin satın alma işlemini ilgili Standartları uygulayarak, kiralamayı ise bu Standardın kiraya verenle ilgili muhasebeleştirme hükümlerini uygulayarak muhasebeleştirir.

Standardın 101. paragrafı uyarınca;

- Bir varlığın satışına ilişkin bedelin gerçeğe uygun değerinin, varlığın gerçeğe uygun değerine eşit olmaması ya da
- Kiralamaya ilişkin ödemelerin, piyasa koşullarında olmaması durumunda;

İşletme, satıştan elde edilen bedeli gerçeğe uygun değerinden ölçmek için aşağıdaki düzeltmeleri yapar:

- Piyasa koşulları altında ödenen tüm bedelleri, ön kira ödemesi olarak muhasebeleştirir ve
- Piyasa koşulları üstünde ödenen tüm bedelleri, alıcı-kiraya veren tarafından satıcı-kiracıya sağlanan ek finansman olarak muhasebeleştirir.

TFRS 16'daki bir satış ve geri kiralama işleminin muhasebeleştirilmesi TMS 17'nin öngördüğünden önemli ölçüde farklıdır. TMS 17'ye göre kiracı, geri kiralama işleminin finansal kiralama olarak sınıflandırılması durumunda ortaya çıkan gelir hemen satış karı olarak muhasebeleştirilmemekte, bunun yerine sözü edilen gelir ertelenmekte ve kiralama süresi boyunca itfa edilmektedir. Eğer sat ve geri kiralama işlemi bir faaliyet kiralaması olarak sonuçlanır ise satış geliri, satış işleminin varlığın gerçeğe uygun değeri üzerinden yapıldığının açık olması durumunda kar olarak muhasebeleştirilmekte, aksi takdirde ertelenmekte ve kiralama süresine yayılmaktadır.

TFRS 16 uyarınca satış ve geri kiralama işleminin muhasebeleştirilebilmesi için, yapılan satış işleminin önce TFRS 15'in gereklerine uygun olarak satış niteliği taşıyıp taşımadığının değerlendirilmesi

gerekmektedir. TFRS 16'ya göre satış ve geri kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi esasları aşağıdaki gibidir;

	<b>Satıcı-Kiracı</b>	<b>Alıcı-Kiraya Veren</b>
Alıcıya yapılan transfer <b>bir satış olarak nitelendirilir</b> ise	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varlık bilançodan çıkarılır ve kiracıya ilişkin muhasebeleştirme kuralları uygulanır</li><li>- Kullanım hakkı varlığı önceki defter değeri oranı üzerinden ölçülür</li><li>- Sadece alıcı-kiraya verene devredilen haklarla ilişkili kazanç ve kayıp tutarları finansal tablolara yansıtılır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varlığın satın alınmasıyla ilgili, ilgili Standartların muhasebeleştirme hükümleri uygulanır</li><li>- Kiralamayla ilgili bu Standardın kiraya verenle ilgili muhasebeleştirme hükümleri uygulanır</li></ul>
Alıcıya yapılan transfer <b>bir satış olarak nitelendirilmez</b> ise	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varlığın bilançoda izlenmesine devam edilir</li><li>- Alınan tutarlar TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı kapsamında finansal borç olarak kaydedilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varlığın devri bir satın alma olarak tanınmaz</li><li>- Ödenen tutarlar TFRS 9 Finansal Araçlar uyarınca finansal varlık olarak kaydedilir</li></ul>

### **3.1.1. Satış Karının ve Defter Değerinin Hesaplanması**

Standart, defter değerinin hesaplanmasında kiralama dolayısıyla, aslında devredilmeyen, yani kullanım hakkı şeklinde tekrar kayıtlara alınan kısma düşen defter değerinin kayıtlara alınmasını öngörmektedir. Bir başka ifade ile varlığın alıcıya transfer edilen kısmına ait defter değerinin dikkate alınmasına izin vermemektedir (Örten vd.,2018:322).

Satış karının hesaplanmasında da aynı yaklaşım geçerlidir. Şöyle ki, standart sadece varlığın transfer edilen kısmına ait satış karının muhasebeleştirilmesine izin vermektedir. Kullanım hakkı yoluyla tekrar kayıtlara alınan kısma düşen satış karının muhasebeleştirilmesine ise izin vermemektedir. Genellikle, bir varlığın gerçeğe uygun değeri defter değerinden daha büyüktür ve bu nedenle bir sat ve geri kirala işlemine başvurulması satış karının muhasebeleştirilmesine neden olabilmektedir.

Ancak TFRS 16 uyarınca, kiracının elden çıkardığı varlık klasik kar hesaplamasının dışında tutulduğundan ve karın hesaplanmasında elde edilen finansman tutarının tamamı dikkate alınmadığı için, TFRS 16 tarafından benimsenen muhasebeleştirme ilkeleri satış işleminin muhasebeleştirilmesi sırasında daha az kar tutarının tanınmasını sağlamaktadır.

Aşağıdaki örneklerde daha çok satıcı-kiracının yapacağı hesaplamalar ve muhasebe kayıtları üzerinde durulmuştur. Bununla beraber, satıcı kiracının dönem sonunda yapacağı değerlendirme işlemleri ve kayıtları, amortisman ayrılması, faiz ve anapara hesaplamaları ve kayıtları üzerinde durulmamıştır.

### **3.1.2. Satıcı-Kiracının Muhasebe Kayıtları**

**Örnek: 1** (Satış Fiyatı = Gerçeğe Uygun Değer)

- Bir sağlık işletmesi sahibi bulunduğu bir tomografi cihazını Yılmaz İşletmesine 1.500.000 TL'ye satmıştır.
- Cihazın satış fiyatı gerçeğe uygun değerini yansıtmaktadır.
- Sağlık işletmesi daha sonra Yılmaz İşletmesi ile bir kiralama sözleşmesi düzenleyerek tomografi cihazını yıllık 160.000 TL kira bedeli ile 10 yıllığına kiralamıştır.



*Sat ve Geri Kirala İşlemlerinin TFRS 16'ya Göre Muhasebeleştirilmesi ve BOBİ FRS ile Karşılaştırılması*

- Kira bedeli her yılsonunda ödenecektir.
- Tomografi cihazının defter değeri 1.000.000 TL'dir.
- 10 yıl boyunca yapılacak kira ödemelerinin % 4 iskonto oranı ile hesaplanmış olan bugünkü değeri 1.297.700 TL'dir.
- Cihazın devri TFRS 15 hükümlerine göre bir satış işlemi olarak değerlendirilmiştir.

**Satıcı-Kiracının Yapacağı İşlemler:**

- Satıcı-kiracı kiralamış olduğu kullanım hakkı varlığının defter değerini; kira ödemelerinin bugünkü değerini, alıcı kiraya verenden kullanım hakkı yoluyla varlığın tekrar devralınan kısmı olduğunu kabul ederek bu tutarın gerçeğe uygun değere olan oranı kadar varlığın satış öncesi defter değeri üzerinden ölçecektir.
- Aynı biçimde satış karını ise, varlığın kullanım hakkı yoluyla tekrar kayıtlara alınan kısmına düşen satış karını değil, varlığın transfer edilen kısmına ait satış karını esas alacaktır (Örten vd. 2018:322).

Hesaplamalar aşağıdaki gibidir:

	Gerçeğe Uygun Değer (TL)	Oran	Defter Değeri (TL)	Kar/Zarar (TL)
	1.500.000	100	1.000.000	--
Kullanım Hakkı Olarak Devralınan Kısım	1.297.700	0,8651	865.100	--
Alıcıya Transfer Edilen Kısım	202.300	0,1349	134.900	67.400

- Kullanım Hakkı Varlığının Defter Değeri Oranı: (Bugünkü Değer / Gerçeğe Uygun Değer)
- Kullanım Hakkı Varlığının Defter Değeri Oranı:  $(1.297.700 / 1.500.000) = 0,8651$
- Kullanım Hakkı Varlığının Defter Değeri:  $(1.000.000 \times 0,8651) = 865.100$  TL
- Satış Karı: Gerçeğe Uygun Değerin Transfer Edilen Kısım – Defter Değerinin Transfer Edilen Kısım)
  - Satış Karı:  $(202.300 - 134.900) = 67.400$  TL

1	01. 01. 2020		
	102- BANKALAR	1.500.000	
	260- HAKLAR	865.100	
	Kullanım Hakkı Varlığı		
	253-TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR		1.000.000
	301- KİRALAMA BORÇLARI		129.770
	401- KİRALAMA BORÇLARI		1.167.930
	64?- SATIŞ VE GERİ KİRALAMA		67.400
	KAZANCI		
	Satış ve geri kiralama işleminin kaydı.		
	/		

*Sat ve Geri Kirala İşlemlerinin TFRS 16'ya Göre Muhasebeleştirilmesi ve BOBİ FRS ile Karşılaştırılması*

**Örnek: 2** (Satış Fiyatı < Gerçeğe Uygun Değer)

- ABC İşletmesi sahibi olduğu bir binayı bir finansal kiralama şirketine 9.000.000 TL'ye satmıştır. Binanın net defter değeri 8.000.000 TL'dir.
- Satış tarihinde binanın gerçeğe uygun değeri 10.000.000 TL olarak belirlenmiştir.
- ABC İşletmesi aynı zamanda finansal kiralama şirketi ile bir kira sözleşmesi yaparak, aynı binayı yıllık kira bedeli 1.200.000 TL olmak üzere 6 yıllığına kiralayarak kullanım hakkını elde etmiştir.
- Binanın devri TFRS 15 hükümlerine göre bir satış işlemi olarak değerlendirilmiştir.
- Kira ödemelerinin bugünkü değeri 6.000.000 TL olarak hesaplanmıştır.
- Bu durumda, binanın satış bedeli gerçeğe uygun değeri ile olmadığı için, her iki taraf da, işlemi gerçeğe uygun değerden kayıtlara almak için, düzeltme işlemi yapacaktır.

Binanın:

Net Defter Değeri: 8.000.000 TL

Gerçeğe Uygun Değer: 10.000.000 TL

Satış Bedeli: 9.000.000 TL

Kira Ödemelerinin Bugünkü Değeri: 6.000.000 TL

- ✓ Bu örnekte, binanın satış fiyatı gerçeğe uygun değerinden düşüktür. Bu nedenle aradaki fark satıcı kiracı tarafından ön kira ödemesi olarak muhasebeleştirilecek ve bu tutar kullanım hakkı varlığının ilk ölçüm tutarına ilave edilecektir.

ABC İşletmesinin Yapacağı İşlemler:

	Gerçeğe Uygun Değer (TL)	Oran	Defter Değeri (TL)	Kar/Zarar
	10.000.000	100	8.000.000	--
Kullanım Hakkı Olarak Devralınan Kısım	6.000.000	0,60	4.800.000	--
Alıcıya Transfer Edilen Kısım	4.000000	0,40	3.200.000	800.000

- Kullanım hakkı varlığının defter değerine binanın gerçeğe uygun değeri ile satış değeri arasındaki fark olan (10.000.000 - 9.000.000) 1.000.000 TL eklenecek olup, kullanım hakkı varlığının değeri (4.800.000 + 1.000.000) 5.800.000 TL olacaktır.

*Sat ve Geri Kirala İşlemlerinin TFRS 16'ya Göre Muhasebeleştirilmesi ve BOBİ FRS ile Karşılaştırılması*

1	01. 01. 2018		
	102- BANKALAR	9.000.000	
	260- HAKLAR	5.800.000	
	Kullanım Hakkı Varlığı		
	252- BİNALAR		8.000.000
	301- KİRALAMA BORÇLARI		1.000.000
	401- KİRALAMA BORÇLARI		5.000.000
	64?- SATIŞ VE GERİ KİRALAMA KAZANCI		800.000
	Satış ve geri kiralama işleminin kaydı.		
	/		

**Örnek: 3** (Satış Fiyatı > Gerçeğe Uygun Değer)

- Satıcı-kiracı işletme sahibi olduğu bir binayı alıcı-kiraya veren bir işletmeye 2.000.000 TL'ye satmıştır. Binanın maliyet bedeli 1.200.000 TL, birikmiş amortismanı 200.000 TL ve defter değeri 1.000.000 TL'dir.
- Satış tarihinde binanın gerçeğe uygun değeri 1.800.000 TL olarak belirlenmiştir.
- Satıcı-kiracı işletme aynı zamanda alıcı-kiraya veren işletme ile bir kira sözleşmesi yaparak, aynı binayı yıllık kira bedeli 120.000 TL olmak üzere 18 yıllığına kiralayarak kullanım hakkını elde etmiştir.
- Kira ödemelerinin bugünkü değeri 1.459.200 TL olarak hesaplanmıştır.
- Binanın devri TFRS 15 hükümlerine göre bir satış işlemi olarak değerlendirilmiştir.
- Binanın satış bedeli gerçeğe uygun değeri ile olmadığı için, her iki taraf da, işlemi gerçeğe uygun değerden kayıtlara almak için, düzeltme işlemi yapacaktır.

Binanın:

Net Defter Değeri:	1.000.000 TL
Gerçeğe Uygun Değer:	1.800.000 TL
Satış Bedeli:	2.000.000 TL
Kira Ödemelerinin Bugünkü Değeri:	1.459.200 TL

	Gerçeğe Uygun Değer (TL)	Oran	Defter Değeri (TL)	Kar/Zarar (TL)
	1.800.000	100	1.000.000	--
Kullanım Hakkı Olarak Devralınan Kısım	1.259.200	0,6995	699.555	--
Alıcıya Transfer Edilen Kısım	540.800	0,3005	300.445	240.355

*Sat ve Geri Kirala İşlemlerinin TFRS 16'ya Göre Muhasebeleştirilmesi ve BOBİ FRS ile Karşılaştırılması*

- Düzeltme işlemi binanın gerçeğe uygun değeri ile satış bedelinin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark dikkate alınarak yapılmıştır. Bu durumda binanın gerçeğe uygun değeri ile satış bedelinin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark olan 200.000 TL, Standardın 101. paragrafı uyarınca alıcı-kiraya veren tarafından satıcı-kiracıya sağlanmış olan bir ek finansman olarak muhasebeleştirilecektir.
- Satıcı-kiracı için borçlanma faiz oranı % 4,5'tir. Bu orandan faydalanarak kira ödemelerinin bugünkü değeri 1.459.200 TL olarak hesaplanmıştır. Alıcı-kiraya verenin satıcı-kiracıya sağlamış olduğu ek finansman desteği bu tutardan çıkarıldığında (1.459.200 – 200.000) satıcı-kiracı için kiralamanın bugünkü değeri 1.259.000 TL olacaktır.

01. 01. 2018			
1	102- BANKALAR	2.000.000	
	260- HAKLAR	699.555	
	Kullanım Hakkı Varlığı		
	257- BİRİKMIŞ AMORTİSMANLAR	200.000	
	252- BİNALAR		1.200.000
	301- KİRALAMA BORÇLARI		81.067
	401- KİRALAMA BORÇLARI		1.378.133
	64?- SATIŞ VE GERİ KİRALAMA KAZANCI		240.355
	Satış ve geri kiralama işleminin kaydı.		
	_____ / _____		

### 3.1.3. Alıcı Kiraya Veren Yapacağı Muhasebe Kayıtları

Varlığın devrinin bir satış işlemi oluşturduğu durumlarda, standardın 100. paragrafı gereğince alıcı-kiraya veren, varlığa ilişkin satın alma işlemi ilgili standartları uygulayarak, kiralamayı ise bu standardın kiraya verenle ilgili muhasebeleştirme hükümlerini uygulayarak muhasebeleştirir.

Yukarıdaki örnekte alıcı kiraya veren satın alma işlemi aşağıdaki gibi muhasebeleştirecektir.

01. 01. 2018			
1	252- BİNALAR	1.800.000	
	136- DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	200.000	
	102- BANKALAR		2.000.000
	Satın alma işleminin kaydı.		
	_____ / _____		

Bu örnekte, alıcı kiraya verenin her yıl tahsil edeceği 120.000 TL'nin 16.447 TL'si alacak tutarı (yıllık % 4,5 iskonto oranı), geriye kalan 103.553 TL'si ise kira tutarıdır.

### **3.1.4. Ek Finansman Tutarının Geri Ödenmesi**

Alıcı kiraya veren tarafından satıcı kiracıya sağlanan ek finansman tutarının geri ödemesi aşağıdaki gibi gerçekleştirilecektir.

#### **Örnek:**

- X işletmesi, Y işletmesine 5.000.000 TL nakit karşılığı olmak üzere bir bina satmıştır.
- Satış tarihinden hemen önce, binanın gerçeğe uygun değeri 4.500.000 TL, defter değeri ise 3.500.000 TL'dir.
- Aynı zamanda X işletmesi, Y işletmesi ile binanın kullanım hakkı için bir kira sözleşmesi düzenleyerek satmış olduğu binayı yıllık kira bedeli 200.000 TL'ye 20 yıllığına kiralamıştır.
- Yapılan devir işleminin TFRS 15'teki Edim Yükümlülüklerinin Yerine Getirilmesi ile ilgili gerekleri karşılamakta olup, buna göre, varlığın devri bir satış işlemi olarak kabul edilmiştir. X ve Y, bir satış ve geri kiralama işlemi olarak hesaba katılır.

#### **Cözüm:**

Binanın satış tarihindeki gerçeğe uygun değeri 4.500.000 TL olup, satış fiyatı 5.000.000 TL olduğu için, satış fiyatının gerçeğe uygun değeri aşan kısmı olan (5.000.000 TL – 4.500.000 TL) 500.000 TL alıcı kiraya verenin satıcı kiracıya sağlamış olduğu ek finansman olarak kabul edilecektir. Kiralamada örtülü yıllık faiz oranının % 5 olduğu belirlenmiştir. Yıllık ödemelerin bugünkü değeri % 5 iskonto oranı ile 2.492.400 TL olarak hesaplanmıştır. Bu tutarın 500.000 TL'si ek finansman ile ilgilidir. Dolayısıyla kira ödemelerinin bugünkü değeri (2.492.500 TL - 500.000 TL) 1.992.500 TL'dir. Yıllık % 5 iskonto oranının 20 yıllık birikimli tutarı % 12,462 olup, 500.000 TL tutarındaki ek finansmanın 20 yıl boyunca yapılacak olan her bir ödeme içindeki payı (500.000 / 12,462) 40.122 TL'dir. Bu nedenle, her yıl yapılan 200.000 TL tutarındaki ödemenin (200.000 TL – 40.122 TL) 159,878 TL'si kira ödemesi ve (200.000 TL – 159.878 TL) 40.122 TL'si ise ek finansmanın geri ödeme tutarıdır.

### **3.2.Varlığın Devrinin Bir Satış İşlemi Olmadığı Durumlar**

Bir varlığın satıcı-kiracı tarafından devrinin, varlık satışı olarak muhasebeleştirilmesi için TFRS 15'teki hükümleri karşılamaması durumunda:

#### **Satıcı-Kiracının Kayıtları:**

Varlığın devri TFRS 15'teki hükümleri karşılamadığı için, TFRS 9 Finansal Araçlar Standardına gereğince *devredilen varlığın sahipliğinden kaynaklanan bütün risk ve getirileri önemli ölçüde elinde tutmaya devam etmesi halinde işletme, devredilen varlığın tamamını finansal tabloda göstermeye devam eder ve elde edilen bedel karşılığında bir finansal yükümlülüğü finansal tablolara alır.* Bir başka ifade ile devredilen varlığı finansal tablolarında göstermeye devam eder ve devir bedeline eşit tutarda bir finansal yükümlülüğü finansal tablolarına yansıtır ve söz konusu finansal yükümlülüğü TFRS 9 kapsamında muhasebeleştirir.

#### **Alıcı-Kiraya Veren Kayıtları:**

Alıcı kiraya veren devredilen varlığı finansal tablolarına yansıtmaz ve devir bedeline eşit tutarda bir finansal varlığı finansal tablolarına yansıtır. Söz konusu finansal varlığı TFRS 9 kapsamında muhasebeleştirir.

## **4. BOBİ FRS'YE GÖRE SAT VE GERİ KİRALAMA İŞLEMLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

BOBİ FRS Bölüm 15'te Satış ve Geri Kiralama işlemi "*bir varlığın satışını ve aynı varlığın geri kiralmasını içerir*" şeklinde tanımlanmıştır.

Satış ve geri kiralama işlemlerinde yapılacak muhasebe kayıtlarının ise kiralama işleminin çeşidine bağlı olduğu belirtilmiştir. BOBİ FRS'de hem kiralama işleminin çeşidinin belirlenmesi hem de muhasebeleştirilmesi işlemleri yürürlükten kaldırılan TMS 17'de yer alan hükümlerle aynıdır. TMS 17'ye göre Sat ve Geri Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde oldukça ayrıntılı ve aynı zamanda karmaşık düzenlemeler yer almaktaydı. IFRS 16 ile Sat ve Geri Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi oldukça sade ve anlaşılır hale getirilmiştir. Aynı sadeliğin ve anlaşılabilirliğin BOBİ

FRS Bölüm 15 Kiralamalar standardında da yapılması uygulamada kolaylık sağlayacaktır. BOBİ FRS Bölüm 15 Kiralamalar standardında Sat ve Geri Kiralama işlemleri ile ilgili düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- 1) Satış ve geri kiralama işleminin finansal kiralama ile sonuçlanması durumunda, satış gelirlerinin varlığın defter değerini aşan kısmı, satıcı-kiracı tarafından işlemin gerçekleştiği tarihte gelir olarak kâr veya zarara yansıtılmaz. Bu tutar finansal durum tablosuna yansıtılarak kiralama süresi boyunca itfa edilir.
- 2) Bir satış ve geri kiralama işleminin geleneksel kiralama ile sonuçlanması durumunda;
  - (a) Söz konusu satış işleminin gerçeğe uygun değer üzerinden yapıldığının açık olması durumunda, satıcı-kiracı, oluşan satış karı ya da zararını işlemin gerçekleştiği tarihte hemen kayda almak durumundadır.
  - (b) Varlığın satış fiyatının gerçeğe uygun değerinin altında olması durumunda;
    - 1) Ortaya çıkan zararlar, piyasa fiyatının altındaki bir tutarla yapılacak kira ödemeleri ile telafi edilmediği durumda, satıcı-kiracı, her türlü kâr veya zararı işlemin gerçekleştiği tarihte kayda alır.
    - 2) Oluşan zararların piyasa fiyatının altındaki bir tutarla yapılacak kira ödemeleri ile telafi edilmesi durumunda ise satıcı-kiracı, bu zararı Finansal Durum Tablosuna yansıtarak varlığın tahmini kullanım süresi boyunca kira ödemeleriyle orantılı olarak itfa eder.
  - (c) Satış fiyatının gerçeğe uygun değerinin üzerinde olması durumunda, satıcı-kiracı, gerçeğe uygun değeri aşan kısmı Finansal Durum Tablosuna yansıtarak ilgili varlığın beklenen kullanım süresi boyunca itfa eder.

**Örnek:** Bir üretim işletmesi üretim faaliyetlerinde kullandığı bir iş makinesini geri kiralamak amacıyla bir başka işletmeye satmış ve aynı işletme ile bir kira sözleşmesi düzenlemiştir. Gerekli bilgiler aşağıdaki gibidir (Marşap ve Yanık,2018 ).

		Varsayımlar			
		1	2	3	4
Kiralama Süresi	10 Yıl				
Gerçeğe Uygun Değer	100.000 TL				
Net Defter Değeri	84.000 TL				
Satış Fiyatı		100.000 TL	120.000 TL	96.000 TL	80.000 TL

**Çözüm:** Bu durumda aşağıdaki varsayımlar değerlendirilmiştir.

1. Varsayım: Varlığın satış fiyatı gerçeğe uygun değerine eşittir.

$$\text{Satış Fiyatı} = \text{GUD}, 100.000 \text{ TL} = 100.000 \text{ TL}$$

$$\text{Satış Karı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Defter Değeri}$$

$$\text{Satış Karı} = 100.000 \text{ TL} - 84.000 \text{ TL} = 16.000 \text{ TL}$$

Bu durumda satış karı gelir tablosuna yüklenecektir.

2. Varsayım: Varlığın satış fiyatı gerçeğe uygun değerinin üzerindedir.

$$\text{Satış Fiyatı} > \text{GUD}, 120.000 \text{ TL} = 100.000 \text{ TL}$$

$$\text{Satış Karı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Defter Değeri}$$

$$\text{Satış Karı} = 120.000 \text{ TL} - 84.000 \text{ TL} = 36.000 \text{ TL}$$

Bu durumda satış karının gerçeğe uygun değeri aşan kısmı olan (120.000 TL – 100.000 TL) 20.000 TL finansal durum tablosuna yüklenecektir. Satış karının geriye kalan kısmı olan (100.000 TL – 84.000 TL) 16.000 TL ise gelir tablosuna yüklenecektir.

3. Varsayım: Varlığın satış fiyatı gerçeğe uygun değer altındadır.

$$\text{Satış Fiyatı} < \text{GUD}, 96.000 \text{ TL} = 100.000 \text{ TL}$$

$$\text{Satış Karı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Defter Değeri}$$

$$\text{Satış Karı} = 96.000 \text{ TL} - 84.000 \text{ TL} = 12.000 \text{ TL}$$

Bu durumda 12.000 TL tutarındaki satış karı gelir tablosuna yüklenecektir.

4. Varsayım: (1. Durum): Varlığın satış fiyatı defter değerinin altında olduğu için satış zararı vardır.

Bu durumda kira ödemelerinin piyasa fiyatında olup olmadığına bakılacaktır.

Kira ödemelerinin piyasa fiyatının altında olduğu kabul edilirse:

$$\text{Satış Karı / Zararı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Defter Değeri}$$

$$\text{Satış Karı / Zararı} = 80.000 \text{ TL} - 84.000 \text{ TL} = 4.000 \text{ TL zarar}$$

Bu durumda 4.000 TL tutarındaki satış zararı finansal durum tablosuna yüklenecektir.

4. Varsayım: (2. Durum): Varlığın satış fiyatı defter değerinin altında olduğu için satış zararı vardır.

Bu durumda kira ödemelerinin piyasa fiyatında olup olmadığına bakılacaktır.

Kira ödemelerinin piyasa fiyatında olduğu kabul edilirse:

$$\text{Satış Karı / Zararı} = \text{Satış Fiyatı} - \text{Defter Değeri}$$

$$\text{Satış Karı / Zararı} = 80.000 \text{ TL} - 84.000 \text{ TL} = 4.000 \text{ TL zarar}$$

Bu durumda 4.000 TL tutarındaki satış zararı gelir tablosuna yüklenecektir.

## **5. SONUÇ**

TFRS 16, TMS 17'de yer alan faaliyet kiralaması ve finansal kiralama ayrımını ortadan kaldırarak kiracı durumundaki şirketler için birçok kiralamanın tek bir model altında bilançoya alınmasını (kullanım hakkı varlıkları ve kira yükümlülükleri) gerektirmektedir. Böylece kiracıların, faaliyet kiralamalarından kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerini finansal tablolarına yansıtmaları sağlanmaktadır. Dolayısıyla birçok yatırımcı ve analistin, bilanço dışı kalan bu kiralamalardan kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerinin finansal tablolar üzerindeki etkisini görebilmek için kiracının finansal tablolarında raporlanan tutarlar üzerinde düzeltme yapmasına gerek kalmayacaktır. Ancak, kiraya verenler açısından muhasebeleştirme büyük ölçüde değişmemiş olup, faaliyet kiralaması ile finansal kiralaması ayrımı devam etmektedir. Bu çalışmada; 01.01.2019 tarihinde yürürlüğe giren TFRS 16 Kiralamalar standardına göre Sat ve Geri Kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi konusu açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada daha çok satıcı-kiracının yapacağı işlemler ve muhasebe kayıtları üzerinde durulmuştur. Çalışmada iki konunun diğerlerine göre daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlardan birincisi satılan varlık geri kiralama yoluyla "Kullanım Hakkı Varlığı" adı altında yeniden bilançoya alınırken defter değerinin ne olacağı konusudur. Standarda göre Satıcı-kiracının, geri kiralamadan kaynaklanan kullanım hakkı varlığını, elde tuttuğu kullanım hakkı varlığının önceki defter değeri oranı üzerinden ölçmesi gerekmektedir. Bu tutar ise varlığın önceki defter değerinin geri kiralamadan kaynaklanan toplam kira ödemelerinin bugünkü değerinin varlığın gerçeğe uygun değerine bölünmesi sonucu bulunacak oranla çarpılması ile suretiyle hesaplanmaktadır. İkincisi ise satış kazancının hesaplanmasıdır. Devredilen varlıkla ilgili satış kazancı hesaplanırken varlığın yararlı ömrünün tamamına göre hesaplanan satış kazancı değil, sadece satıcı kiracının varlığın kontrolünü elinde tuttuğu kiralama süresine göre hesaplanan kazanç tutarıdır. Çalışmada üzerinde durulan diğer konu ise sat ve geri kiralama işlemlerinin TFRS 16 Kiralamalar standardı ile BOBİ FRS 15 Kiralamalar Bölümünde nasıl ele alındığı ile ilgilidir. BOBİ FRS, yürürlükten kaldırılan TMS 17 Kiralama İşlemleri

Standardını referans aldığı için, hükümleri TMS 17 ile hemen hemen aynıdır. TFRS 16 ile sat ve geri kiralama işlemleri oldukça sadeleştirilirken, BOBİ FRS'de TMS 17'de yer alan düzenlemelerin ayrıntıları ve karmaşıklığı aynen devam etmektedir. TFRS 16'ya göre Sat ve Geri Kiralama işleminin muhasebeleştirilmesinde öncelikle varlığın devrinin TFRS 15'de yer alan hükümlere göre bir satış işlemi olup olmadığı belirlenmesi gerekmektedir. Varlığın devrinin bir satış işlemi olması durumunda kiracının muhasebeleştirmeyi söz konusu standart hükümlerine göre yapması gerekmektedir. Hâlbuki, BOBİ FRS Bölüm 15'e göre ise böyle bir belirleme yapılmamakta, buna karşılık varlığın geri kiralama işlemi bir finansal kiralama mı yoksa faaliyet kiralaması mı olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle BOBİ FRS Bölüm 15'te sat ve geri kiralama ile ilgili düzenlemelerin TFRS 16'da olduğu gibi sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi ve böylece iki düzenleme arasındaki uyumun sağlanması yararlı olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Acar, M.- Temiz, H.- Aktaş, R. (2017) "UMS 17 Kiralama İşlemleri Standardından TFRS 16'ya Geçişin Finansal Tablolar Üzerinde Etkisi: Borsa İstanbul Örneği", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* 19(3); 592-623.

Aktaş, R.- Karğın, S.- Demirel Arıcı, N. (2017) Yeni Kiralamalar Standardı TFRS 16'nın Getirdiği Yenilikler ve İşletmelerin Finansal Tablolarına ve Finansal Oranlarına Olası Etkilerinin Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(4) 858-881.

Güneş, N.- Cebeci Y.- Cavlak, H., (2017) Yasal Düzenlemeler ve Türkiye Muhasebe Standartları Açısından Satış ve Geri Kiralama İşlemleri - Sale and Leaseback Transactions in Terms of Legislative Regulations and Turkish Accounting Standards, *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi-BSPAD*, 1(2),33-51.

IFRS 16 Leases | Deloitte UK <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/.../ifrs-16-leases.html>. Erişim Tarihi:20.04.2019

Kaval, H. (2018), IFRS 16: Kiralamalar Standardının Getirdikleri, İlk Uygulama ve Dönem Sonu Dönüştürme Çalışmaları, *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, Kasım - Aralık 28 (150), 11-43.

Marşap, B.- Yanık S. (2018) Kiralama İşlemlerinin Muhasebe Standartları Açısından Değerlendirilmesi, X. Muhasebe Uygulamaları ve Vergi Mevzuatı Sempozyumu, 05-09 Aralık, Belek Antalya.

Örten,R.-Kaval,H.- Karapınar,S. (2018) Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları Uygulama ve Yorumları, Gazi Kitabevi, Ankara.

[www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr) Erişim tarihi:20.02.2019

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com). Erişim Tarihi 21.02.2019



## BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Emeti Eda TOK**

Bilim Uzmanı, eda.tok@hotmail.com

**Nezire Derya ERGUN ÖZLER**

Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
derya.eozler@dpu.edu.tr

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Emeti Eda Tok'un "Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

## **BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZ**

Yapılan bu çalışmada, günümüzde örgütler için önemli bir yere sahip olan bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılarak bilgi paylaşımının açık ve örtük bilgi paylaşımı olarak iki alt boyutu, personel güçlendirmenin ise anlamlılık, yetkinlik, otonomi (kendi kaderini tayin etme) ve etki olarak dört alt boyutu incelenmiştir. Çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla hipotezler oluşturulmuş ve çalışma evreni olarak sağlık sektöründe faaliyet gösteren hemşireler seçilmiştir. Örneklem evreni olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 687 hemşire seçilmiştir. Bu hastaneden rassal örnekleme yöntemi ile seçilen 225 hemşireye anket uygulanmış ve veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, hemşirelerin bilgi paylaşımında bulunmalarının onların güçlendirilmesine olumlu bir katkı yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu katkının bilgi paylaşımının açık bilgi alt boyutunda daha yüksek olduğu fakat örtük bilgi alt boyutunda ise daha düşük olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Bilgi Paylaşımı, Açık Bilgi, Örtük Bilgi

## **A RESEARCH OF THE EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON THE EMPOWERMENT**

### **ABSTRACT**

In this study, it is aimed to examine the effect of knowledge sharing, which has an important place for organizations, on empowerment. In this regard, firstly, two sub-dimensions of knowledge sharing as explicit and implicit knowledge sharing, and four sub-dimensions of empowerment as competence, autonomy (self-determination) and impact were examined by searching literature. In the study, hypotheses were created to examine the effect of knowledge sharing on empowerment and nurses working in the health sector were selected as the study universe. 687 nurses working in Kütahya Dumlupınar University Evliya Çelebi Training and Research Hospital were selected as the sample population. A questionnaire was applied to 225 nurses selected by random sampling method from this hospital and data were obtained. As a result of the research, it was found that nurses' sharing knowledge positively contributed to their empowerment. It is found that this contribution is higher in the explicit knowledge that sub-dimension of knowledge sharing but in the implicit knowledge that sub-dimension of knowledge sharing.

**Keywords:** Empowerment, Knowledge Sharing, Explicit Knowledge, Implicit Knowledge

## **1.GİRİŞ**

Küreselleşme, artan rekabet ortamı, teknolojide meydana gelen gelişmeler, bireylerin eğitim seviyelerindeki artış, işletme çalışanlarının ve müşteri beklentilerinin yükselmesi vb. faktörler örgütleri değişime zorlayan nedenler arasında yer almaktadır. Hızla değişen ve gelişen ekonomide örgütlerin hayatta kalma yöntemlerinden birisi de insan kaynaklarından doğru ve etkin bir biçimde yararlanmaktır. Günümüzde örgütler klasik yönetim anlayışları yerine modern yönetim tekniklerini benimsemeye başlamışlardır. “Personel güçlendirme” bu teknikler arasında yer alan ve son yıllarda örgütlerin üzerinde daha fazla durduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel güçlendirme; çalışanlara yetki ve sorumlulukların devredilerek sorunlara çözüm bulma ve inisiyatif kullanarak harekete geçme imkanlarının sağlandığı, kendilerine ve yeteneklerine olan güvenin artırıldığı, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilerek performanslarının ve motivasyonlarının yükseltildiği bir yönetim anlayışı şeklinde ifade edilmektedir. Personel güçlendirme anlayışını benimseyen işletmelerin, etkinlik ve performansının arttığı, rekabet üstünlüğü elde ettiği ve müşteri beklentilerini daha hızlı bir şekilde karşılayabildiği görülmektedir.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler, bilgiye kolaylıkla ulaşabilme üstünlüğü ve yaşadığımız bilgi çağında “bilgi” kavramının örgütler açısından çok daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Bilgi, örgütlerin yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemli bir faktördür. Bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimleri doğru ve etkin şekilde kullanabilmek büyük ölçüde bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır. Bilginin kullanılmasını ve paylaşılmasını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması ise bilgi paylaşımının artmasını ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasını sağlamaktadır.

Personel güçlendirmenin en önemli koşullarından birisi örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı; bireylerin elde ettikleri yetenek, beceri ve deneyimleri başkalarına gönüllü olarak aktarması şeklinde ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımı sosyal etkileşimin artmasına, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları zaman kendilerini daha güçlenmiş hissetmelerine, kendilerine ve yeteneklerine olan güven duygusunun artmasına, işbirliği çerçevesinde güven ve dürüstlük içerisinde çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

Bazı durumlarda oluşabilecek bilgi eksikliğinin insan sağlığını olumsuz yönde etkileyecek ciddi sonuçlara yol açabilmesi ihtimali nedeniyle, sağlık sektörü açısından en kritik faktörlerden birisi de bilginin doğru yerde, doğru zamanda etkin bir şekilde kullanılması ve bilgilerin ilgili kişilerle paylaşılmasıdır. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının güçlendirilerek bilgi paylaşımında bulunmalarının teşvik edilmesi, ilgili sektör açısından son derece önemlidir. Kendilerini güçlenmiş hisseden sağlık çalışanları, bilgi paylaşımı davranışı sergileyerek hata paylarını minimuma indirme imkânı bulabilmektedirler.

Bu çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme kavramları ve bu iki kavram arasındaki ilişki ile ilgili teorik bilgilere ikinci bölümde ise bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla sağlık sektöründe yapılan uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

## **2.TEORİK ÇERÇEVE**

Çalışmanın bu kısmında öncelikle bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme hakkında teorik bilgiler verilmiş, daha sonra bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

### **2.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı**

Örgütlerin, giderek küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve hem örgütlerin hem de bireylerin ilerleyen teknolojik gelişmelere adapte olabilmesi noktasında “bilgi” kavramı önemli bir değer olarak görülmektedir. Günümüzde bilgi kavramı; tarih, hukuk, ekonomi, psikoloji, sağlık gibi birçok farklı alanda kullanılmaktadır.

“Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur (Barutçugil, 2002: 10).Türk Dil Kurumu ise bilgi kavramını (TDK, 2020); insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bilgi malumat; öğrenme, araştırma

veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf şeklinde açıklamaktadır.

Bilgi kavramı çoğu zaman veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Veri, örgütlerde veya fiziksel çevrede gerçekleşen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde ayarlanıp düzenlenmeden önceki ham gerçekler yığını olarak ifade edilmektedir (Laudon ve Laudon, 2011: 15). Enformasyon ise uyumluluğu ve amacı olan veridir; veri, enformasyona dönüşür ve sonra bilgi olur (Tiwana, 2003:83). Bilgi çalışmasının bir ürünü olan enformasyon, alıcıya belirli bir düzeyde kavrama yetisi kazandırarak sonuç, karar, onay veya öneri getirmeyi sağlamaktadır. Enformasyonun, yalnızca alıcı için anlamlı olduğu takdirde bir değeri vardır. Bu bakımdan, enformasyon; rapor, analiz, anlamlı bir çıktıda organize edilen veri, sözlü yanıt, grafik, resim veya video olabilmektedir (Davis ve Naumann, 1997: 10-11). Veri ve enformasyon, buldukları “örgüte” bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Enformasyon ve bilgi arasındaki fark ise “yorumlamaya” dayalıdır (Celep ve Çetin, 2003: 10).

Bilgi yönetimi, bilginin nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin bir dizi talimat veya yönetim stratejisi sağlayan bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Örgütün amaçlarının genişlemesine uygun olarak bilgi yönetimi, bir örgütün bilgi varlıklarının işletilmesi ve genişletilmesine ilişkin bir kavramdır. Bilgi yönetimi, hedeflerin ötesine geçmek için örgütlerde bilginin oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunun için bilgi kaynakları, eğitim ve örgütsel öğrenmenin yaratılması ve sürdürülmesi için bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Hasani, 2016: 337).

Bilgi yönetimi; bilgi üretimi, bilgi aktarımı (transferi) ile bilgi kodlama ve saklama olmak üzere üç temel süreçten oluşmaktadır (López, 2009: 112-113). Bilgi üretimi, örgütün, örgüt dışından veya iç kaynaklı olarak bilgi edinme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bilgi üretme sadece yeni içeriği üretmek değil, aynı zamanda örgütün mevcut bilgilerini değiştirmek, doğrulamak ve güncellemektir. Bilgi aktarımı, bir örgütün birimler ve üyeler arasında bilgiyi paylaşması ve yeni anlayış geliştirmesi sürecini ifade etmektedir. Bilginin kodlanması ve saklanması, bilginin etkili yönetilmesi açısından çok önemli bir unsurdur. Mevcut bilgiler yakalanmalı, kodlanmalı, sunulmalı ve depolarda yapılandırılmış bir şekilde yerleştirilmelidir (a.g.m).

Bilgi yönetim sürecinin önemli aşamalarından biriside bilgi paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı yoluyla bireyler, sahip oldukları bilgileri başka kişilerle paylaşmakta ve bilgi hem bireyler hem örgütler hem de toplumlar açısından stratejik bir güç haline gelmektedir.

Bilgi paylaşımı kavramı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte aktarılması veya yayılması olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Bal, 2006). Diğer bir tanımla bilgi paylaşımı, elde edilen becerilerin ve deneyimin başkalarına gönüllü olarak dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle bilgi paylaşımı, insanların ilgili olan bilgileri dağıttığı bir ölçüt olarak ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımının temel amacı, her bireyin bilgilerini örgüt içindeki diğer kişilere aktarmak ve çalışanların bilgilerini örgütsel varlıklara ve kaynaklara dönüştürmektir (Feiz, 2017: 2). Bilgi paylaşımının; bilgiye sahip olanların bilgi birikimlerini başkaları ile paylaşarak, kişilerin iş performansını iyileştirmek ve örgüte fayda sağlamak açısından, örgüt için stratejik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Navimipour, 2016: 721).

Kaynaklarına göre bilgi açık (explicit) ve örtülü (tacit) olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Örtülü bilgi teorisi 1966 yılında Michael Polanyi tarafından ortaya konmuş olmakla birlikte, örtülü ve açık bilgi ayrımı Nonaka ve Takeuchi aracılığıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bu ayrım örgütsel bilginin yaratılması teorilerinin temelini oluşturmaktadır (Mooradian, 2005: 105).

Açık bilgi; ürün özelliklerinde, bilimsel bir formülde veya bir bilgisayar programında kolaylıkla iletilebilen ve paylaşılabilen resmi ve sistematik bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nonaka, 1991: 165). Açık bilgi, yazılı olarak ifade edilebilen ve bilişim teknolojileri kanalıyla paylaşılabilen bir bilgi türüdür. Bu bilgi türü daha çok örgüt dosyalarında, veri tabanlarında, bilgisayar programlarında ve kitaplarda görülmektedir (Small ve Sage, 2006: 154). Açık bilgi türünün tam tersini ifade eden örtülü bilgi ise kişisel deneyim yoluyla edinilen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, kolayca şifrelenememekte ve deneyimli kişi olmadan kullanılamamaktadır (Ipe, 2003: 340). Diğer bir ifade ile örtük bilgi, kişisel ve özel içerikli bir bilgidir. Bu nedenle formülize edilmesi güç olan bir

bilgi türüdür. İnsanların zihinlerinde toplanmakta ve deneme yanılma yöntemiyle gelişmektedir (Tiwana, 2003: 87).

Bilginin açık veya örtük olması bilgi paylaşımı sürecinde farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Açık bilgi sözlü iletişimle, örtük bilgi ise sosyalleşme ve gözlem gibi yollarla paylaşılmaktadır. Örtük bilginin paylaşımı hikâyeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Köseoğlu, Gider ve Ocağ, 2011: 221). Örtük bilgi, bireylerin kişisel deneyim kazanmaları açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Fakat uygulanması açısından zor bir bilgi türüdür ve çalışanlar arasında örtük bilginin olması, bilgi paylaşımının etkin bir şekilde uygulanmasını engellemektedir (Ipe, 2003: 344). Örgüt içerisinde örtük bilginin takım çalışanları arasında açık bilgiye dönüştürülmesinin oldukça zor bir görev olması, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine yönelik girişimlerde başarısız olan takım çalışanlarının bilgi paylaşım faaliyetlerinden uzak durmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar, bir konu hakkında fikirlerini ifade etmekten ve bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Akgün, Keskin, Ayar ve Okunakol vd., 2017: 612). Tüm bunların yanı sıra açık bilgi türünün, örtük bilgi türünden tam tersi özelliklere sahip olması, bilgi paylaşımının çalışanlar arasında daha etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle açık bilginin ifade edilmesi, sembolleştirilmesi ve erişilmesi oldukça kolayken, örtük bilginin erişimi ve ifadesinin daha güç olduğu görülmektedir. Gündelik hayatta edinilen hemen tüm bilgiler açık bilgi olarak ifade edilmektedir. Açık bilgide en önemli nokta, bu bilgilerin günlük hayatın doğal akışı içerisinde bilinçsiz olarak öğrenilen bilgiler olmasıdır. Örtük bilgi ise gündelik yaşam içerisinde bilinçsiz bir şekilde değil, sosyal etkileşim yoluyla ve tecrübe edilerek öğrenilen bilgilerdir. Örtük bilgide en önemli unsur, deneyimlere bağlı olarak öğrenilmesi dolayısıyla kişiye özel olmasıdır.

Bilgi paylaşımı belli bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşım süreci, çalışanların bilgi ve enformasyonlarını örgüt genelinde bireylerin karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunacakları şekilde paylaştıkları ve genellikle yeni bir bilgi formu oluşturdukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

Literatür incelendiğinde bilgi paylaşımını etkileyen bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörler; bilgi ile ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir. Bu faktörlerin detaylı açıklamaları Tablo 1’de görülmektedir:

**Tablo 1: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler**

BOYUT	ALT BOYUT	FAKTÖR
Örgütsel Düzey	Kültür	Kültür Paylaşımı Yardımlaşma ve İşbirliği Kültürü Bilgi Merkezli Kültür Öğrenme Kültürü
	Yapı	Teşvik ve Ödül İş Tasarımı Yönetim Desteği Norm Politik Direktifler
	İnsan	Güçlü İlişki Paylaşılan Anlayış Benzer Bilgi Çerçevesi Sosyal Etkileşim
	Teknoloji	Bilgi Teknolojileri Altyapısı Bilgi Teknolojileri Uzmanlığı Bilgi Teknolojileri Desteği
Bireysel Düzey	–	Motivasyon Deneyim Özümleme Kapasitesi Kaynak Güvenilirliği
Bilgi Düzeyi	–	Açık ve Örtük Bilgi Nedensel Belirsizlik Bilgiyi İfade Edebilirlik Bilgi Gömülmüşlüğü

**Kaynak:** Yang ve Chen Liang Chu, (2007:97).

Bilgi paylaşımını etkileyen ve Tablo 1’de yer alan bu faktörlerin etkin bir şekilde oluşturulması ve aktarımı örgütler açısından oldukça önemlidir. Bu faktörlerin tasarımı meydana gelen aksaklıklar, bilginin örgüt içerisinde ilgili kişi ve birimlere dağılımını zorlaştırmaktadır.

Bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller; bireysel, örgütsel ve teknolojik engeller olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bireysel engeller; çalışanların iletişim eksikliği, itibar ve iş kaybetme korkusu, zaman yetersizliği, kültürel farklılıklar ve statüyü benimseme şeklindedir. Bunlara ek olarak eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi demografik değişkenler de bilgi paylaşımını etkileyebilmektedir. Örgütsel engeller; alt yapı eksiklikleri, fiziksel çevre faktörleri, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişimdir (Altındış ve Ağca, 2011: 49). Teknolojik engeller ise; ihtiyaçlarla uyum olmayan uygulamaların kullanımına karşı duyulan isteksizlik, enformasyon teknolojilerinden gerçekçi olmayan beklentiler ve teknoloji tabanlı sistemlerin kuruluşu, entegrasyonu ve değişimindeki zorluklar şeklinde ifade edilmektedir. Bu engeller Tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2: Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel, Örgütsel ve Teknolojik Engeller**

BİREYSEL ENGELLER	ÖRGÜTSEL ENGELLER	TEKNOLOJİK ENGELLER
Bilgi paylaşımı için zamanın olmaması	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması	Teknolojik sistemlerin insanlar açısından uyumsuz ve yetersiz olması
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği kaygısı	Bilgi paylaşımını destekleyici liderin olmaması	Bilgi paylaşımı için teknolojik unsurların yetersiz olması
Bilgi paylaşımının değerinin farkında olunmaması	Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği	Çalışanların yetenekleri ile teknolojinin uyumsuz olması
Biçimsel güç kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği	Teknoloji ve süreçlerin uyumsuzluğu
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin eksikliği	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması	Çalışanların ihtiyaçları, bilgi teknoloji sistemleri ve bilgi paylaşımı süreçlerinin uyumsuzluğu
Tecrübe farklılıkları	Bilgi paylaşımını destekleyici altyapının yetersiz olması	
Bilgi kaynağı ile bilgiyi kabul eden arasındaki anlaşmazlık	Örgüt için bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği	Kullanılan bilgi sistemi için gerekli olan deneyim ve alışkanlığa karşı direnç oluşması
Bilgiyi ifade edememe	Örgüt yapısının hiyerarşik olması	Bilgi teknolojisi sistemine aşına olmamaları nedeniyle çalışanların yetersizliği
Yaş farklılığı	Bölüm ve kişiler arasında işbirliğinin olmaması	
Sosyal bağların olmayışı	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği	Yeni sistemin mevcut sistemden daha iyi olması nedeniyle gerekli iletişimin ve yenilemenin yapılmaması.
Eğitim düzeylerinin farklılığı	Nitelikli işgücünün olmayışı	
Güven endişesi	Örgüt kültürünün zayıf olması	
Kültür farklılıkları	Teknik alt yapının yetersizliği	

**Kaynak:** Riege (2005: 23-24).

Bilgi paylaşımını engelleyen Tablo 2’de kısaca özetlenen bu faktörlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi, örgüt içerisinde bilgilerin daha kolay ve etkili bir şekilde paylaşılmasını sağlamakta ve böylece hem bireyler hem de örgütler açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir.

Örgütlerin küresel rekabet ortamında belirli bir düzeyde başarı elde edebilmeleri, büyük ölçüde örgüt çalışanlarının bilgilerini ortaya koymaları ve bu bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşımlarına bağlı olmaktadır. Örgütlerin bilgi paylaşımı uygulamalarını desteklemesi ve bu uygulamaya ilişkin yöntemleri belirlemesi örgüt içerisinde bilgi paylaşımının artmasına imkân sağlamaktadır.

Ödüllendirme, fiziksel iletişim kanallarının geliştirilmesi, teknolojiyen faydalanılması, uygun bir paylaşım iklimi oluşturmak için güven ortamının sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması, tepe yönetimin desteğinin sağlanması, çalışan, müşteri ve yöneticiler arasında doğru iletişimin sağlanması vb. yöntemler bilgi paylaşımının artmasında önemli etkenlerdir (Demirel, 2007: 264-279)

Bilgi paylaşımı, rekabet avantajı sağlamak amacıyla ticareti ve bilgi birikimini desteklemek için bir güç niteliğindedir. İstikrarlı bir rekabet avantajı elde etmek için bilgi paylaşımı, örgütler için kendi yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmelerini sağladığı için de oldukça önemlidir. Örgüt çalışanlarının sahip olduğu bireysel bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşılması, örgütlerde verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Feiz vd., 2017: 2).

Bilgi paylaşımının hem örgütler hem de bireyler açısından değerlendirildiğinde birçok avantajının olduğu görülmektedir. Bu avantajları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Peltokorpi, 2006: 139-140):

- Bireylerle birlikte yaşayan, örgüt için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürüldüğü bir örgütsel seviyeye sahip olan gizli bilgiyi harekete geçirmektedir.
- Yaygın öğrenmenin gelişmesini desteklemekte ve benzer sorunların çözümünde kaynak israfının en aza indirilmesine imkân sağlamaktadır.
- Örgütün en iyi uygulamaların detaylarının çalışanlar arasında paylaşılarak güvence altına alınmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların sosyal etkileşiminin, iş tatmininin ve motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır.
- Bireyler arasındaki etkileşimi artırmakta, kültürlerarası etkinliğe ve küresel faaliyetlere katkı sağlamaktadır.

## **2.2. Personel Güçlendirme Kavramı**

Gelişen ve değişen dünyada artan nüfus yoğunluğu, insanların ihtiyaçlarını karşılama ve bu ihtiyaçlara daha hızlı ve etkin cevap verebilme zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bu zorunluluk örgütleri farklı arayışlar içerisine itmiş ve küresel rekabet ortamında yeni birtakım yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlardan birisi de personel güçlendirme yaklaşımıdır.

Uzun bir geçmişe sahip olan personel güçlendirmenin temeli bu kavramı ortaya atan ve öncüsü olan, Kurt Lewin' in araştırmalarına dayanmaktadır (Doğan, 2006: 23). Güçlendirmenin en önemli kaynağını ise Douglas McGregor' un geliştirmiş olduğu X ve Y teorileri oluşturmaktadır. 1980' li yıllarda, iş dünyasında ilk defa kullanılmaya başlayan "Personel Güçlendirme" kavramının 90'lı yıllardan itibaren özellikle yönetim literatüründe kullanımının büyük artış gösterdiği gözlenmektedir (Çağlar, 2015: 189).

Küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve artan rekabet baskısı örgütlerde merkezci karar almanın etkinliğini azaltmaktadır. Günümüz örgütleri, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi zorunlu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 397).

Personel güçlendirme; yardımlaşma, yetiştirme, paylaşma ve takım çalışması ile çalışanların karar verme yetkilerini ve isteklerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014: 474). Bir başka tanımla personel güçlendirme, çalışanların kendi işleri ile ilgili hedeflerini belirlemeleri, kendi kararlarını vermeleri ve yetki ve sorumluluk alanları içerisinde sorunları çözmelerini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Littrel, 2007: 92). Diğer bir ifade ile personel güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını vermelerini ve kendi eylemleri için sorumluluk almalarını gerektiren kişisel bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Estarad, 1997: 325).

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların katılım fırsatlarını geliştirerek ve karar vermeye katılımlarını artırarak performansı yükseltmeyi amaçlayan motivasyonel bir uygulama olarak kabul edilebilmektedir. Temel olarak güçlendirme; güven geliştirmek, motivasyon oluşturmak, karar alma sürecine katılmak ve çalışan ile üst düzey yönetim arasındaki herhangi bir sınırın kaldırılmasıyla ilgili bir kavramdır (Hanaysha, 2016: 300).

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon bağlamında incelendiği için bu konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme, 'bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü nispeten daha güçsüz olan çalışanlara devretmesi' anlamına gelmektedir. Motivasyon

açısından yaklaşıldığında ise bu kavram, çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım' olarak değerlendirilmektedir (Coşkun, 2002: 220).

Personel güçlendirme kavramı, davranışsal ve bilişsel boyut olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Davranışsal güçlendirme teorisi, 1993 yılında Kanter tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal boyut; üst yönetimin, örgüt çalışanlarını güçlendirmedeki rolünü ifade etmekte, çalışanı güçlendirme konusunda örgüt yöneticilerine bazı görev ve sorumluluklar düşüğünü ve bu konuda yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmenin önündeki engellerin nasıl yok edilebileceğini de ortaya koymaya çalışmaktadır (Bolat, 2003: 201). Bir diğer ifade ile davranışsal güçlendirme, yöneticilerin sorumluluk ve bilgisini çalışanlarına devrettiği ve karar verme süreçlerine katılmalarını desteklediği yeniden inşa edilmiş yapılar ve yönetsel uygulamaları ifade etmektedir (Torun, 2016: 149).

Personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan bilişsel boyut ise çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesini ifade etmektedir. Burada güçlendirme, çalışan açısından ele alınmakta ve çalışanın psikolojik durumu göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışan açısından ele alınan güçlendirme, hem yönetim hem de psikoloji literatüründe bulunan güçlendirme için farklı yaklaşımları entegre ederek örgüt üyeleri arasında öz yeterlik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Bu noktada, temel görev motivasyonunu uyandıran bir algılamalı süreç modeli önerilmiştir. Bu bağlamda güçlendirme, bir çalışanın görev rolünü yansıtan dört bilişsel boyutta kendini gösteren esas görev motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. "Görev değerlendirmeleri" olarak da adlandırılan bu dört bilişsel boyut, anlamlılık, yeterlilik, otonomi ve etki olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671-672).

Personel güçlendirmenin dört önemli bilişsel boyutunu aşağıdakişekilde özetlemek mümkündür(Lee ve Koh, 2001: 686):

- **Anlamlılık:** Anlamlılık veya anlam, bir bireyin kendi idealleri veya standartları ile ilişkili olarak değerlendirilen bir görev hedefinin veya amacının değeridir. Bu, bir iş rolünün gereklilikleri ve bir bireyin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir.
- **Yetkinlik:** Yetkinlik, bir bireyin görev etkinliklerini en iyi şekilde yerine getirme kabiliyetine olan inancını belirtmektedir. Yani, bireyin çalışma ortamını ve yaptığı işi daha nitelikli hale getirmeyi arzulaması ve bunu başarabilme yetisinin olmasıdır.
- **Otonomi (Kendi Kararını Verme):**Kendi kararını verme (seçme), çalışma davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması ve devam ettirilmesinde bireyin özgürce karar alması anlamına gelmektedir.
- **Etki:** Etki, bir bireyin iş yerindeki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileme derecesinin algılanmasıdır. Etki kavramı, bireyin çalışma şartlarına katılmaktan ziyade, kendi kararlarını uygulayabilme ve bunun sonuçlarına örgütsel olarak etki etme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda etkinin, öğrenilmiş çaresizliğin tersi olduğunu söylemek mümkündür.

Özetle güçlendirme, bu dört bilişsel boyutta ortaya çıkan motivasyonel bir yapıdır. Bu dört bilişsel boyut genel bir psikolojik güçlendirme yapısının sağlanması için bütüncül olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tek bir boyutun yokluğu güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte, genel anlamda güçlendirme derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle, güçlendirmenin anlaşılması için bu dört bilişsel boyutun tam olarak veya yeterli düzeyde açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Güçlendirilmiş çalışana sahip olmak birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanlara bazı kararları alma yetkisi verilmektedir. Bu karar alma yetkisinin artmasıyla birlikte, örgütte güven ortamı oluşturulmakta ve çalışanların, üstlendikleri görevler konusunda stres ve kaygıları azalmaktadır. Bunun yanında, çalışanların eğitim ve refah düzeylerine uygun ortam sağlanmakta, kabiliyet ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında; yöneticilerin kendi iş yükünü astlarıyla paylaşması ile birlikte dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme imkânı buldukları ve kariyerleri konusunda ilerleme olanaklarının arttığı görülmektedir. Örgütsel açıdan incelendiğinde ise



güçlendirme ile birlikte; çalışma esnekliği yükselmekte, hızlı ve etkin kararlar alınmakta, bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanılmakta, verimlilik yükselmekte ve müşteri memnuniyeti artmaktadır (Ataman, 2001: 347). Bunun yanında güçlendirme sayesinde yöneticiler, astlarına örgütün başarısı için hayati önem taşıdıklarını hissettirmekte, bu şekilde çalışanların örgüt hedeflerine önemli ölçüde katkıda buldukları, yeteneklerinin farkına vardıkları ve kendilerine olan güvenlerinin arttığı görülmektedir. Uzun vadede çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha istekli olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde meydana gelen her değişiklik, çalışanlar tarafından şekillenmekte ve güçlendirilmiş çalışanlar örgütün değişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi örgüte ait olma hissini geliştirmekte ve bağlılığın artmasını teşvik etmektedir. Örgütlerde sahiplenme ve kabullenme gibi temel ihtiyaçlar güçlendirme süreci ile sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi kaderlerini kendileri tayin etmekte ve çalışmalarını daha heyecanlı ve keyifli bir şekilde yaparak işi kendileri için daha anlamlı hale getirmektedirler. Güçlendirme, etkin bir iletişim ortamı yaratarak çalışanların güven ortamı inşa etmelerine imkân sağlamaktadır (Ongori ve Shunda, 2008: 88).

### **2.3. Bilgi Paylaşımı ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki**

Bilgi paylaşımı; örgütün nihai etkinliğine katkıda bulunacak şekilde, bir bireyin örgüt içindeki diğer üyelerle işle ilgili bilgi ve uzmanlığını paylaşmayı içeren bireysel davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Yi, 2009: 2017). Diğer bir deyişle bilgi paylaşımı; yeni fikirler geliştirmek, politika veya prosedürleri uygulamak için başkaları ile işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek amacıyla teknik bilgilerin ve görev enformasyonunun paylaşılmasını ifade etmektedir (Wang ve Noe, 2010: 117). Bu bakımdan değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı, bireyin edindiği bilgiyi örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak örgütsel düzeye taşıyabilmesine imkân sağlamaktadır. Bunun yanında, örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıyla artan yardımlaşma ve işbirliği ilişkisi takım çalışmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu şekilde bireyler ve örgütler arasında bir bağ kurulmakta ve kurulan bu bağ vasıtasıyla örgütün performansı artmaktadır.

Günümüz bilgi çağında, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan bilgisayar ve internet kullanımının beraberinde getirdiği bilgiye kolay ulaşılabilirlik, rekabet ortamına bağlı olarak değişen ve yükselen müşteri taleplerinin karşılanması ihtiyacı ve bireylerin yükselen eğitim düzeyi ile birlikte üst üste arasındaki mesafenin daralması vb. nedenler klasik yönetim anlayışı yerine modern yönetim anlayışlarının benimsenmesini sağlamıştır. Modern yönetim anlayışları içerisinde bulunan en önemli kavramlardan birisi de “personel güçlendirme”dir. Bu kavram, küresel rekabet ortamında artan tüketim taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanması, çalışanların takım halinde çalışması ve kendi bilgi ve yeteneklerini özgürce kullanarak karşılaşılan problemlere yaratıcı ve etkin çözümler ortaya koyabilmesi adına güçlendirilmesini ifade etmektedir.

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin, çalışanların ve örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; çalışanların güçlendirmeye olan arzuları, kendilerini geliştirme hevesleri, değişime açık ve takım çalışmasına elverişli olmaları, bilgi ve becerilerine olan güvenleri, güçlendirme uygulamalarını etkilemektedir (Koberg, 1999: 73). Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesi, öncelikle onların güçlendirmeye olan isteklerine bağlı olmaktadır. Çünkü koşullar ne kadar uygun olursa olsun, güçlendirmeyi reddeden ve değişime kapalı olan çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Diğer taraftan, güçlendirilecek çalışanların iletişim becerilerinin ve özgüvenlerinin yüksek ve kendilerini geliştirmeye gönüllü olmaları gerekmektedir. Kendine güvenmeyen bir çalışanın sorumluluk alması ve örgütün karar süreçlerine katılması zorlaşmaktadır.

Güçlendirmenin bulunduğu esnek bir örgüt ortamında çalışanlar, özgün bir şekilde düşünmeye ve davranmaya teşvik edilmektedir. Böyle ortamlarda çalışanlar, bilgi, güç ve kaynakların paylaşılması ile örgüt içerisinde karar verme süreçlerine dâhil olmaktadır (Çöl, 2004: 27-28). Bununla birlikte, çalışanların paylaşılan bu bilgiyi daha verimli bir şekilde kullanmaları mümkün olmakta ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamaları daha kolay hale gelmektedir (Spreitzer, 1996: 485-486).

Güçlendirmenin en önemli koşulu, bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde ne olup bittiğinden haberdar olmayan, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden

gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, başarının ilk koşulu bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin oluşturulmasıdır (Koçel, 2014: 481).

Literatürde bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin ne yönde ve ne düzeyde olduğu, bunun yanında, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bazı çalışmalar olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme ile ilgili yapılmış çalışmalarda, bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ahmadi vd. (2012) yaptıkları çalışmada, bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, personel güçlendirme ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yine Hasani ve Sheikhesmaeili (2016) personel güçlendirme ve bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında, uygulamayı gerçekleştirdikleri yüksek eğitim kurumlarında, bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan her iki çalışmada da, personel güçlendirme ile en yüksek korelasyona sahip olan faktörün bilgi paylaşımı olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, güçlendirilmiş çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşma davranışına olan etkisinin, bilgi yönetimi uygulamalarının diğer faktörlerinden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Özbebek ve Kılıçarslan (2011) yaptıkları çalışmada, personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu kapsamda yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada, güçlendirilmiş çalışanların bilgilerini paylaşmaya daha meyilli oldukları görülmüştür.

Monavarrian vd. (2014) yaptıkları çalışmada, örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutları ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutları arasında en yüksek etkinin anlamlılık boyutunda, en düşük etkinin ise etki boyutunda olduğu belirtilmiştir. Bu durum, örtük bilgi paylaşımının güçlendirilmiş çalışanlarda kendilerinin ve yaptıkları işin anlamlı olduğu duygusuna daha fazla katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Sadegh (2015) yaptığı çalışmada, personel güçlendirmenin, psikolojik sermayenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin, psikolojik sermayenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bilgi paylaşımı üzerinde en yüksek etkiye sahip olan faktörün personel güçlendirme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Andam (2017) yaptığı çalışmada, personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, personel güçlendirmenin boyutlarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiş ve personel güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Feiz vd. (2017) yaptıkları çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini örgütsel hafızanın aracılık rolünü dikkate alarak incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre bilgi paylaşımı personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bunun yanında, bilgi paylaşımının örgütsel hafıza, örgütsel hafızanın da personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kosar (2017) yaptığı çalışmada, personel güçlendirme ve çalışanların bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık gibi iki davranışsal durum arasındaki ilişkiyi; çalışan katılımının aracılık, lider-üye değişiminin de ılımlılık rolü ile incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık ve bilgi paylaşımı davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışan katılımının, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Zolfaghari vd. (2017) çalışmalarında, bilgi paylaşımı davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışının teşvik edilmesinin çalışanlarda; yetkinlik, anlamlılık, etkili olma ve kendi kararını kendi verme (otonomi) duygusunu geliştirme konusunda önemli ve olumlu etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur.

Personel güçlendirme, dört bilişsel boyuttan oluşan genel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu dört bilişsel boyut: “anlamlılık, yetkinlik, otonomi (kendi kaderini tayin etme) ve etki” şeklindedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Personel güçlendirimin anlamlılık boyutu; bireyin kendi ideallerine veya standartlarına göre değerlendirilen bir iş hedefinin veya amacının değeri olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılması, çalışanların kariyerlerinin farklı yönlerini fark etmeleri ile işleriyle ilgili konular ve işlerinin boyutları hakkında kapsamlı bir bakış açısı geliştirebilmelerini sağlamaktadır. Böylece, çalışanların içsel motivasyonları teşvik edilmekte ve kendilerinin anlamlı olduğu hissi artmaktadır (Zolfaghari, 2017: 529). Bilginin paylaşıldığı örgütlerde bir işbirliği çerçevesinde güven ve dürüstlük ortamı oluşturmak mümkündür. Oluşturulan bu ortam, çalışanlar arasındaki zararlı rekabeti azaltarak sosyal etkileşimlerinin artmasına neden olmakta ve çalışanlar bilgi ve deneyimlerini paylaşma fırsatı bulmaktadırlar. Çalışanlar, bu bilgi ve deneyimleri paylaştıkları zaman kendilerini daha güçlenmiş hissetmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Böylelikle bu çalışanlar, kendilerini anlamlı hissetmekte ve kendi iş ve sorumluluklarının önemini kavramaktadırlar (Monavvarian, 2014: 557).

Yetkinlik, bireyin beceri ile etkinliklerini yerine getirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı faaliyetlerine dâhil olmak, çalışanlardaki yetenek duygusunu artırabilmektedir. Bu durumda çalışanların, iş ilişkilerine girme ve yapılan işin daha iyisini yapmak adına iyileştirme ve değiştirme çabası içinde bulunma duyguları artmaktadır (Zolfaghari, 2017: 529). Böylelikle, çalışanların yeteneklerine ve işi yapabileceklerine dair inançları gelişmektedir. Yeteneklerine inanan çalışanlar, başkalarına öğretmek için değerli bilgi ve deneyime sahip olduklarına inanmakta ve bu da diğer çalışanların performansını artırmaya yardımcı olmaktadır. Kendilerine güvenen ve yeteneklerine inanan bireyler için başarısızlık, başarılı olmanın ilk adımı olarak değerlendirilmekte ve geçmişteki başarısızlıklar, bakış açılarını ve yaklaşımlarını olumsuz yönde etkilememektedir. Aksine bunlar, bireylerin gelecekteki başarıları için yol gösterici bir kaynak olmaktadır.

Otonomi, bir bireyin iş davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması ve devam ettirilmesi konusunda özgürce karar almasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılmasıyla çalışanların kendilerine ve yeteneklerine olan güven duygusu artmakta ve bu durum onların iş süreçlerine dâhil olmasını sağlamaktadır. İş süreçlerine dâhil olan çalışanlar, kendilerini işin sahibi olarak hissetmekte ve işin işleyiş sürecini düzenleme, başlatma ve devam ettirme gibi konularda özerk olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda, bireylerin yeni ve yaratıcı çözümler üretmelerini ve bu çözümlerin uygulanması aşamasında kendi kararlarını vermelerini sağlamaktadır.

Etki, bir bireyin işteki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılması; bilgi ve performansta bir sinerji yaratmakta, iş sorunlarının daha iyi çözümlenmesini sağlamakta, hataları tekrar etmekten kaçınıp yeni ve kullanışlı fikir ve çözümler sunmaya yardımcı olmakta ve bu durum çalışanlarda etkili olma duygusunu artırmaktadır. Bu şekilde, çalışanlar daha iyisi için bir değişiklik yapma ve mevcut şartlar ve sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olma becerisine inanmaktadırlar. Bu inanç, çalışanların işin sahibi olduklarını hissetmelerini, çalışmalarından sorumlu olmalarını ve iyileştirme konusunda sürekli ilgi duymalarını sağlamaktadır (Zolfaghari, 2017: 530).

Yapılan bu çalışmalar ve elde edilen bilgiler, bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bireylerin iş ortamında bilgi paylaşımı davranışında bulunmaları, onların yaptıkları işin farklı yönlerini keşfetmelerini sağlamaktadır. Böylece, yaptıkları işte daha kapsamlı bir bakış açısı elde ederek hem işin daha nitelikli olmasına katkıda bulunmak adına sorumluluk alabilmekte hem de yaratıcı çözümler geliştirebilmektedirler. Bu sayede, işin işleyiş

sürecine katılan bireyler, kendilerini yaptıkları işte daha anlamlı hissetmekte ve güçlendirilmeye açık birer bireye dönüşmektedirler.

### 3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, model ve hipotezleri üzerinde durulacaktır.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bilgi temeline dayanan sağlık sektöründe, bilginin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, özellikle kritik bakım gerektiren hastalıklarda, ortaya çıkabilecek ufak bir bilgi boşluğu insan hayatını olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, sağlık sektöründeki faaliyetlerin her aşamasında, bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması, çalışanların bilgi paylaşımını etkin bir biçimde gerçekleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, yapılan araştırmanın amacı; bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde bir etkisinin olup olmadığının sağlık sektöründe çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir uygulama ile test edilmesidir. Araştırmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi ve personel güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki değişkenleri ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın evrenini sağlık sektöründe faaliyet gösteren hemşireler oluşturmaktadır. Örneklemini ise Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 687 hemşire oluşturmaktadır. Örneklemin yeterlilik düzeyi Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3:  $\alpha=0.05$  için Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	$\pm 0.03$ Örneklem Hatası (D)			$\pm 0.05$ Örneklem Hatası(D)			$\pm 0.10$ Örneklem Hatası(D)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50, *Sps Uygulamalı Bilimsel Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Özdamar, 2003, 116-118):

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmemesi oranı

$Z_{\alpha}$  :  $\alpha=0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri sd= n-1 → 5000 olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir.

Verilen bu bilgiler ışığında, yüzde altılık hata payı için gerekli örneklem sayısı 193 olmalıdır. Araştırma kapsamındaki hastaneden rassal örnekleme yöntemi ile seçilen 225 hemşireye anket uygulanmış ve veriler elde edilmiştir. Dağıtılan anketlerden eksik doldurulanlar geçersiz sayılmış,

geçerli olan 207 anket çalışmada kullanılmış ve yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi, istatistiksel hesaplama aracı olan SPSS 23.0 programı yardımıyla bazı istatistiksel yöntemler kullanılarak incelenmiştir.

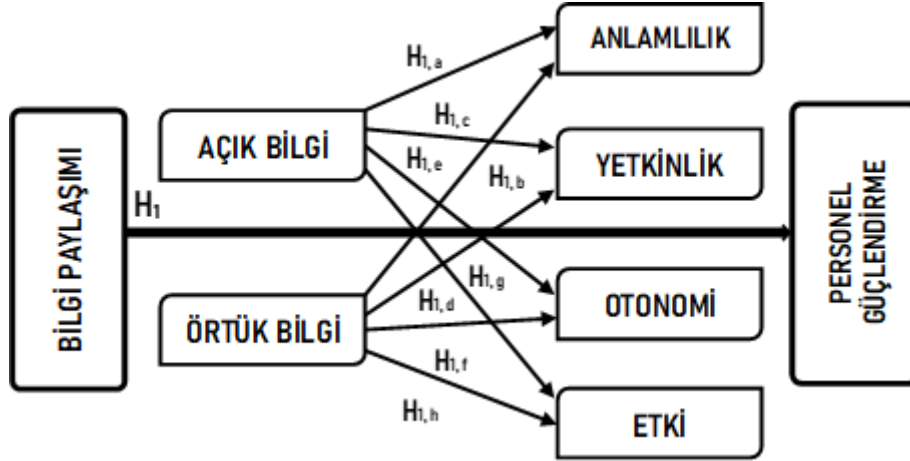
### 3.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine ait 19, demografik bilgilere ait 7 ifade olmak üzere toplam 26 ifade bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği olarak; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan, Türkiye’de Arı (2003), Çöl (2004), Çavuş (2006), Torun (2016) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve personel güçlendirmenin her bir boyutuna ait 3’er ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği olarak ise; Lee (2001) tarafından geliştirilen, Türkiye’de Gürdal (2013) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve açık bilgi paylaşımına ait 4 ve örtük bilgi paylaşımına ait 3 ifade olmak üzere toplam 7 ifadeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır.

Ankette ölçeklere ait ifadeler; 5’li likert türünde ve “1-HiçKatılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve 225 hemşireye uygulanmıştır. Ankete katılan hemşirelerin bir kısmı bazı ifadeleri boş bıraktıkları için kullanılmayan anketler analize dâhil edilmemiş ve toplamda eksik veri bulunmayan 207 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### 3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bilgi paylaşımının alt boyutlarının personel güçlendirmenin alt boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmanın genel modeli Şekil 1’deki gibi belirlenmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Bu model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:**Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1,a</sub>:**Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1,b</sub>:**Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1,c</sub>:**Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1,d</sub>:**Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1,e</sub>:**Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1,f</sub>: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1,g</sub>: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1,h</sub>: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu, Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

##### 4.1 Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan hemşirelere ait demografik değişkenler Tablo4'te görülmektedir.

Tablo 4: Demografik Değişkenler

CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	36	17,4	Evli	107	51,7
Kadın	171	82,6	Bekâr	100	48,3
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
YAŞ			EĞİTİM DURUMU		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
21-25	70	33,8	Lise	21	10,1
26-30	59	28,5	Ön Lisans	34	16,4
31-35	29	14,0	Lisans	146	70,5
36-40	31	15,0	Yüksek Lisans	6	2,9
40 ve Üzeri	18	8,7	Doktora	0	0,0
Toplam	207	100,0	Toplam	207	100,0
TECRÜBE			POZİSYON		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
1 Yılden az	27	13,0	Yoğun Bakım Servisi	18	8,7
1-3 Yıl	73	35,3	Yataklı Servis	137	66,2
4-6 Yıl	37	17,9	Yönetim Ekibi (Süpervizör)	9	4,3
7-9 Yıl	26	12,6	Acil Servis	10	4,8
10 Yıl ve üzeri	44	21,3	Ayakta Tanı ve Tedavi Servisi	15	7,2
Toplam	207	100,0	İdari Hizmet	18	8,7
			Toplam	207	100,0

Tablo 4 incelendiğinde ankete katılan hemşirelerin; %17,4' ünün (36 kişi) erkek, %82,6' sının (171 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılan hemşirelerin en yüksek oran olan %33,8 (70 kişi) ile 21-25 yaş arasındaki hemşirelerden oluştuğu görülmektedir. Bunu %28,5 (59 kişi) ile 26-30 yaş arası hemşireler, daha sonra da %14,0 (29 kişi) ile 31-35 yaş arası hemşireler takip etmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en düşük oranın ise %8,7 (18 kişi) ile 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine ait bilgiler incelendiğinde hemşirelerin, %51,7' sinin (107 kişi) evli %48,3' ünün (100 kişi) ise bekâr olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşirelerin eğitim düzeyleri incelendiğinde en yüksek katılım oranının %70,5' lik oranla (146 kişi) lisans mezunları olduğu görülmektedir. Bu durumu %16,4 (34 kişi) ile Ön Lisans mezunları ve %10,1 (21 kişi) ile Lisans mezunları takip etmektedir. Doktora mezunu olan herhangi bir hemşire olmayıp yüksek lisans mezunu olan 6 hemşire bulunmaktadır. Hemşirelerin tecrübe süreleri incelendiğinde ise 73 kişi ile %35,3' ünün 1-3 yıl, 27 kişi ile %13,0' ünün 1 yıldan az, 37 kişi ile %17,9' unun 4-6 yıl, 26 kişi ile %12,6' sının 7-9 yıl arası, 44 kişi ile %21,3' ünün 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşirelerin pozisyonları incelendiğinde en yüksek katılımın %66,2 (137 kişi) ile yataklı servis hemşirelerinin oluştuğu görülmektedir. Bunu %8,7 (18 kişi) ile yoğun bakım servisi ve idari hizmet personeli, %7,2 (15 kişi) ile ayakta tanı ve tedavi servisi, %4,8 (10 kişi) ile acil servis, %4,3 (9 kişi) ile yönetim ekibi takip etmektedir.

##### 4.2.Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular üzerinde durulmuştur. Personel güçlendirme ölçeği için KMO ve Bartlett testi sonuçları aşağıda Tablo 5’te görülmektedir.

**Tablo 5: Personel Güçlendirme Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği	
	0,817
Bartlett Testi	Ki-Kare İstatistiği
	Serbestlik Derecesi
	P
	969,927
	66
	0,000

Tablo 5’e göre personel güçlendirme ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,817 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05’ ten küçük olduğu için istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ise Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik	FAKTÖRLER			
				Etki	Otonomi	Anlamlılık	Yetkinlik
P5: Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	3,541	1,046	0,827	0,859			
P12: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,526	1,051	0,834	0,853			
P7: Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.	3,449	1,017	0,834	0,843			
P8: İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	3,821	0,991	0,831		0,925		
P9: İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	3,444	1,031	0,830		0,871		
P3: İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe (özgürlüğe) sahibim.	3,855	1,004	0,829		0,808		
P1: İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	4,169	0,895	0,844			0,872	
P11: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,444	0,701	0,834			0,793	
P4: Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	4,439	0,766	0,833			0,766	
P10: İşim için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım.	4,144	0,805	0,846				0,828
P2: İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,512	0,629	0,842				0,788
P6: İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	4,357	0,695	0,839				0,628
<b>Açıklanan Varyans</b>				38,051	13,212	11,181	8,716
<b>Açıklanan Kümülatif Varyans</b>				38,051	51,263	62,444	71,160

Tablo 6’da görüldüğü gibi ifade yükleri 0,628 ile 0,925 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca, Tablo 6’da açıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %71,16’ sını açıkladığı tespit edilmektedir.

Bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Bilgi Paylaşımı Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

BİLGİ PAYLAŞIMI	
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği	
	0,809

<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki-Kare İstatistiği</b>	900,579
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	21
	<b>P</b>	0,000

Tablo 7 incelendiğinde, bilgi paylaşımı ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,809 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ek olarak Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05’ ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik	FAKTÖRLER	
				Örtük Bilgi	Açık Bilgi
<b>B14:</b> İş yerimde çalışanlar ile bilginin nerede ve kimde olduğunu birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,173	0,875	0,825	0,977	
<b>B13:</b> İş yerimde iş tecrübelerimizi ya da teknik bilgilerimizi birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,212	0,931	0,827	0,913	
<b>B15:</b> İş yerimde eğitim öğretim ile elde ettiğimiz bilgileri paylaşıyoruz.	4,227	0,865	0,817	0,840	
<b>B19:</b> İş yerimde işle ilgili gazete, dergi paylaşıyoruz.	3,352	1,338	0,892		0,898
<b>B18:</b> İş yerimde işle ilgili başarı ve başarısızlık hikâyelerini birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,207	0,875	0,810		0,818
<b>B16:</b> İş yerimde işle ilgili raporları birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,082	1,041	0,799		0,734
<b>B17:</b> İş yerimde işle ilgili metotları, yöntemleri birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,198	0,947	0,806		0,659
<b>Açıklanan Varyans</b>				57,342	18,816
<b>Açıklanan Kümülatif Varyans</b>				57,342	76,158

Tablo 8 incelendiğinde ifade yüklerinin 0,659 ile 0,977 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca, açıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %76,158’ ini açıkladığı tespit edilmiştir. Her iki ölçekte de açıklanan varyansların %70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu oran ölçeklerin iyi bir açıklayıcılık düzeyine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bu aşamada yapılan anketin güvenilirliğini test edilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin ve ankette kullanılan personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİLGİ PAYLAŞIMI			
Cronbach's Alfa		İfade Sayısı	
0,883		19	
Personel Güçlendirme		Bilgi Paylaşımı	
Cronbach's Alfa	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
0,847	12	0,847	7

Tablo 9 incelendiğinde personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin Cronbach's Alfa değerinin 0,847 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca, anketin genel güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde 0,883 Cronbach's Alfa değeri ile çok güvenilir olduğu görülmektedir.

### 4.3. Fark Testlerine İlişkin Bulgular



Personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin demografik değişkenlere göre fark testleri sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Cinsiyet değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları**

CİNSİYET		
ÖLÇEKLER	T-Testi	
	t-istatistiği	P
Personel Güçlendirme	-1,774	0,78
	-1,667	0,102
Bilgi Paylaşımı	-0,44	0,965
	-0,42	0,967

Tablo 10 incelendiğinde her iki ölçek için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, her iki ölçeğinde cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Medeni durum değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları**

MEDENİ DURUM		
ÖLÇEKLER	T-Testi	
	t-istatistiği	P
Personel Güçlendirme	2,076	0,039*
	2,077	0,039*
Bilgi Paylaşımı	-1,340	0,182
	-1,349	0,179

\*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11 incelendiğinde bilgi paylaşımı ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu, personel güçlendirme ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin olasılık değerinin 0,05’ ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bilgi paylaşımı ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini fakat personel güçlendirme ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu farklılığı incelemek için medeni durum değişkenine ait grup istatistikleri Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Ait Grup İstatistikleri**

ÖLÇEKLER	CİNSİYET	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Personel Güçlendirme	Evli	4,05	0,55
	Bekâr	3,89	0,54
Bilgi paylaşımı	Evli	4,02	0,75
	Bekâr	4,15	0,64

Tablo 12 incelendiğinde personel güçlendirme ölçeği için evli hemşirelerin ortalamasının, bekâr hemşirelerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, evli hemşirelerin kendilerini bekâr hemşirelere nazaran daha güçlendirilmiş hissettikleri anlamına gelmektedir. Bu sonucun bekâr hemşirelerin daha genç oldukları için yaptıkları işten farklı beklentiler içinde olabilmeleri ile evli hemşirelerin bekâr hemşirelere oranla daha fazla sorumluluk sahibi olup kendilerini işlerine vermeleri nedeni ile olabileceği düşünülmektedir.

Diğer demografik değişkenlerin fark testleri için ANOVA testi yapılmıştır. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13: Yaş Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları**

ANOVA-Yaş
-----------

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareli Ortalama</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P</b>
<b>Personel Güçlendirme</b>	0,880	0,220	0,726	0,575
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	3,326	0,832	1,660	0,161

Tablo 13'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için yaş değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların güçlendirme algıları ve bilgi paylaşımında bulunmaları, onların yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, evrensel bir nitelik taşıyan bilginin, çalışanlar arasında paylaşılmasının onların yaşından bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Benzer şekilde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların yaşlarını dikkate almaksızın onların verimliliklerini artırmayı amaçlamasının da bu sonucun ortaya çıkmasını etkilediği düşünülmektedir.

Çalışma süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14: Çalışma Süresi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

<b>ANOVA-Çalışma Süresi</b>				
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareli Ortalama</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P</b>
<b>Personel Güçlendirme</b>	1,498	0,375	1,249	0,291
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	3,066	0,766	1,526	0,196

Tablo 14'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri, onların güçlendirme algıları ve bilgilerini paylaşmaları konusunda bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, güçlendirme uygulamalarının çalışanların çalışma sürelerinden bağımsız bir şekilde onların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir. Diğer taraftan bu durumun, çalışanların bilgilerini çalışma sürelerinden ziyade kendi istek ve arzularına bağlı olarak paylaşmaları ile ilgili olduğu da düşünülmektedir.

Çalışılan pozisyon değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15: Çalışılan Pozisyon Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

<b>ANOVA-Pozisyon</b>				
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareli Ortalama</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P</b>
<b>Personel Güçlendirme</b>	0,224	0,045	0,146	0,981
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	6,250	1,250	2,556	0,029

Tablo 15'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05' ten büyük olup çalışanların çalıştıkları pozisyona göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Diğer taraftan, çalışılan pozisyon değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05' ten küçük olduğu ve gruplar arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Fakat yapılan PostHocTukey testi sonuçları incelendiğinde örneklem yetersizliği nedeniyle anlamlı bir farklılığın olduğu grup tespit edilememiştir. Bu durum, güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının çalışanların çalıştıkları pozisyondan farklı olarak çalışanların takım halinde çalışmasını ve bilgilerini takım içerisinde paylaşmayı öngörmesiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, departmanlar veya pozisyonlar arasında farklılık bulunması, bilgi paylaşımı ve güçlendirme uygulamasını etkilememektedir.

Çalışılan pozisyondaki görev süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16: Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

ANOVA-Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	1,661	0,415	1,389	0,239
Bilgi Paylaşımı	3,579	0,895	1,790	0,132

Tablo 16’ da görüldüğü gibi gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05’ ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışılan pozisyondaki çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum, tıpkı çalışanların çalışma sürelerinde olduğu gibi güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının görev sürelerinden bağımsız bir şekilde gerçekleşmesiyle açıklanabilmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17: Eğitim Düzeyi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

ANOVA-Eğitim				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	1,181	0,394	1,312	0,272
Bilgi Paylaşımı	10,682	3,561	7,701	0,000*

\*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 17’ye göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05’ ten büyük olup çalışanların eğitim düzeyine göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Bu durum güçlendirme uygulamalarının, çalışanların aldıkları eğitimden bağımsız bir şekilde örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak daha etkin ve daha verimli çalışmalarına, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini özgürce ortaya koymalarına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan çalışılanların eğitim değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05’ ten küçük olup gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği görmek için yapılan PostHocTukey testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Tukey Testi Sonuçları**

EĞİTİM DÜZEYİ - TUKEY TESTİ				
ÖLÇEK	Eğitim - I	Eğitim - J	Ortalama Farklılık (I-J)	P
BİLGİ PAYLAŞIMI	Lise	Ön Lisans	0,61520*	0,007*
		Lisans	0,06535	0,976
		Yüksek Lisans	0,70833	0,113
	Ön Lisans	Lise	-0,61520*	0,007*
		Lisans	-0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,09314	0,990
	Lisans	Lise	-0,06535	0,976
		Ön Lisans	0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,64298	0,109
	Yüksek Lisans	Lise	-0,70833	0,113
		Ön Lisans	-0,09314	0,990
		Lisans	-0,64298	0,109

\*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 18’e göre lise mezunları ile ön lisans mezunları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre lise mezunu hemşirelerin ön lisans mezunu hemşirelerden daha fazla bilgilerini paylaşma eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca, lisans mezunları ile ön lisans mezunları arasında da pozitif ve anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de lisans mezunlarının bilgilerini paylaşmaya ön lisans mezunlarına oranla daha fazla meyilli oldukları görülmektedir. Bu durumun, ön lisans mezunlarının kendilerini lise mezunlarına göre daha eğitimli

görmeleri nedeni ile lisans mezunlarına karşı bir avantaj elde etme çabasıdan kaynaklanabildiği düşünülmektedir.

#### 4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Y	O	E	A	ÖRTÜK BİLGİ	AÇIK BİLGİ
Yetkinlik (Y)	Pearson Korelasyon	1	0,311**	0,348**	0,431**	0,161*	0,168*
	P (2-Kuyruklu)		0,000	0,000	0,000	0,020	0,015
Otonomi (O)	Pearson Korelasyon		1	0,441**	0,419**	0,222**	0,444**
	P (2-Kuyruklu)			0,000	0,000	0,001	0,000
Etki (E)	Pearson Korelasyon			1	0,331**	0,208**	0,342**
	P (2-Kuyruklu)				0,000	0,003	0,000
Anlamlılık (A)	Pearson Korelasyon				1	0,377**	0,487**
	P (2-Kuyruklu)					0,000	0,000

\*\* , \* , sırasıyla %1, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo19’ da verilen personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyonun sonuçları incelendiğinde elde edilen pearson korelasyon katsayılarının hepsinin pozitif ve bazılarının %5 anlamlılık düzeyinde bazılarının da %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre bilgi paylaşımı boyutlarından biri olan açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla olan korelasyonunun örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla korelasyonundan daha yüksek ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebi, örtük bilginin eğitim ve tecrübe yoluyla elde edilen ve içine doğma, sezgi gibi ifade edilmesi zor ve kişisel bilgilerden oluşması, açık bilginin ise kitap, gazete, dergi gibi okuyarak elde edilen gündelik bilgiler veya doktorun hastasına yaptığı açıklamalar gibi daha genel ve ifade edilmesi daha kolay bilgilerden oluşması ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

#### 4.5 Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin incelenmesinin ardından araştırmanın hipotezlerine uygun olarak regresyon modelleri kurulmuş ve elde edilen katsayılar test edilerek sonuçların anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Kurulan regresyon modelleri ve elde edilen sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20: Regresyon Analizi Sonuçları**

Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı Modeli	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,483	0,234	0,4817	62,526	0,000*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	2,455	0,195		12,574	0,000*
Bilgi paylaşımı	0,373	0,047	0,047	7,907	0,000*
<i>Personel Güçlendirme = 2,455 + 0,373 * (Bilgi Paylaşımı)</i>					
Yetkinlik ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P

<b>Modeli</b>	0,191	0,036	0,54259	3,857	0,023*
<b>Katsayılar</b>	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	3,738	0,221		16,905	0,000*
<b>Örtük Bilgi</b>	0,071	0,054	0,103	1,312	0,191
<b>Açık bilgi</b>	0,076	0,051	0,118	1,492	0,137
<b>Yetkinlik = 3,738 + 0,076 * (Açık Bilgi) + 0,071 * (Örtük Bilgi)</b>					
<b>Anlamlılık ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,512	0,262	0,56354	36,272	0,000*
<b>Katsayılar</b>	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	2,514	0,230		10,946	0,000*
<b>Örtük Bilgi</b>	0,148	0,056	0,182	2,640	0,009*
<b>Açık Bilgi</b>	0,307	0,053	0,398	5,767	0,000*
<b>Anlamlılık = 2,514 + 0,307 * (Açık Bilgi) + 0,148 * (Örtük Bilgi)</b>					
<b>Otonomi ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,444	0,197	0,78854	25,050	0,000*
<b>Katsayılar</b>	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	1,872	0,321		5,826	0,000*
<b>Örtük Bilgi</b>	0,006	0,078	0,005	0,076	0,939
<b>Açık Bilgi</b>	0,457	0,75	0,441	6,133	0,000*
<b>Otonomi = 1,872 + 0,457 * (Açık Bilgi) + 0,006 * (Örtük Bilgi)</b>					
<b>Etki ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,345	0,119	0,84825	13,794	0,000*
<b>Katsayılar</b>	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	1,925	0,346		5,567	0,000*
<b>Örtük Bilgi</b>	0,060	0,084	0,053	0,709	0,479
<b>Açık Bilgi</b>	0,336	0,080	0,316	4,190	0,000*
<b>Etki = 1,925 + 0,336 * (Açık Bilgi) + 0,06 * (Örtük Bilgi)</b>					

\*, %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; personel güçlendirme bağımlı değişken, bilgi paylaşımı ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Bu modelin tahmini standart hatasının 0,4817, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 62,526 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte R<sup>2</sup> değeri 0,234 olup personel güçlendirmede meydana gelen değişimin %23,4' ünün bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Kurulan modelin katsayılarının anlamlılığı için yapılan t testi istatistiklerinin p değerleri de 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,373 olduğu görülmektedir. Yapılan testler sonucunda araştırmanın ana hipotezi olan "**H1: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır**" hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre hemşireler arasında bilgi paylaşımının onların güçlendirilmesine pozitif bir etki yaparak güçlendirme algılarını artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu hipotezler ile ilgili elde edilen istatistikler ve hipotez sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

**Tablo 21: Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları**

<b>ANA HİPOTEZ</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>P</b>	<b>Hipotez Sonucu</b>
<b>H<sub>1</sub>: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır.</b>	7,907	0,000	<b>Kabul</b>
<b>ALT HİPOTEZLER</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>P</b>	<b>Hipotez Sonucu</b>

<b>H<sub>1,a</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	5,767	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1,b</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	2,640	0,009	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1,c</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,492	0,137	<b>Red</b>
<b>H<sub>1,d</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,312	0,191	<b>Red</b>
<b>H<sub>1,e</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	6,133	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1,f</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,076	0,939	<b>Red</b>
<b>H<sub>1,g</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	4,190	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1,h</sub></b> : Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,709	0,479	<b>Red</b>

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan ana hipotez “**H<sub>1</sub>: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır**” kabul edilmiştir. Daha sonra bu ilişkinin personel güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının boyutları arasında incelenmesi amacıyla alt hipotezler kurulmuştur. Bilgi paylaşımının alt boyutları olan açık ve örtük bilgi paylaşımlarının personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H<sub>1,c</sub>, H<sub>1,d</sub>**” hipotezler reddedilmiştir. Bu durum bilgi paylaşımının hemşirelerin yaptıkları işte kendi beceri ve yeteneklerine olan inançlarını etkilemediği anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra elde edilen sonuçlara göre açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımının anlamlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H<sub>1,a</sub>, H<sub>1,b</sub>**” hipotezler kabul edilmiştir. Bu durum hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının, onların kendilerini kurum içerisinde yaptıkları işte anlamlı hissetmelerine olumlu bir katkı sağladığını göstermektedir. Açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H<sub>1,g</sub>, H<sub>1,h</sub>**” hipotezlerden “**H<sub>1,g</sub>**” hipotezi kabul edilmiş, “**H<sub>1,h</sub>**” hipotezi ise reddedilmiştir. Diğer taraftan açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H<sub>1,e</sub>, H<sub>1,f</sub>**” hipotezlerinden “**H<sub>1,e</sub>**” hipotezi kabul edilmiş, “**H<sub>1,f</sub>**” hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşireler arasında açık bilginin paylaşılması onların, kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda hemşirelerin, yaptıkları işte daha etkin sonuçlar elde edebilmek ve en iyi sonucu ortaya koyabilmek adına daha fazla özveri gösterecekleri düşünülmektedir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve artan küreselleşme, örgütleri yeni yönetim anlayışlarını uygulama yoluna itmiştir. Modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlayan örgütler, insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsemeye başlamışlardır. Çünkü günümüzde örgütlerin ana sermayesi, maddi sermayeden insan odaklı sermayeye doğru kaymaktadır. Literatür incelendiğinde bu yönetim teknikleri içerisinde dikkat çeken uygulamalardan birisinin de personel güçlendirme olduğu görülmektedir.

Daha hızlı, daha yalın, daha verimli ve daha iyi hizmet kalitesi vermesi gereken rekabetçi bir ortamda örgütler güçlü, kendine ve yeteneklerine güvenen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin böyle bir rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için insan kaynakları odaklı bir yönetim anlayışı olan personel güçlendirme anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluk almaktan kaçınmayarak işin tüm süreçlerinde aktif rol alabilecek, korkmadan düşüncelerini ifade edebilecek, geliştirdikleri çözüm

yöntemlerini özgürce uygulayabilecek ve takım halinde çalışarak bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşabilme imkânı bulacaklardır.

Örgütlerin güçlendirme uygulamasını gerçekleştirebilmesi için bilgi paylaşımı davranışını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Çünkü personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gereken ön koşullardan birisi de bilginin paylaşılmasıdır. Bilgiyi paylaşan çalışanlar arasında güven duygusu gelişecek, örgüt amaç ve hedefleri daha iyi kavranabilecek, iş süreçlerine katılma fırsatı bulunabilecek ve böylece çalışanlar kendilerini daha anlamlı hissederek güçleneceklerdir. Bilginin ön plana çıktığı ve bilginin paylaşılması sırasında meydana gelebilecek bir eksikliğin ciddi problemlere yol açacağı sağlık sektöründe, çalışanların bilgi paylaşımı davranışı sergilemeleri oldukça önemlidir. Çünkü sağlık sektöründe, kurumların sağlık hizmetleri faaliyetleri ile ilgili işlemlerin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, sağlık sektöründe çalışan personel içerisinde, hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının ve takım halinde çalışmanın oldukça önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğü için araştırma evreni olarak sağlık sektöründe hizmet veren hemşireler seçilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşireler ele alınmıştır. Bu hemşirelere anket yapılarak bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ile araştırma kapsamında kurulan hipotezler istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, ilk olarak, bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesine pozitif ve anlamlı bir katkı yaptığını göstermektedir. Ayrıca, bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesini etkileyen değişimlerin %23,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç, güçlendirmeyi etkileyen birçok faktörün bulunduğu dikkate alındığında, neredeyse dörtte birinin bilgi paylaşımı tarafından açıklandığını ve bunun oldukça iyi bir oran olduğunu göstermektedir. Ek olarak kurulan regresyon modelinde elde edilen bulgulara göre bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, hastanede çalışan hemşireler arasında bilgi paylaşımının desteklenmesi, onların güçlendirilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışının ve güçlendirme algılarının boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi daha ayrıntılı sonuçlar vererek daha kapsamlı ve etkili politika önerileri sunulmasına olanak sağlayacaktır. Bu nedenle, bilgi paylaşımı davranışının her bir boyutunun, hemşirelerin güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadıkları incelenmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, açık bilgi paylaşımının hemşireleri güçlendirme algılarına ait boyutlar arasındaki ilişkinin örtük bilgi paylaşımının güçlendirme algılarına ait boyutlar arasındaki ilişkiden daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırma amacına yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi ile elde edilen bulgular; hemşirelerin açık ve örtük bilgi paylaşımı davranışlarının onların kendi beceri ve yeteneklerine olan inançları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum, hemşirelerin eğitim öğretim yoluyla elde ettikleri teknik bilgilerin paylaşılmasının, onların yetkinliklerine olan inancına anlamlı derecede katkı yapmaması ile açıklanabilmektedir. Diğer taraftan, hemşirelerin motive edilmemesinden kaynaklı özgüven yetersizliği veya yöneticileri tarafından desteklenmemelerinin de bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, hemşirelerin kendi yetenek ve becerilerine olan inançlarını artırmak adına yöneticiler tarafından motive edilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir.

Örtük bilgi paylaşımının diğer boyutlarla olan korelasyonu değerlendirildiğinde ise otonomi ve etki boyutları ile çok düşük düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hipotez testi için kurulan regresyon modelinde, örtük bilgi paylaşımının otonomi ve etki boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmektedir. Bu sonuca göre hemşirelerin teknik bilgilerini paylaşmalarının, onların yaptıkları işte etkili olma ve kendi kararlarını uygulama özerkliğine sahip olmalarına bir katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki ve otonomi boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelemek için

kurulan hipotezler regresyon analizi ile test edildiğinde, açık bilgi paylaşımının etki ve otonomi boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun, açık bilginin daha genel ve örgüt dosyalarında veya gazete, dergi gibi bültenlerde kolaylıkla elde edilen bir bilgi türü iken örtük bilginin daha kişisel, deneyimle elde edilen, ifade edilmesi zor ve özel içerikli olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Örtük bilgi paylaşımı ile anlamlılık arasındaki korelasyonun diğer boyutlarla olan korelasyondan daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında, hipotez testi için kurulan regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde örtük bilgi paylaşımının katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçla birlikte örtük bilgi paylaşımının, anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, hemşirelerin tecrübe yoluyla kazandıkları kişisel bilgilerini paylaşmasının, onların, hastanede ve yaptıkları işte kendilerini daha anlamlı hissetmeleri ile açıklanabilmektedir.

Açık bilgi paylaşımının güçlendirme boyutlarıyla olan korelasyon değerleri incelendiğinde, en yüksek oranın anlamlılık boyutu ile olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hipotez testi için kurulan regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde, açık bilgi paylaşımının katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre hemşireler arasında açık bilgi paylaşımının güçlendirmenin anlamlılık boyutuna olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun hemşirelerin işle ilgili yöntemler, raporlar gibi bilgileri paylaşmalarının aralarında bir güven ortamı oluşturması ve yaptıkları işte kendilerini anlamlı hissetmelerine olumlu katkı sağlamasıyla açıklanabileceği düşünülmektedir.

Elde edilen tüm bu sonuçlar, hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışının onların güçlendirme algılarına pozitif ve anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonucun her gün yüzlerce insana sağlık hizmeti veren kurumlar ve bünyelerinde bulunan hemşireler açısından değerlendirildiğinde oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çünkü bazı durumlarda hastaya müdahale etmek ve uygun tedavi yöntemini uygulamak için zamanla yarışmak gerekebilir. Bu nedenle, hemşirelerin daha verimli ve daha etkin hizmet sunabilmeleri için onların çeşitli yollarla güçlendirilmesi sağlık kurumları ve hastalar açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında hemşireler arasında bilginin etkin ve doğru bir şekilde paylaşılması da kritik bir unsurdur. Çünkü ortaya çıkabilecek bir bilgi boşluğu, insan sağlığına ciddi etkileri olacak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, hemşirelerin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımı davranışlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Hemşireler üzerinde yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışlarının desteklenmesinin onların güçlendirilmesine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum da hastane içerisinde bilgilerin paylaşılmasının desteklenmesi, hemşirelerin güçlendirme algıları üzerinde genel olarak olumlu bir etkide bulunarak kendilerini daha çok güçlenmiş hissetmelerini sağlamaktadır.

Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde hizmet veren hemşireler üzerinde inceleyen bu çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu etki alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, bilgi paylaşımının bazı boyutlarının, personel güçlendirmenin bazı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, söz konusu olan hastanede çalışan hemşirelere özel nitelikte olup, benzer çalışmaların özel hastanelerde çalışan hemşirelere de yapılarak kamu ve özel hastane çalışanları arasında karşılaştırmalı analizler yapmanın farklı sonuçlara ulaşmak açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, benzer çalışmaların farklı örgütlerde veya farklı meslek gruplarında da yapılmasıyla elde edilecek sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Ahmadi, Sayet Ali Akbar - Daraei, Mohammad Reza - Khodaei, Behzad - Salamzadeh, Yashar (2012), "Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs Of Ardabil Province, Iran)", *International Business Management*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 8-16.



Akgün, Ali E. - Keskin, Halit - Ayar, Hayat - Okunakol, Zeki (2017) “Knowledge Sharing Barriers in Software Development Teams: A Multiple Case Study in Turkey”, *Kybernetes*, Cilt 46, Sayı 4, ss. 603-620.

Altındış, Selma - Ağca, Veysel (2011), “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:26, ss. 45-61.

Andam, Farshad (2017), “Psychological Empowerment: Exploring The Links to Knowledge Sharing”, *International Journal Of Basic Sciences&Applied Research*, Cilt 6,Sayı 1, ss. 62-71.

Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Bartol, Kathryn - Srivastava, Abhishek (2002), “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems.” *Journal Of Leadership&Organizational Studies*, Cilt 9, Sayı 1, ss. 64-76.

Barutçugil, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bolat, Tamer (2003), “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17 Sayı 3, ss. 199-219.

Bozkurt, Serdar - Bal, Yasemin (2006), “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme”, 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 2, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, ss. 603-612.

Celep, Cevat - Çetin, Buket (2003), *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Conger, Jay A. - Kanungo, Rabindra N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *The Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, ss. 471-482.

Coşkun, Recai (2002), *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Dalay, İsmail, Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi (Ed.), Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, ss. 219-234.

Çağlar, İrfan (2015), *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Çavuş, Mustafa Fedai (2006), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçi Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çöl, Güner (2004), “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Davis, B. Davis - Naumann, J. David (1997), *Personal Productivity with Information Technology*, The Mcgraw-Hill Companies, New York.

Demirel, Yavuz (2007), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, Selen (2006), *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul.

Estdard, M. (1997), “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 9, Sayı 7, ss. 325-333.

Feiz, Davood - Soltani, Mahdi Dehghani - Farsizadeh, Hossein (2017), “The Effect of Knowledge Sharing on The Psychological Empowerment in Higher Education Mediated by

Organizational Memory”, Studies in Higher Education, www.Tandfonline.Com/doi/full/10.1080/03075079.2017.1328595, (14.02.2018).

Gürdal, Seda Akın (2013), “Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Hanaysha, Jalal (2016), “Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment”, Procedia - Social And Behavioral Sciences, Cilt 229, ss. 298-306.

Hasanı, Kaveh - Sheikhesmaeili, Saman (2016) “Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions”, Kybernetes, Cilt 45, Sayı 2, ss. 337-355.

Ipe, Minu (2003), “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, Human Resource Development Review, Cilt 2, Sayı 4, ss. 337-359.

Koçel, Tamer (2014), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kosar, Rizwana (2017), “The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Leader-Member Exchange”, Jinnah Business Review, Cilt 5, Sayı 2, ss. 1-12.

Köseoğlu, Mehmet Ali - Gider, Ömer - Ocak, Saffet (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, ss. 215-243.

Laudon, Kenneth C. - Laudon, Jane (2011), Yönetim Bilişim Sistemleri, (Çev. Uğur Yozgat), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Lee, Jae-Nam (2001), ‘The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on is Outsourcing Success’, Information & Management, Cilt 38, ss. 323-335.

Lee, Mushin - Koh, Joon (2001), “Is Empowerment Really A New Concept?”, The International Journal of Human Resource Management, Cilt 12, Sayı 4, ss. 684-695.

Littrell, Romie F. (2007), “Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the “İdeal Manager” in China”, International Journal of Intercultural Relations, Cilt 31, ss. 87-110.

López, Susana Pérez - Peón, José Manuel Montes - Ordás, Camilo José Vázquez (2009), “Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: an Empirical Analysis”, Knowledge Management and Organizational Learning, Cilt 4, ss. 111-129.

Mooradian, Norman (2005), “Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role In KM”, Journal of Knowledge Management, Cilt 9, Sayı 6, ss. 104 -113.

Monavvarian, Abbas - Asgari, Naser - Hajilouei, Leila (2014), “The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company”, International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences September, Cilt 4, Sayı 9, ss. 542-559.

Navimipour, Nima Jafari - Charband, Yeganeh (2016), “Knowledge Sharing Mechanisms and Techniques in Project Teams: Literature Review, Classification, and Current Trends”, Computers in Human Behavior, Cilt 62, ss. 730-742.

Nonaka, Ikujiro (1991), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review, ss. 162-171.

Ongori, Henry - Shunda, John P. W. (2008), “Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment”, The International Journal of Applied Economics and Finance, Cilt 2, Sayı2, ss. 84-94.

Özbebek, Ayşegül - Kılıçarslan, Esra T. (2011), “Empowered Employees’ Knowledge Sharing Behavior”, International Journal of Businessand Management Studies, Cilt 3, Sayı 2, ss. 69-76.

Özdamar, Kazım (2003), Modern Bilimsel Araştırma Teknikleri, Kaan Kitap Evi, Eskişehir.

Peltokorpi, Vesa (2006), “Knowledge Sharing Management in A Cross- Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan”, Knowledge Management Research&Practice, Cilt 4, ss. 138-148.

Riege, Andreas (2005), “Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider”, Journal of Knowledge Management, Cilt 9, Sayı 3, ss.18-35.

Sadegh, Tayebeh (2015), “Introducing a Model of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior, Ocb, Psychological Empowerment and Psychological Capital: A Two-Wave Study”, American Journal of Applied Psychology, Cilt4, Sayı 4, ss. 95-104.

Small, Cynthia T. - Sage, Andrew P. (2006), “Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review”, Information Knowledge Systems Management, Cilt 5, Sayı 3, ss. 153-169.

Spreitzer, Gretchen M. (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement”, The Academy of Management Journal, Cilt 38, Sayı 5, ss. 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. (1996), “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, The Academy of Management Journal, Cilt 39, Sayı 2, ss. 483-504.

Türk Dil Kurumu (2020), TDK Güncel Türkçe Sözlük, <https://dozluk.gov.tr/> (06.02.2020).

Thomas, Kenneth W. - Velthouse, Betty A. (1990), “Cognitive Elements of Empowerment”, Academy of Management Review, Cilt 15, ss. 666–81.

Tıwana, Amrit (2003), Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları, İstanbul.

Torun, Yasemin (2016), “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Wang, Sheng - Noe, Raymond A. (2010), “Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research”, Human Resource Management Review, Cilt 20, ss. 115–131.

Yang, Chyan - Chen, Liang, Chu (2007), “Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?”, Journal Of Information Science, Cilt 33, Sayı 1, ss. 95–109.

Yazıcıoğlu, Yahşi -Erdoğan,Samiye (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yi, Jialin (2009), “A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation”, Knowledge Management Research&Practice, Cilt 7, ss. 65-81.

Zolfaghari, Soheila - Ghorsi, Masoome - Dehestani, Reza (2017), “Developing Psychological Empowerment Through Knowledge Sharing Behavior”, International Journal of Economics, Commerce and Management, Cilt 5, Sayı 6, ss. 519-532.

## EVALUATION OF IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMER WITHIN THE SCOPE OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS<sup>1</sup>

**Vedat ACAR**

Doç. Dr., İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
vedat.acar@bakircay.edu.tr

**Gökberk BAYRAMOĞLU**

Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
gokberk.bayramoglu@bakircay.edu.tr

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 4-6 Nisan 2019 tarihlerinde İzmir’de yapılan 2. Business and Organization Research Conference kongresinde sunulmuştur. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra makale formatına getirilmiştir.

## **EVALUATION OF IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMER WITHIN THE SCOPE OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS**

### **ABSTRACT**

The inadequacy of the IAS 18 Revenue Standard on a variety of issues and the failure to explain processes with complex elements caused many problems. This indicates the need for a new revenue standard. To this end, a new revenue standard IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers was issued in collaboration with the London-based International Accounting Standards Board and the New York-based Financial Accounting Standards Board. With the publication of this standard, many standards and interpretations, including IAS 18 Revenue Standard and IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes, have been abolished.

In this study, revenue recognition from customer loyalty programs is evaluated within the scope of old and new revenue standards. IFRS 15 has made a significant change in accounting for revenue. This change is the condition that the revenue-generating processes are contractual. Therefore, the contractual revenue principle complies with the conceptual framework. Furthermore, according to the standard, the opposite side of the contract can only be the customer. Both IFRIC 13 and IFRS 15 take into consideration the postponement of revenue in the recognition of revenue from customer loyalty programs. In other words, the gift point portion of the revenue is postponed. Deferred revenue is recognized when the gift point is used by the customer or expires. IFRS 15 Revenue from Customer Contracts includes some changes when and how much revenue is recognized for customer loyalty programs.

**Keywords:** IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers, Customer Loyalty Programs, IFRIC 13.

## **MÜŞTERİ SADAKAT PROGRAMLARI KAPSAMINDA IFRS 15 MÜŞTERİ SÖZLEŞMELERİNDEN HASILAT STANDARTININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **ÖZ**

IAS (TMS) 18 Hasılat Standardının çeşitli konularda yetersiz kalması ve karmaşık unsurlu işlemleri açıklamada başarısız olması birçok soruna neden olmuştur. Bu durum yeni bir hasılat standardına ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Bu amaçla Londra merkezli Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu ve New York merkezli Finansal Muhasebe Standartları Kurulu'nun ortak çalışması ile yeni bir hasılat standardı olan IFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı yayımlanmıştır. Bu standardın yayınlanması ile IAS (TMS) 18 Hasılat standardı ve IFRIC 13 dahil olmak üzere birçok standart ve yorumları yürürlükten kalkmıştır.

Çalışmada, müşteri sadakat programlarından doğan hasılatın muhasebeleştirilmesi eski ve yeni hasılat standartları kapsamında değerlendirilmiştir. IFRS 15 hasılatın muhasebeleştirilmesinde önemli bir değişikliğe gitmiştir. Bu değişiklik hasılat yaratıcı işlemlerin sözleşmeye dayandırılması şartıdır. Dolayısıyla sözleşmeye dayalı hasılat ilkesi kavramsal çerçeve ile uyumluluk göstermektedir. Ayrıca standarda göre sözleşmenin karşı tarafı yalnızca müşteri olabilmektedir. Hem IFRIC 13 hem de IFRS 15'de müşteri sadakat programlarından doğan hasılatın muhasebeleştirilmesinde hasılatın ertelenmesini dikkate almaktadır. Başka bir deyişle, hasılatın hediye puan kısmı ertelenir. Ertelenen hasılat, hediye puan müşteri tarafından kullanıldığında veya geçerlilik tarihi dolduğunda muhasebeleştirilir. IFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı, müşteri sadakat programları açısından hasılatın ne zaman ve ne tutarda muhasebeleştirileceğine ilişkin bazı değişiklikler içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** IFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat, Müşteri Sadakat Programları, IFRIC 13.

## **1. INTRODUCTION**

The constant change in the expectations and needs of consumers has led businesses to customer-oriented strategies. Increasing competition has made customers not an object of purchase and customers has become an important component of the business. The relationship between businesses and customers has changed and the efforts of businesses to strengthen relationships with existing customers have gained importance instead of finding new customers. In line with this aim, businesses have started to implement various customer loyalty programs according to the requirements of the sector and the expectations of the customers.

Customer loyalty programs are defined as promoting customers to stay in the same brand with various awards, in other words, stopping customer loss through award-based initiatives (Banasiewicz 2005: 332). The most important objective of customer loyalty programs is to maximize the loyalty of existing customers to the business rather than new ones. Businesses aim to maintain the customer base by establishing a strong link between the brand and customers with these programs. In addition, to increase sales revenue by selling more products to existing customers is another purpose of the business (Uncles and Hammond 2003: 294). In contrast, customers cannot randomly become members of the loyalty program, it becomes a member of the loyalty program, where expected benefits are higher than expected costs. This is partly a choice directed by the appeal of the business itself (Leenheer, 2007:32-33).

O'Malley (1998: 51) lists the benefits of customer loyalty programs as follows:

- Provides brand loyalty to the customer through various incentives.
- Categorizes customers and sets separate consumption preferences for each category.
- Directs consumer behavior through reward systems.
- Provides response to customer loyalty programs of competing enterprises in the industry.

In addition to the benefits for businesses, customer loyalty programs also provide benefits for consumers. Customer loyalty programs make consumers feel privileged and think that they have a special status (Dreze and Nunes, 2008: 891). Since the financial rewards provided by the businesses increase customer satisfaction, customers are loyal to the enterprise in order to obtain such awards. The discounted or free marketing trainings and supports used in this context become an important part of the resource used by the sellers in their competitive battles in the field of marketing (Scott, 2000:42).

In the literature, there are studies which many customer loyalty programs are examined extensively, especially by marketing researchers. However, the effectiveness of customer loyalty programs is controversial. While some researchers express the positive effects of these programs, some suggest that customer loyalty programs no longer offer competitive advantage in an environment where all businesses offer similar programs, and that the final result will be equal to the initial situation because of increased marketing costs (Zhang and Breugelmans, 2012:50).

It is often costly for businesses to start and maintain a loyalty program, and it takes extensive effort to manage point records and manage rewarding. Also, once such a program comes into effect, it is often difficult to end the program without the risk of losing consumers' sympathy (Liu, 2007:20). Therefore, many businesses participate in customer loyalty programs implemented worldwide, so that the operational and administrative costs of the system can be shared.

The best-known customer loyalty programs are customer loyalty cards, customer loyalty clubs and discounts and rewards given according to sales amount. In order to increase the customer's loyalty to the brand, a free product can be provided as well as a price reduction for a specific product. Loyalty programs may vary depending on the business or the sector in which the business operates. While in some programs the gift issuer and the business in which the gift will be used have to be the same, in some programs the customer may use the gifts to obtain the product of another business. For example, with the Smiles and Miles application used in Turkish Airlines (THY), mile points can be used in various airline, hotel, car rental, insurance, health, tourism, shopping and entertainment, telecommunication, fuel and educational institutions. (<https://www.turkishairlines.com/tr-int/miles-and-smiles/program-ortaklari/index.html>, 2019). The complexity of customer loyalty programs has made it difficult to

determine the amount and time of revenue generated. This has led to different views and practices. Different applications have made it difficult for the financial statements to be comparable and reliable and have led to the need for a common guide to ensure standardization in practices.

IFRIC reviews newly identified reporting issues that have not been addressed in the current International Financial Reporting Standards (IFRS) or where contradictory comments have arisen and resolve issues to agree on appropriate treatments (S. Chapple et al., 2008:5). In this context, Interpretation 13 explains how revenue generated through customer loyalty programs is accounted for under the IAS 18 Revenue Standard.

On the other hand, IFRS 15 Revenue from Customer Contracts Standard has been issued for the accounting periods starting after 31.12.2017. This standard has been prepared as a comprehensive revenue standard and does not include detailed information on customer loyalty programs as in IFRS Interpretation 13. With IFRS 15, all events that generate revenue between businesses and customers are combined into a single standard.

With the entry into force of IFRS 15 Revenue from Customer Contracts, the following standards and interpretations are repealed;

- IAS Construction Contracts
- IAS 18 Revenue
- IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes
- IFRIC 15 Agreements for the Construction of Real Estate
- IFRIC 18 Transfers of Assets from Customers
- SIC-31 Revenue—Barter Transactions Involving Advertising Services

In this study, it is aimed to examine the differences brought by IFRS 15 Revenue from Customer Contracts to customer loyalty programs under IFRIC Interpretation 13. In addition, by comparing IAS 18 Revenue standard and IFRS 15 Revenue from Customer Contracts Standard, innovations arising in accounting of revenue within the scope of customer loyalty programs have been tried to be revealed.

## **2. INTERPRETATION OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS IN THE SCOPE OF IFRIC INTERPRETATION 13**

Customer loyalty programs are used by businesses to promote customers to purchase products. When the customer purchases the product, the business gives the customer a gift point resulting from this purchase. In other words, the benefit to be provided to the customer under the customer loyalty program must stem from the past purchase. Discount coupons or reward points sold separately from the product without any sales to the customer are excluded from the scope of customer loyalty programs (IFRIC 13, 2008: paragraph 1).

Businesses may request that the gift points they give within the scope of customer loyalty programs be used only in their own products or they may allow the gift points to be used in another business or sector. This application can be given as an example of using the shopping points earned on the cards given to the customers by some markets. In addition, businesses may participate in the customer loyalty program of other businesses that have accepted the same program as in the above mentioned THY application (IFRIC 13, 2008: paragraph 2). Therefore, the business giving gift points and the business using the gift points may be different.

IFRIC Interpretation 13 applies to customer loyalty gift points in the following cases (IFRIC 13 Art: 1):

- A business gives gift points to its customers as part of the sales transaction (sale of goods or services) or if the business's assets are used by the customer,
- The customer can use these gift points in the future to obtain free or discounted products or services, provided that the customer gift points fulfil other requirements.

*Evaluation of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customer Within the Scope of Customer Loyalty Programs*

According to this interpretation, a business can measure the fair value of gift points based on the fair value at which gifts can be obtained under customer loyalty programs. The fair value of such gifts is reduced considering the following elements (IFRIC 13, 2008: UR2):

- Fair value of the gifts offered to customers who did not earn gift points from the first sale,
- Proportion of gift points that are not expected to be requested by customers,
- Risk of failure to fulfill.

If customers can choose from a group of different gifts, the fair value of the gift points reflects the fair value of the gifts determined by applying the rates determined according to the expected frequency of selection of the gifts in that group.

Before and after the release of IFRIC Comment 13, there are different applications among businesses in accounting for customer loyalty programs, but it is seen that principles are generally adopted as summarized in Table 1 (PWC, 2019: 1);

**Table 1:** Comparison of Customer Loyalty Programs Before and After IFRIC Comment 13 Accounting Implementations (<https://www.pwc.com>)

	<b>Implementation Before TFRS Comment 13</b>	<b>Implementation After TFRS Comment 13</b>
<b>Income Statement Classification</b>	Deduction of revenue or marketing expense	Deduction of revenue
<b>Balance Sheet Classification</b>	Accrual/provision	Deferred revenue
<b>Measurement</b>	Various but generally at related cost to fulfill the obligation for the company	Fair value to the customer
<b>Recognition of the awards</b>	Various: at grant or at redemption	At redemption

According to IFRS Interpretation 13, a business's obligation to provide free or discounted goods and services in the future is recognized in two ways (IFRIC 13, 2008: paragraph 4):

- Accounting for price by applying a portion of the revenue received or receivable from the sales transactions to gift points (application of paragraph 13 of IAS 18)
- Making provision for costs incurred to provide gifts (application of paragraph 19 of IAS 18)

According to IFRS Interpretation 13, customer loyalty programs are accounted for in accordance with paragraph 13 of IAS 18. Accordingly, a business recognizes gift points as a separately identifiable component of the initial sales transaction or transactions in which it is earned (IFRIC 13, 2008: paragraph 5). The fair value of the revenue received or receivable in respect of the initial sale transaction is distributed between gift points and other components of the sale. The amounts distributed to gift points are measured based on their fair value. The fair value of gift points is the amount at which these points can be sold separately.

Where gifts are provided by the business, the use of gift points and the fulfillment of the obligation to provide gifts require that the amount allocated to the gift points be recognized as revenue (IFRIC 13, 2008: paragraph 7).

In practice, it is seen that gift points can be used by customers for different periods. In this case, it is necessary to consider the amount of points used in the period when determining the amount of revenue to be accounted for in the period in which the points are used. When calculating this amount, it is necessary to take into consideration the ratio of the points used by the customers to the total points expected to be used by the customer and to deduct the amount of the total value of the gift points to the income converted as of that date (IFRIC 13, 2008: UR 2).



If gifts are provided by third parties, the business assesses whether the amount of the gift points is collected on its own account or on behalf of third parties. If the business collects the fee on behalf of third parties, it shall measure the revenue as the net amount to be kept in its own account. This net amount is the difference between the price distributed to the gift points and the amount payable to the third parties providing the gift. The business recognizes this net amount as revenue when third parties are obliged to provide gifts and are entitled to collect the gifts. Alternatively, if the customer can choose to request gifts from the business itself or from a third party, these events can only occur if the customer requests the gift from the third party (IFRIC 13, 2008: paragraph 8). Where gifts are provided by the business itself, it measures revenue as the gross amount distributed to the gift points and recognizes it as revenue when it fulfills its obligation to provide the gifts.

If the costs to be incurred for the provision of gifts are expected to exceed the sum of the amount allocated to gift points and the additional amount to be obtained at the time the customer uses the gift points, the business is economically disadvantaged. In accordance with TAS 37, the difference is accounted for as a liability. The requirement to account for such a liability may arise when the business incurs an increase in the costs incurred to obtain gift points, such as when the business revises its expectations for the number of gift points to be used (IFRIC 13, 2008: paragraph 9).

Within the scope of customer loyalty programs, there may be certain conditions or time limits that customers must comply with. For example, Hilton Hotels make essential that only real persons and only one customer be a member of the loyalty program in order to earn points (Hilton Honors, 2019). Businesses may call for a certain period or require minimum accumulation of gift points ((IFRIC 13, 2008: paragraph 2). In this context, customer loyalty programs are a contract between the parties. Since IFRIC Interpretation 13 does not have a detailed revenue account, revenue arising from customer loyalty programs is evaluated within the scope of IAS 18 Revenue standard. In other words, IFRIC Interpretation 13 has been issued for easier understanding of the IAS 18 Revenue standard.

### **3. RECOGNITION OF REVENUE UNDER THE SCOPE OF IAS 18 REVENUE STANDARD**

Revenue from customer loyalty programs is assessed in accordance with IAS 18 Revenue, as is the case with other revenue from ordinary business operations. According to IAS 18 Revenue Standard, revenue is the income that arises from the ordinary operations of the business. Income is defined as economic benefits that lead to an increase in equity in the form of cash inflows, increases in assets or decreases in liabilities. IAS 18 Revenue Standard distinguishes between revenue and collections on behalf of third parties. According to the standard, revenue includes only the gross economic benefit amounts that the business receives and will receive on its behalf. The standard also sets out the following two criteria for determining the recognition time of revenue (IAS 18, 2005: Objective):

- When future economic benefits are likely to enter the business,
- When these benefits can be measured reliably.

IAS 18 Revenue Standard aims to determine the principles and rules of when and to what extent the revenue will be realized in different situations where these two criteria are met.

IAS 18 Revenue Standard is applied to account for revenue from the following three transactions and events (IAS 18, 2005: paragraph 1):

- Sales of Goods,
- Service Deliveries,
- Franchising, dividends and interest from the use of business assets by others.

Sales of goods include goods produced by the business, merchandise purchased for resale, commodities purchased by the retailer or land held for sale and other real estates (IAS 18, 2005: paragraph 3).

According to IAS 18 Revenue Standard, revenue is measured at the fair value of the price received or receivable (IAS 18, 2005: paragraph 9). The amount of revenue arising from a transaction is generally determined by an agreement between the business and the buyer or user of the asset.

Revenue is measured at the fair value of the price received or receivable, considering the commercial discounts and amount reductions applied by the business (IAS 18, 2005: paragraph 10).

There are two important provisions in IAS 18 Revenue standard regarding the recognition of a revenue as revenue. According to the first of these provisions, the principles in the standard are applied separately for each transaction. However, if a transaction has separable parts, in order to reflect the essence of the transaction, the accounting principles must be applied separately to each separable portion of the transaction. (IAS 18, 2005: paragraph 13).

According to the second provision, revenue and expenses related to the same transaction and event are accounted simultaneously in the scope of matching of revenues and expenses. It is recognized that costs, including costs incurred after product delivery, can be reliably measured under normal circumstances when other conditions are required for revenue recognition. However, if expenses cannot be measured reliably, revenue is not recognized in the financial statements (IAS 18, 2005: paragraph 19).

#### **4. RECOGNITION OF IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMER WITHIN THE SCOPE OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS**

The purpose of IFRS 15 is to establish the principles that a business applies when reporting information about the nature, amount, timing and uncertainty of revenue and cash flows from a contract with a customer (IFRS 15, 2018: paragraph 1). With this standard, it is aimed to eliminate the uncertainties in IAS 18 Revenue standard regarding revenue accounting and to create integrity in application. The fact that the IAS 18 Revenue Standard could not provide sufficient explanations for the recognition of income, insufficient information disclosed in the footnotes of public disclosure and complex multi-element transactions, variable pricing, reimbursement rights, guarantees and licensing led to different applications of revenue and this situation caused new implementations of revenue. showed a need for a revenue standard (Grant Thornton, 2014b: 18).

After 2010, accelerating studies on the approximation of revenue standards were finalized and IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers was issued. The application of the mentioned Revenue Standard has started in the reporting period after 31 December 2017.

Businesses apply this standard to all contracts concluded with their customers, except followings: (IFRS 15, 2018: paragraph 5).

- Leasing agreements covered by IAS 17 Leases,
- Insurance contracts covered by IFRS 4 Insurance Contracts,
- Financial instruments and other contractual rights or obligations within the scope of IFRS Financial Instruments, IFRS Consolidated Financial Statements, IFRS 11 Joint Arrangements, IAS 27 Separate Financial Statements, IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures.
- Non-monetary changes to facilitate sales to customers or potential customers between businesses operating in the same business field.

IFRS 15 Revenue from Customer Contracts standard differs from IAS 18 Revenue in the following subjects (Köse and Çelikay, 2015, 20):

- Provides a strong framework covering revenues from the moment they occur,
- Increases comparability between sectors and capital markets,
- Improve the accounting of contracts with customers by requesting more detailed information to be disclosed by the business.

IFRS 15 Revenue from Customer Contracts has introduced a new model for revenue recognition. This model is a “contractual agreement” and five-stage model with the customer to determine when and how much revenue should be accounted for. These stages are;

- Determination of the contract with the customer,
- Determination of separate performance obligations in the contract,

## *Evaluation of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customer Within the Scope of Customer Loyalty Programs*

- Determination of contract price,
- Distribution of contract price to separate performance obligations,
- Recognition of revenue when performance obligations are fulfilled.

IFRS 15 recognizes revenue generating transactions as contracts and complies with the conceptual framework since it is based on revenue. According to the standard, a contract is an agreement that creates legally enforceable rights and obligations between two or more parties. The enforcement of rights and obligations in a contract is a legal matter. Contracts may be in writing, orally or in any other manner adopted by the business in accordance with its business practices (IFRS 15, 2018: paragraph 10). Therefore, the standard revenue is based on contractual rights between the business and the customer.

For enterprises not to apply this standard to a contract, the opposite party must be the customer. The customer is the party that has contracted with the business in order to obtain the goods or services which are the outputs of the ordinary activities of the business in return for its cost. The counterparty of the contract is not considered a customer if it has entered into a contract for the purpose of participating in an activity or process (such as the development of a cooperative agreement) where, for example, the contracting parties share the risks and benefits arising from the entity's activities or processes (IFRS 15, 2018: paragraph 6).

Since IFRS 15 Revenue from Customer Contracts is a comprehensive standard for revenue recognition, it also includes the necessary applications for customer loyalty programs. Customer loyalty programs are revenue generating and serve as a contract between the customer and the business. Therefore, it ensures that the practices carried out within the scope of customer loyalty program fall within the scope of this standard.

IFRS 15 Standard specifies the sales transaction and gift points arising as part of customer loyalty programs as separate performance obligations. The performance obligations defined separately in the sales transaction may also include commitments in the business practices, published policies or special declarations of the business, which create a valid expectation that the business will transfer the goods or services to the customer at the time of entering into the contract (IFRS 15, 2018: paragraph 24). This contract is considered to be a multi-component contract according to IFRIC Interpretation 13. Therefore, the new and old legislation does not differ in this context.

In order to distribute the revenue to separate performance obligations, the companies distribute the transaction price to each performance obligation determined in the contract based on the sale price. The appropriate selling price is considered for each performance obligation (IFRS 15, 2018: paragraph 74). In IFRIC Interpretation 13, gift points within the scope of customer loyalty programs are measured at fair value (IFRIC Interpretation 13, 2008 paragraph 6). Fair value is defined as the amount that gift points can be sold separately.

Revenue from sales within the scope of customer loyalty programs must be accounted for after the distribution of revenue among the separable liabilities. In this context, the business will distribute the revenue between these components considering that there are two separate components of the sales transaction, whether it is carried out by the business or by other businesses. However, when the revenue is recognized, it is different if the business provides the goods / services to be provided against the points or provides them from a third party (Çopur, 2013: 18).

The business fulfills its performance obligation when the control of the good or service passes to the customer and takes it into the financial statements. Accordingly, as in the previous legislation, the performance obligation is accounted for when it is fulfilled (IFRS 15, 2018: paragraph 15). However, the proceeds calculated for the gift points must be postponed until the gift points are provided to the customer in return. There will be no difference in the calculation of revenue amount considering the application of IFRS Interpretation 13. However, both auditors and analysts need to be aware of the risk arising from management estimates in determining deferred income liabilities. Because the excessively conservative valuation of deferred income debt at the point of sale will be an important tool in management's hands to inflate income artificially in the future. Conversely, management may also

choose to use a less conservative approach to artificially inflate the current income of the business (Sacho, 2008:81).

Goods and/or services to be given in return for gift points within the scope of customer loyalty program can be realized by other companies as well as in Turkish Airlines loyalty program. In this case, the value of the gift points will be determined in advance and this will make the accounting easier for businesses. After the business pays for the points awarded to the business that is the sponsor of the program, there will be no further obligations and the business that uses the points will request the amount of the program sponsor (Raju, 2011:875).

If the business's obligation to provide the customer with gifts for the points continues after the sale, it is assumed that the amount of the gift points is charged to their account, and the revenue is recognized in the same way as the business that provides the gifts.

In customer loyalty programs, which are implemented by large businesses as in THY, the role of the business is usually only to earn points. For example, a hotel business that is one of the partners of THY program does not take the responsibility of providing air tickets, only fulfills the function of earning points. The obligation to provide gift tickets remains on the THY. In this case, the retail hotel business is the agent of THY in the customer loyalty program and when the hotel business makes a sale, it collects the portion of the price that it will collect from the customer on behalf of THY, not on its own behalf. This is because the hotel will pay a part of the amount that it collects or will be paid to THY as the price of the air ticket. In this case, part of the amount related to the gift points is the revenue of THY which will provide the ticket. In such a case, the hotel business measures the revenue to be accounted in its own account as a net amount. This net amount is the difference between the fair value/sale price of the gift points and the amount payable to THY which provides the gift plane ticket. In other words, it is commission income (Çopur, 2013: 22).

When IFRS 15 Revenue from Customer Contracts standard and IFRIC Interpretation 13 are examined within the scope of customer loyalty programs, it is seen that there is no significant difference and only some concepts and definitions have changed. Therefore, the IFRS 15 standard and customer loyalty programs will not undergo significant changes in implementation.

## **5. CONCLUSION**

In this study, the revenue arising from customer loyalty programs are compared within the scope of IFRIC Interpretation 13 and IFRS 15 Revenue from Customer Contracts standard and it is examined whether IFRS 15 causes a difference in accounting of customer loyalty programs.

Customer loyalty programs provide to its members advantages such as discounts and savings rewards that make these programs popular with consumers. In this context, in the United States, approximately 80% of all households and 90% in Canada have at least one supermarket loyalty card (Leenheer et al, 2007:31). In Turkey, almost the entire chain of grocery stores has a loyalty card and card usage is rapidly increasing among customers.

The rapid rise in customer loyalty programs among modern marketing strategies and the intensive use of different practices has prompted the International Accounting Standards Board to act. For this purpose, IFRIC Interpretation 13 has been issued to explain in detail how IAS 18 Revenue standard applies to customer loyalty programs. According to IFRIC Interpretation 13, all gifts under customer loyalty programs are recognized as a separate component of the sales transaction. Gift points are only recognized after delivery or use of the customer. In other words, gift obligations that are not yet fulfilled by the businesses are not accounted and the revenue is not reported in the financial statements, but only the liabilities that are required to be fulfilled are reported in the financial statements of the business.

The International Accounting Standards Board has issued a new revenue standard, IFRS 15, Revenue from Customer Contracts, as the existing revenue standard (IAS 18) is inadequate in practice. The new revenue standard IFRS Interpretation 13 was also repealed and incorporated. In this study, it has been examined what innovations the new revenue standard brings to customer loyalty programs in

practice and it has been seen that no radical changes have been made. Therefore, it can be said that there will be no significant differences in revenue recognition in terms of customer loyalty programs.

One of the most important innovations introduced by IFRS 15 Revenue from Customer Contracts is the linking of revenue to a contract. Depending on the contract, the receivables or debts of the businesses arising from the contract may occur. In addition, the opposite party of the contract can only be the customer. The standard also adopted a five-stage model to determine when and to what amount the revenue should be accounted for. In this context, it is important to implement the model in the context of customer loyalty programs, but it is important to note on which side the obligation to follow remains in the provision of gifts during accounting.

## REFERENCES

Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 332-339.

Chapple, S., Moerman, L., Rudkin, K. (2008). Customer loyalty programmes: IFRIC13 and the ambiguities of revenue recognition, University of Wollongong Research Online.

Dreze, X., & Nunes, J. C. (2008). Feeling superior: The impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890-905.

Grant Thornton. (2014). IFRS News Special Edition on Revenue. Retrieved (12.08.2019) from [http://www.gtus.com/doc/public/gti/gti\\_ifrs\\_news\\_15.pdf](http://www.gtus.com/doc/public/gti/gti_ifrs_news_15.pdf)

Köse, T., & Şengül Çelikay, D. (2015). YENİ HASILAT STANDARDI VE GETİRDİĞİ DEĞİŞİKLİKLER. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, 25(127).

Leenheer, J., Heerde, Harald J. Van, Bijmolt, T. H.A., Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members, *International Journal of Research in Marketing*, 24: 31-47.

Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, *Journal of Marketing*, 71: 19–35.

O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty?. *Marketing intelligence & planning*, 16(1), 47-55.

Raju, Vivek P., (2011), "Accounting for Customer Loyalty Programmes – IFRS Perspective", *The Institute of Chartered Accountants of India (ICAI) Journal*, 60(6): 872-876.

Sacho, Z. Y. (2008). IFRIC 13: How ready are you?, *Accountancymagazine.com*, February, 80-81.

Scott, R. W. (2000). Rewarding Loyalty Among Resellers, *Accounting Technology*, March, 42-45.

Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of consumer marketing*, 20(4), 294-316.

Vardar, G. Ç. (2014). Müşteri Sadakat Programlarının Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-124.

Zhang J., Breugelmans, E. (2012). The impact of an item-Based loyalty Program on Consumer Purchase Behavior, *Journal of Marketing Research*, 49: 50-65.

IFRS 15 "Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı"  
[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/IFRS\\_15\\_09092016.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/IFRS_15_09092016.pdf), (Erişim Tarihi: 05.08.2019).

TFRS YORUM 13 "Müşteri Sadakat Programları Standardı"  
<https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2014Seti/TFRSYORUM13.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.07.2019)

*Evaluation of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customer Within the Scope of Customer Loyalty Programs*

TMS 18 “Hasılat Standardı”

<http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2011Seti/TMS18.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.07.2019).

<https://hiltonhonors3.hilton.com/en/terms/index.html> , (Erişim Tarihi: 10.06.2019).

[https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/ifric\\_13.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/ifric_13.pdf) , (Erişim Tarihi: 05.04.2019).

<https://www.turkishairlines.com/tr-int/miles-and-smiles/program-ortaklari/index.html>, (Erişim Tarihi: 15.06.2019).

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ

**Ahmet YILDIRIM,**

Dr.Öğr.Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi anlayışının bir değişkeni olarak eğitim ve geliştirme etkinliğinin örgütlerin rekabet politikaları üzerine etkisinin önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme etkinliklerinin örgütlerin rekabet politikalarına yönelik etkisini değerlendiren bu çalışmada, insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütler açısından bir rekabet politikası geliştirilmesi bağlamında etkisi tartışılmıştır. Alanyazında örgütlerin rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun, işletmeler açısından rekabetin sürdürülebilirliğinde etkin bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin varlıklarını rekabet ederek sürdürebilmeleri için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ise kritik düzeyde bir öneme sahiptir.

Örgütlerin insan kaynağına yönelik eğitim ve geliştirmeye dönük çabaları, değişim karşısında örgütleri rekabet süreçlerinde güçlü kıldığı kadar, sürdürülebilir rekabet stratejisi üretmek konusunda da motivasyon sağlamaktadır. Günümüz rekabet şartlarında örgütlerin faaliyet alanlarında varlıklarını devam ettirebilmeleri bir taraftan sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme becerilerine, diğer taraftan rekabetçi özelliklerini koruyabilmek için İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme yoluyla değişen şartlara uyum sağlamasına bağlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet

## **THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONCEPT ON THE COMPETITION POLICY OF ORGANIZATIONS ON TRAINING AND DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to emphasize the importance of the impact of training and development activity on the competition policies of organizations as a variable of the human resources management approach. In this study evaluating the effects of training and development activities on the competition policies of organizations as a function of human resources management, a competition policy organizations in terms of human resources training and development function is discussed in the context of the development. In the literature, it is revealed that the harmony between the competition strategies of the organizations and the human resources strategy plays an effective role in the sustainability of the competition for the organizations. Training and development of human resources are critical for organizations to sustain their assets by competing.

Organizations' activities towards training and developing human resources provide motivation to produce sustainable competition strategy as well as making organizations strong in competition processes. In today's competitive conditions, the survival of organizations in their fields of activity depends on their qualified human resources and their ability to hold these resources, on the one hand and the adaptation of Human resources to changing conditions through training and development in order to maintain their competitive features.

**Keywords:** Education, Development, Competition, Human Resources Management,



## 1.GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi; örgütlerin belirlenmiş stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinlikler olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011:6). Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, örgütlerdeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimler insan kaynakları yönetimi birimi olarak adlandırılır (Aldemir; Atayol; Budak; 2001:21). Günümüzde örgütler, insan sermayesinin en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. Örgütler açısından nitelikli insan kaynaklarının temini, istihdam edilmeleri ve örgüte bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimi paradigmasını gerekli kılmaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler açısından yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi bir fırsat penceresidir.

Günümüzde örgütler; nitelikli insan kaynaklarının temini ve doğru pozisyonda çalıştırılmaları kadar, örgütün amaçları doğrultusunda eğitmenin ve geliştirmenin, işgörenlerin üretkenliğini ve etkinliğini artırmasından dolayı sürdürülebilir bir şekilde eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda Chadwick (2005) “örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinin kritik düzeyde bir öneme sahip” olduğunu vurgulamıştır.

Eğitim ve geliştirme etkinlikleri temel insan kaynakları işlevlerinden biridir. Örgütler açısından günümüzde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi rekabet gücü kazandıran bir değişken haline gelmiştir. Alanyazında insan kaynakları açısından eğitim ve geliştirme uygulamalarını kullanan örgütlerin, bu anlayışı önemsemeyen ve tercih etmeyen örgütlere göre daha yüksek performans gösterdiğine dair tespitler vardır (Alayoğlu, 2010: 29).

Eğitim ve geliştirmeye dönük çabalar, örgütleri rekabet süreçlerinde güçlü kıldığı kadar sürdürülebilir rekabet stratejisi üretmek konusunda da motivasyon sağlamaktadır. Örgütlerin küresel dinamikler gereği yabancı piyasalara yönelik girişimlerinde kalıcı olabilmeleri, ancak insan kaynaklarının farklı pazar ve kültürlerle yönelik eğitilmeleri ve çalışma becerileri kazandırılmalarına bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların yeni oluşan çevresel şartlara yönelik uyum geliştirebilmeleri hızlı bir şekilde verilebilecek bilgi ve eğitimle mümkün olabilecektir.

Günümüzde küresel nitelikte yaşanır hale gelen doğal felaketler ve salgın hastalıklar karşısında örgütler, ortaya çıkan beklenmedik fiili durumlara karşı yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu kapsamda örgütler, insan kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanabilmek amacıyla yeni iş dizaynları geliştirmekte ve dijital platformlarla kendilerini yeni duruma konumlandırmanın yollarını aramaktadırlar. Ancak karşımıza çıkan temel sorun; örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının, gelecek planları ve iş tasarımlarında değişikliğe gitmek istemeleri ya da zorunda kalmaları durumunda, tercih edilen ya da mecbur kalınan yeni anlayışa yönelik beceri düzeylerine sahip olmamaları ya da olmak için çaba göstermemeleridir.

İnsan kaynaklarının bir işlevi olan eğitim ve geliştirme paradigması, örgütlerin fiili durumlar karşısında zorluklarla mücadele etmede kilit bir rol üstlenebilir. Bu meyanda dijital eğitim içerikleri ve yeni eğitim teknolojileri örgütler açısından eğitim maliyetlerini azaltabilir, zaman ve mekan kısıtlarını kontrol altına almayı kolaylaştırabilir. Ancak tercih edilecek yeni yöntemlerin işgören düzeyinde davranış değiştirmeyi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan uygulama, geribildirim, kişiye özgü olmak gibi koşulları da içermelidir.

Günümüzde örgütler açısından eğitimin rolü, düne göre bugün daha stratejik bir hale gelmiştir. Eğitim, örgütler açısından artık bir kez uygulanan ve yeni bir eğitim sürecine kadar gündemden çıkarılan bir olgu değildir. Örgütler açısından eğitim, geliştirme ve öğrenme sürdürülebilir hale getirildiği zaman anlamlı hale gelmektedir. Eğitim, geliştirme ve öğrenme, biçimsel bir şekilde sınıf ortamında gerçekleştirilen ve geri bildirim konusunda süreçlere pek de riayet edilmeyen bir anlayışın dışına çıkmış, örgütler açısından eğitim ve geliştirme koşullarının yaratıldığı bir konuma evrilmiştir.

Örgütler; yaşadığımız çağın baskın özellikleri gereği, yeni teknolojiler, bilginin hızlı gelişimi, küreselleşme baskısı, e-ticaretin sınırsız bir şekilde gelişimi nedeniyle büyük değişimlerle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Örgütler karşı karşıya kaldıkları değişim sürecine yönelik savunmacı bir anlayışla,

öncelikle elindeki işgücüne sahip çıkarak elde tutmak ve dış kaynak olarak işgücünü çekmek ve sahip olduğu insan sermayesini motive etmek üzerine stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme, değişim sürecinde insan kaynaklarını stratejik açıdan değerlendirmeye de imkân vermektedir. Örgütler rekabete açık, toplam kalite yönetimi ve sürdürülebilir performans gibi nitelikleri barındıran bir çalışma modeli geliştirerek faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. Bu çabalarının kritik eşiği ise, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yükledikleri anlamdır.

Örgütler güncel becerilere sahip ve gerekli becerileri kolayca öğrenebilecek, gelişime ve öğrenmeye açık bir işgören beklentisi içerisindedir. İşgörenler ise, sadece örgütlerin talebini değil, kişisel ilgi alanlarını ve gelecekte ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirme eğilimindedir. Örgütler ve işgörenler açısından dış çevre şartları da göz önünde bulundurularak en etkin noktanın bulunması, bir zorunluluk olarak karşımızda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının bir değişkeni olarak eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütlerin rekabet politikalarına etkisini değerlendiren bu çalışmada, insan kaynaklarını stratejik açıdan değerlendirerek, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütler açısından bir rekabet politikası geliştirilmesi bağlamında etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI**

Eğitimi, "bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci" olarak tanımlayan Ertürk (1994), "planlı eğitim faaliyetlerinin davranış değişmesini, yani geçerli öğrenmeyi sağlayıcı yaşantıların oluşturulmasına dönük olması zorunluluğuna" işaret etmektedir. Eğitim neticesi bireylere yeni davranışlar kazandırmak esastır. Davranış değiştirmenin hangi etkinlikler yoluyla ve nasıl gerçekleşeceği, bizi doğrudan doğruya öğrenme eyleminin kuramsal temellerine ve onu sağlamak için düzenlenen öğretme sürecini sorgulamaya götürür.

Viargues'a göre (1999: 88) eğitim, bireylerin yeteneklerinin gelişmesinde bir araçtır. Bingöl ise, eğitimi "belirli bir amaçla, iş görenlerin bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreç olarak" tanımlamıştır (Bingöl, 2006: 188). Öte yandan Sabuncuoğlu eğitimi; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütsel düzeyde yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü olarak nitelendirmiştir (Sabuncuoğlu, 2018:155).

Örgütlerde işgörenlerin sadece istihdam edilmesi değil, aynı zamanda eğitilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu bir insan kaynakları yönetimi politikası tercihi olduğu kadar, örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde eğitim, insan sermayesinin etkililiğini arttırmak ve performansını geliştirebilmek için önemli fırsatlar sunabilir. Çünkü eğitim etkinliklerinin sağladığı imkânlarla, işgörenlerin örgütsel amaçlar kapsamında performansı geliştirilebilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 1). Değişim, eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güç olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme, örgütün hedeflerine ulaşmak için tasarlanır. Örgütler açısından eğitimin amacı, işgörenlerde örgütün beklentilerine yönelik bir takım davranış düşünce ve beceri gelişimini içermekle beraber, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Currie, 2002:165).

Eğitim ile bireyin bir davranışı yerine getirmesi hedeflenir. Örgüt düzeyinde eğitim ile işgörenlerin davranış, bilgi ve beceri kazanmaları veya kendileri açısından faydasına inandıkları için benimseyerek yapmaları beklenir (Barlett, 2001:336). Eğitimin örgütsel açıdan anlamlı hale gelebilmesi eğitim içeriğinin işgörenin davranışlarını ne ölçüde etkilediği ya da ne oranda davranış değişikliğini ortaya çıkarabildiği ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim, işgörenin daha önce eğitim yoluyla elde ettiği kazanımlarına yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla eğitimi sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini artıran yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak değerlendirilmelidir (Piscard 1958).

İnsan kaynakları açısından geliştirme ile işgörenin kapasitesinden tam anlamıyla yararlanmak ve performansını arttırmak hedeflenmektedir. Gelişim, eğitimden daha genel kabulleri içerir ve

işgörenin gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını sunar. Bu bağlamda gelişim, işgörene gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme alanı sağlar.

İnsan sermayesinin geliştirilmesi temelde işgücünün verimliliğinin artırılmasını ifade etmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004). Geliştirme, insan kaynağının örgütün temel stratejik hedeflerine yönelik olarak etkili bir şekilde yoğunlaştırılması ile gerçekleştirilebilir (Dess ve Picken 1999). İnsan kaynakları bağlamında geliştirme, örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde rekabet yeteneğini geliştirmek için işgörenlerin kapasitelerini arttırmaya yönelik düzenlemeleri içermektedir (Mercin, 2005: 133).

Örgütlerde geliştirme etkinlikleri ile daha uzun soluklu bir projeksiyon öngörülmekte, geleceğe dönük öğrenmeler hedeflenmektedir (Bayraç, 2008: 128). Dolayısıyla “geliştirme”, yetiştirme kavramına nazaran daha geniş bir alanı nitelendirir. Öte yandan geliştirme, işgörenin kendisini etkinliklerle üst görev ve sorumluluklara hazırlanması olarak da ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından geliştirmenin üç temel özelliği vardır. Bu özellikler (Şencan ve Erdoğan, 2001: 4):

- “*Geliştirme işlevinin örgütteki tüm bireyleri kapsamı*”,
- “*Bireyin tüm hayatında kesintisiz sürmesi*”,
- “*Çalışanların sadece iş konuları ile ilgili değil, her boyutta geliştirilmesinin amaçlanmasıdır*”

İnsan kaynakları yönetimi disiplini çerçevesinde geliştirme kavramını, işgörenlerin mevcut işlerinde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş deneyimi, duygusal zekâ, kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi şeklinde değerlendirmek mümkündür. Geliştirme uygulamaları ile işgören yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilir hale gelir. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülmemesi gerekir. Geliştirme bireysel ancak süreklilik içeren bir olgudur. Eğitim olmadan geliştirmenin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilebilir. (Taşkın, 2005:36).

Alanyazında eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farklar belirgin olarak vurgulanmıştır. Eğitim, işgörenin bugününü dikkate alırken, “gelişim” bir gelecek tasavvuru içermektedir. İş deneyimi eğitim sürecinde dikkate alınmazken, geliştirme aşamasında yüksek oranda gözetildiğini söyleyebiliriz. Eğitim yoluyla işgörenin hâlihazırda iş performansı için kazanımlar hedeflenirken, geliştirme ile işgören örgütsel iç ve dış çevredeki değişimlere hazırlık içerisinde. Eğitim, işgörenin mevcut işlerindeki performanslarını arttırmayı hedeflediği için eğitim süreçlerinin sürdürülebilirliği ön plandadır. Geliştirme yoluyla işgören, örgütteki diğer pozisyonlara hazırlanmak üzere motive olur, gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri kazanması için gerekli adımları atar.

Eğitim ile kendisine verilmiş bir sorumluluğu yerine getiren işgörenin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmesi/geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Geliştirme ile işgörenin yerine getirdiği sorumluluk/yükümlülük bağlamında örgütü daha geniş bir perspektifle görebilmesi hedeflenir. Dolayısıyla geliştirme uzun vadeli etkinlikler toplamıdır. Ancak hem eğitim hem geliştirme bir sürecin ayrılmaz parçalarıdır ve birbirini tamamlamaktadır. Eğitim ve geliştirme, işe dair yetkinliklerin işgören tarafından edinilmesinde örgüt tarafından gösterilmiş toplam gayreti işaret eder (Noe, 2009:4). Eğitim yoluyla, tasarlanmış eğitim programlarının içeriğindeki bilgi ve becerilerin işgörene kazandırılması hedeflenir. Alanyazında örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde eğitim yoluyla işgörene beceri kazandırılmasının önemi ciddi bir şekilde vurgulanmaktadır (Taşkın, 2001: 25).

Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile ilgili yaklaşımları dört özellikte birleştirebiliriz. Bunlar (Başaran, 1991: 17):

- “*İnsan davranışı ancak yaşayarak kazanabilir*”.
- “*Eğitim, eğitilen kişi de istenilen davranışı oluşturma işidir*”.
- “*İnsan davranışının oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır*”.
- “*Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmalıdır*”

Sürekli ve büyük bir değişim baskısı altındaki örgütler, karşı karşıya kaldıkları bu durum karşısında rekabetten kopmamak adına işgörenleri sürekli öğrenmeye zorlamak durumunda kalmaktadırlar (Oliver, 2001:10). Dolayısıyla eğitim ve geliştirme ulaşılması gereken bir hedef değil, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisi haline gelmiştir (Bingöl, 2010:283).

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

Yaşadığımız çağın baskın karakteri olan değişim ve ortaya çıkardığı gelişmeler, toplumsal yaşamı kökten sarsmakta, bütün sektörleri derinden etkilemekte ve örgütler açısından rekabet şartlarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Örgütlerin dış çevredeki değişime uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmelerinin temel önceliği, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemeleri, eğitim ve geliştirme programları ile insan kaynaklarını geleceğe hazır hale getirmeleri ile yakından ilişkilidir.

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında işe alımda örgütün ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak işgören istihdamı gerçekleştirilse bile, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sürekli değişim, gerek örgütleri gerekse işgörenleri değişim süreçlerine uyum açısından eğitim ve geliştirmeye daha fazla yönlendirmektedir. Örgütler açısından işgören-yönetici ilişkisinin anlamı da hızlı bir şekilde değişmektedir. Küresel rekabet şartları örgütleri sürekli strateji değiştirmeye yönlendirmekte, örgütleri insan kaynağı açısından yeni anlam arayışlarına yönlendirmektedir. İşgörenler, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları içsel ve dışsal şartlar nedeniyle örgüte yönelik bağlılıklarını gözden geçirme eğilimindedirler. Dolayısıyla çağın değişen şartları nedeniyle eğitim ve geliştirme, örgütler açısından bir maliyet kalemi değil, örgütlerin daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek ve rekabet edebilmeleri adına bir gereklilik haline gelmektedir. Eğitim ve geliştirme, işgörelere yeni teknolojileri kullanmaya, sanal takım becerilerini geliştirmeye, farklılıkları yönetebilmelerine ve işbirliğine yatkınlıklarını geliştirmeye de fırsat vermektedir. Örgütler açısından insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılabilmesi, insan sermayesini eğitim ve geliştirme ile kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu süreçte işgörenin eğitilmesi ve geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır.

Eğitim, bireyin kendilerini geleceğe yönelik olarak geliştirmelerini sağlayarak belli becerileri kazanmalarını hedeflemektedir. Bu bağlamda eğitim toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanın yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme imkânı veren en etkili araçtır (Sabuncuoğlu, 2018:154).

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin konusu eğitim yapılacak konuların belirlenmesi, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim alacak işgörenlerin seçimi, örgütün eğitim politikaları ve vizyonu kapsamında bir plan ve programla yürütülmesi süreçlerini içerir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinlikleri ise, işgörenlerin eğitim ihtiyacının analiz edilmesi, eğitim tasarımının geliştirilmesi, eğitim biriminin yükümlülükleri, eğitim takip ve değerlendirme yöntemlerini kapsamaktadır.

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi örgütün iş stratejisine uygun olmalı ve iş ihtiyaçlarını karşılamalıdır. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmeyle işgörenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri kazandırarak örgütsel etkinliği arttırmak hedeflenmektedir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütün hedeflerine yönelik ihtiyaçları karşılaması ve bu ihtiyaç dâhilinde planlanması önem arz eder (Sabuncuoğlu, 1994:124).

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, örgüt politikalarını ve işlemlerini kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Örgütlerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir, Ataoğlu ve Budak, 2004:167). İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi oldukça karmaşık, yöneticilerin sevk ve idaresinde işgörenlerin kapasitelerinin örgütsel niteliklerle bir araya getirilmesini içeren bir süreçtir. Ancak eğitim ve geliştirme etkinlikleri işgörenlerin iş bulmalarında ya da farklı bir işe yönelik bir becerinin geliştirilmesinde doğrudan etkili olan ve yardım eden bir boyutta yer almaktadır. Schermerhorn, işgörenlerin eğitim ve geliştirme etkinlikleriyle, alanlarında ya da ilgileri dâhilinde bilgiye ulaşabileceklerini, becerilerini geliştirebileceklerini ve işlerine dair davranışları geliştirebileceklerini düşünmektedir (Schermerhorn, 2010:302).

Eğitim ve geliştirmenin örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olabilmesi için örgütsel hedefleri desteklemesi ve örgütün portföyündeki tüm işgörenlere de gerektiğinde verilebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla eğitim faaliyeti örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olmasına katkıda bulunabilmesi için örgütün iş stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. Çünkü iş stratejisi örgütün hedeflerini, politikalarını ve eylemlerini bütünleştiren bir plandır.

Günümüzde değişimin ortaya çıkardığı baş döndürücü sonuçlara göre işgörenler sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini güncellemedikleri takdirde işsiz kalma riski ile de karşı karşıyadırlar. Bu bağlamda eğitim hem örgütler hem de işgörenler açısından düne göre bugün daha önemli hale gelmiştir (Hughey, Mussnug, 1997:55). Örgütler belirledikleri hedeflerin gerçekleştirilmesinde eğitim ve geliştirmenin öneminin rekabet üstünlüğü sağladığını fark ettikçe, eğitime yükledikleri anlam da değişmektedir. Örgütler eğitim yoluyla işgörenlere belli becerileri kazandırmaya yönelik program geliştirmeye odaklanırken, çalışan performansını arttırmaya yönelik bir bakış açısını da korumaktadırlar.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ**

Günümüzde örgütler açısından eğitim ve geliştirme, örgütsel başarının kritik bir faktörü haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütler bütçelerinden işgörenlerinin eğitim ve gelişmelerine yönelik ayırdıkları payı her geçen yıl arttırmaktadır. Günümüzde yapılan işlerin öğrenme katsayısının süratle artması ve daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duyulması, öğrenmeyi stratejik bir değer kılmakta (İnce, 2005:335) ve örgütsel eğitimin önemine dikkat çekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından eğitim ve geliştirme, işgörenin örgüte dahil olmasından ayrılıncaya kadar performansın artırılması için yönetim tarafından girilen çabaların tümüdür (Açıklan, 1994:64). İnsan kaynaklarında geliştirme programları, örgütün rekabet edebilme yeteneğini geliştirebilmek için işgörenlerin performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı, performans planı ve gözden geçirme süreçleri kurmayı, bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve işbirliğine dayalı gelişmesine önayak olmayı içermektedir (Mercin, 2007:128).

İnsan kaynaklarına yönelik eğitimin amaçlarını, işgörenin becerilerinin geliştirilmesi yoluyla artırmak, işgörenin kapasitesini geliştirerek gelecek için değer yaratmak olarak tanımlarsak, yapılacak eğitim yatırımının kararının sadece rakamlara, yani maliyetlere göre verilmemesi gerektiği çıkarımında bulunabiliriz (Mayo 2000). Yoğun değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu süreçte, iş görenlerin ilgi ve değerlerindeki farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan eksiklikleri giderebilmenin güçlü çözüm önerilerinin başında eğitim ve geliştirme gelmektedir. Dolayısıyla işgörenin yaşadığı performans sorunları eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle giderilmeye çalışılmaktadır (Mercin, 2005: 138). Erdoğan'a (2003: 116) göre ise, "eğitim ve geliştirme programları örgütlerin karşı karşıya kaldıkları değişim ve yenilikler karşısında bireyin ve örgütün karşılıklı beklentilerini de dengelemeye" yardım eder.

Örgütler açısından eğitim ve geliştirmenin etkili olabilmesi için, eğitimin içeriğinin işgörenin performansının artmasına ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak durumundadır. Öte yandan eğitim ve geliştirme sürecinde işgörenlerin kendilerine sağlanan eğitimin kendilerine sağlayacağı katkıları bilmeleri halinde eğitim ve geliştirme süreçlerine daha iyi motive olacakları ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle işgörenlere doğru eğitim programlarıyla gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmazsa, genel olarak örgüte olumsuz bir mahiyette geri dönüş söz konusu olacaktır.

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmede başarılı sonuçlar almanın yolu örgütsel hedef ve stratejilerine uygun modelin geliştirilmesidir. Diğer bir ifade ile örgütlerin eğitim ve geliştirme uygulamaları, örgütlerin hedefleri ile ilişkili olmalı ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını desteklemelidir. Bu bağlamda kurgulanacak bir eğitim ve geliştirme modeli örgütlerin rekabet politikalarının sürdürülebilirliğine olumlu yönde katkı sağlayabilir. Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle insan kaynakları yönetiminin amacı; bir değişken olarak eğitim ve geliştirmeye işgörenin ve örgütün ihtiyacı olan bilgiyi sağlamak ve güncel tutmaktır. Dolayısıyla örgüt, sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirmek istiyorsa, insan sermayesine yönelik olarak örgütün hedeflerine dönük eğitim ve geliştirme etkinlikleri planlamalı ve bu etkinliklerde istekli ve ısrarcı olmalıdır (Bralan, 1998: 20).

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin örgüte ve işgörene yönelik olarak çeşitli düzeylerde katkıları söz konusudur. Bahse konu olan etkinliklerin örgüte sağladığı faydalar (Şimşek, Öge, 2007:233) :

- Örgütün tüm birimlerinde iş ve işlemlere yönelik bilgi ile beceri seviyesini geliştirir,
- İşgören tarafından örgütün vizyonunun paylaşılmasını sağlar,
- Örgütsel güven iklimi oluşturur,
- Hiyerarşik kadrolar arası iletişimi artırır,
- Örgütsel gelişimi sağlar,
- İşgörenlerin psikolojik sermayelerine olumlu düzeyde katkı sağlar,
- Örgütsel hedefler için geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Örgütsel kararların hızlı alınmasında daha etkin hale gelir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir,
- İşgörenlerin verimliliklerini artırır ve kalite süreçlerini destekler,
- İşgörenlerin inisiyatif almalarını sağlayarak sorumluluk anlayışlarının gelişmesini sağlar,
- İşgören ile işveren ilişkilerini güçlendirerek, örgütsel dayanışmayı artırır,
- Örgütsel iletişim kanallarını sağlıklı bir şekilde kullanımın yollarını açar

Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işgörene sağladığı faydalar (Şimşek ve Öge, 2007):

- İşgörenlerin inisiyatif almalarını destekler,
- Bireysel başarı ve sorumluluk almak için motive eder,
- İşgörenin öz yeterliliklerini destekler, öz gelişime destek olur,
- İşgörenlerin stresi yönetmelerine yönelik destek sağlar, hayal kırıklığı ile başa çıkmalarına yardımcı olur

Rekabet şartlarının küresel ölçeklere taşınması nedeniyle, örgütlerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla sahip oldukları insan kaynağına yönelik olarak stratejik düzeyde eğitim ve geliştirme programlarının gerçekleştirmeleri mücbir hale gelmiştir. Çünkü örgütlerde istihdam edilen insan kaynağının değişen şartlara yönelik olarak kişisel beklentilerle eğitim ve geliştirme talebi içerisinde olacaklarını ummak ya da kişisel inisiyatifleri ile tecrübe kazanacaklarını varsaymak büyük bir yanılığa işaret etmektedir (Taşkın, 2001: 27)

Öte yandan insan kaynakları yönetimi açısından güncel bir konu olan yetenek yönetimi, işgöreni elde tutmak açısından önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Son dönemde gerçekleştirilmiş çalışmalarda yetenekli işgörenlerin ilerleme ve kariyer önceliklerini daha ön planda tuttuklarına dair tespitler vardır (Alayoğlu, 2010:68-97). Bu bağlamda örgüt düzeyinde eğitim ve geliştirme etkinlikleri, yetenekli çalışanları çekmek ya da elde tutmak açısından son derece stratejik bir rol oynamaktadır. Amerika'da yürütülen işgücü devrine yönelik çalışmalarda, iş değiştirmeye yönelik olarak en önemli sebep eğitim ve geliştirmeye yönelik program eksikliği gösterilmiştir (Noe, 2009:19).

Örgütün hedefleri ile insan kaynaklarına yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin çıktıları arasında uyum bulunmalıdır. Eğitim ve geliştirme çıktılarının sonuçları örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarıyla uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve revize edilmelidir. Bu bağlamda örgütün stratejik düzeyde amaçlarına ve rekabet politikalarına yönelik olarak eğitim ve geliştirme programı geliştirilir ve bu çerçevede uygun yöntemlerden yararlanır. Rekabetin küreselleşmesi insan kaynaklarının eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu süreci yönetebilmenin yolu ise eğitim ve geliştirmeyi örgütsel hedefler ve bireysel ihtiyaçlarla ilişkilendirerek yeniden kurgulamaktır.

Geleneksel eğitim yaklaşımına göre eğitim, işgörenlerin katıldığı bir dizi program veya etkinlik olarak değerlendirilmektedir. İşgören, eğitim programına katıldıktan sonra öğrendiklerini işlerinde kullanmaktan sorumlu hale gelmektedir. Geleneksel eğitim, işgücü performansını arttıramamakta ve uzun vadede örgütsel beklentileri karşılayamamaktadır. İşaret edilen eğitim etkinliği ile bir örgütün rekabet üstünlüğü kazanması mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirmeye dair yeni bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Örgütler açısından insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin gelecekteki eğilimleri aşağıda belirtilmiştir (Noe, 2009:458) :

- Eğitim için teknolojiden daha fazla faydalanılması
- Sanal iş düzenlemelerine yönelik eğitim taleplerinin artması
- Çoklu eğitime yönelik kullanım imkânlarının geliştirilmesi
- Fikri sermayeyi ele geçirme ve paylaşmaya daha fazla ağırlık verilmesi
- Gerçek performans desteğinin daha çok kullanılması
- Performans analizi ve iş geliştirmeyi öğrenmeye daha çok ağırlık verilmesi
- Eğitim ortakları ve dış kaynaklardan yararlanarak eğitim vermenin daha fazla kullanılması
- Eğitim ve gelişim bakış açısına yönelik bir değişim modeli.

## **5. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Öngörülemeyen değişimler ve dönüşümlerin yaşandığı iş dünyasının yeni dinamikleri, örgütlerin yapıları kadar stratejilerini de yeniden kurgulamak zorunda bırakmıştır. Bu dönemde örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin “farklılık”, “taklit edilemezlik” ve “kopyalanamazlık” gibi özelliklerle mümkün olduğuna dair ortak bir kanaat vardır (Altuntuğ, 2009:445). Günümüzde örgütlerin daha esnek ve etkin yapılara kavuşmaları rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli olmakla birlikte, artık yeterli değildir.

Örgütsel hedeflerin belirlenmesi, çevre ve kaynak analizlerinin doğru olarak yapılması, hedef/analiz bağlamında uygun stratejilerin geliştirilmesi, örgütsel önceliklerin belirlenmesi, teknolojinin yapıya uyumlu bir hale getirilmesi istenilen sonuçların alınmasında etkili faktörlerdir. Fakat tüm bunların gerçekleştirilmesi ve somut sonuçlara dönüştürülmesi, ancak örgütlerin sahip olduğu nitelikli insan sermayesi ile mümkündür (Alayoğlu, 2010:32). Dolayısıyla sürdürülebilir rekabetin kaynağının, örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin birikimleri olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda işgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi yoluyla örgütlerin rekabet stratejilerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunulması örgütlerin rekabet politikalarının oluşturulmasında belirleyici olmaktadır.

Hızlı değişim ve gelişimle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içerisindeki örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini yeniden kurgulamak zorundadırlar. Örgütlerin rekabet stratejilerinin bir başarı öyküsüne dönmesi ise nitelikli ve devamlılığı olan bir insan sermayesinin eğitim ve geliştirilmesi ile mümkün olabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütlerin için örgütün stratejisi ile bütünleşmiş bir eğitim ve geliştirme anlayışını hâkim kılmaları bir gerekliliktir.

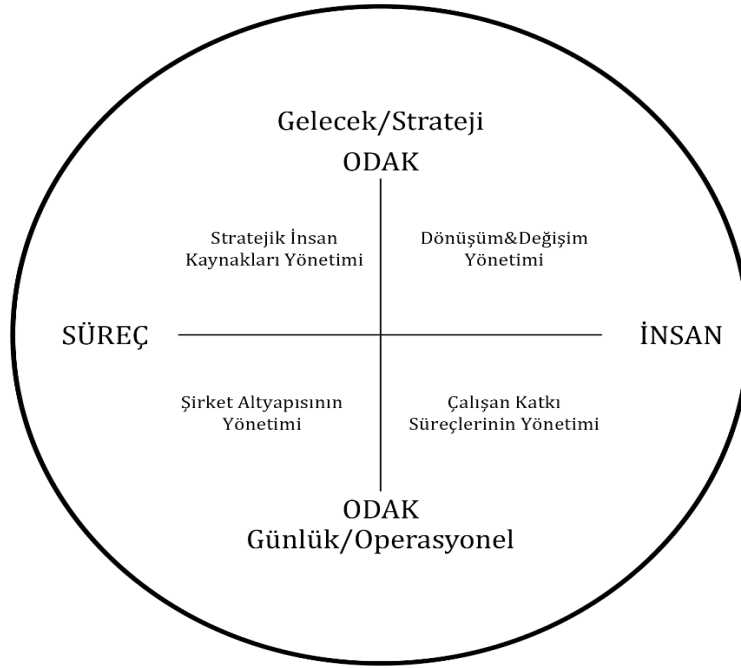
Örgütler rekabet politikalarını belirlerken hangi piyasalarda, hangi çıktı ve ayırt edici özelliklerle ve hangi kaynaklarla rekabet edeceklerine dair cevaplara yönelik bir eğitim ve geliştirme tasarımı kurgulamaları gerekmektedir. Örgütlerin başarısı ve rekabet gücü, işgörenlerin kapasiteleri ve örgütü temsil etme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Başarının artırılabilmesi, çalışanlarda öğrenme isteğinin tetiklenmesi ve beceri gelişimleri açısından plânlı eğitim faaliyetleriyle desteklenmeleriyle mümkün olacaktır.

Günümüz şartlarında işgörenlerin daha çok inisiyatif aldıkları, ayrılmış iş tanımlarının birleştiği, mekân ve zamandan bağımsız çalışma modellerinin tercih edildiği, yeni çevre koşulları söz konusudur. Dolayısıyla yeni dönemde örgütlerin en değerli sermayeleri eğitilmiş, gelişime açık insan

kaynağıdır. Örgütler yetenekli, gelişime açık, eğitilebilir insan sermayesi ile rekabet edebilir hale gelecektir.

Son dönemlerde küresel pazarlarda rekabet edebilmeyi mümkün kılan şartlarda büyük değişiklikler söz konusu olmuştur. Bireysel olarak gelişime açıklık ve kurumsal düzeyde öğrenme becerilerinin yüksekliği örgütlere rekabet avantajı olarak yansımaktadır. Dolayısıyla önümüzdeki dönem, insanın iş dünyasında yapay zekâ ile kıyaslanmasından daha ziyade, örgütlerin rekabet gücü açısından değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Örgütler önümüzdeki dönem sahip oldukları insan kaynağına dönük olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha etkin, fonksiyonel ve dinamik hale getirerek rekabet güçlerini arttırmaya çalışacaklardır. Herhangi bir nedenle bu zincirin kopması örgütlerin rekabet sürecinde zor durumlara düşmelerine neden olabilecektir.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Rekabet Stratejisi Diyagramı



Kaynak: Ulrich, Losey, Lake, 1997

Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar örgütler açısından sürdürülebilir rekabet açısından insan kaynağına stratejik bir önem vermeyi zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi konularının örgütte en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlara yönetilmesi gerekmektedir. İnsanla ilgili tüm konular, örgütün bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidir. Şekil 1’de yukarıda çizilen çerçeveye yönelik döngü verilmiştir.

Örgütler, sürdürülebilir rekabet şartları için iç ve dış çevre şartlarını gözeterek insan kaynakları yönetimi perspektifi bağlamında hem stratejik hem de operasyonel olabilmeli, hem uzun hem de kısa vadeye odaklanabilmelidirler. Örgütler rekabet şartlarını oluştururken, gelecek kurgusundan uzaklaşmadan, operasyonel gereklilikleri de gözeterek insan kaynaklarının eğitim ve gelişimine yönelik doğru ihtiyaç analizleri yaparak sürdürülebilir etkinlikler planlayabilmelidir.

Örgütler, rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı alanlarda proaktif olmak zorundadırlar. Bu alanlar kalite mücadelesi, yüksek performanslı çalışma sistemi kurma zorunluluğu, toplumsal mücadele, küresel mücadele, küresel pazarlara açılma zorunluluğudur. Örgütler kalite mücadelesinde, müşteri, hizmet ve ürün ön plandadır. Sosyal mücadele ise, farklı işgücünü yönetmeyi ve işgörenlerin eğitim ve gelişime ile becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Yüksek performanslı iş mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir (Noe, 1999:9).



Eğitim yoluyla, insan kaynaklarına eğitim programlarıyla bilgi, beceri, davranışların kazandırılması ve işgörenlerin günlük faaliyetlerinde edindiği kazanımları kullanmaları hedeflenirken (Noe 2009:17), eğitim süreçlerinin temel beceri geliştirmede de belirleyici olması ve bu durumun örgütler açısından bir rekabet avantajı sağlaması söz konusu olmuştur. Dolayısıyla eğitim, örgütler açısından bir rekabet stratejisi olarak değerlendirilebiliyorken nitelikli bir insan kaynağı yaratma yolu olarak da fırsat sunmaktadır.

Örgütlerde eğitimin önemi ve insan kaynağını geliştirmenin rekabet avantajı yaratan işlevi fark edildikçe, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun rolü de değişmektedir. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri program odaklı olmaktan öteye geçerek öğrenme, yaratma ve bilgi odaklılığa doğru bir gelişim göstermektedir.

## **6. SONUÇ**

Örgütler küresel rekabet sürecinde hem işlerin doğru yapılması, hem de doğru işlerin yapılabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin öneminin farkındadırlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, rekabet ortamında işletmeleri birbirinden farklı kılan en önemli faktördür. Köklü değişim ve dönüşümlerin yaşanmaya başladığı günümüzde örgütlerin dinamik kalabilmesi, değişim ile gelen yeni gelişmelere uyum yeteneğine bağlı olacaktır. Bu uyum ise Açıkalm'ın (1996:3) vurguladığı gibi örgütlerin insan kaynağının sahip oldukları bilgi ve beceriler oranında sağlanabilir.

Teknolojinin bir çarpan olarak değişim faktörü olmasıyla rekabet piyasası küresel bir düzleme taşınmış, Nemli'nin (2010: 100-116) de ifade ettiği gibi verimlilik belirleyici bir değişken haline gelmiş, kalitenin önemi artmış, üretimde standardizasyon gerekli hale gelmiştir. Bu etkenlerle beraberinde, gelişen teknolojiye uyum ihtiyacını, rekabetle baş edebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışını zorunlu hale getirmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme etkinlikleri örgütler için vazgeçilmez stratejik bir çözüm haline gelmiştir. Örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim ve geliştirmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında ne derece rol oynadığı, ASTD 2009 Endüstri Durum Raporuna da yansımıştır. İlgili raporda Amerika'da çeşitli alanlarda ödül kazanan örgütler, diğer örgütlere göre insan kaynağı başına % 39 daha fazla harcama gerçekleştirmiştir.

Özellikle son dönemdeki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak örgütlerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına da yansımıştır. Örgütler artık eğitim ve geliştirme etkinliklerini boş bir harcama kalemi olarak görmemekte, eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Artık varlığını güçlü bir şekilde sürdürmenin ve rekabet edebilmenin ancak eğitim ve gelişmeleri izlemek yoluyla gerçekleşeceği anlaşılmıştır. Örgütlerin rekabet üstünlüğünün temel anahtarı, örgütlerin entelektüel sermayesini oluşturan işgörenleri sürekli ve nitelikli bir eğitim ve geliştirme faaliyeti içerisine almaktır.

Örgütlerin küresel rekabette yer alabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, rakiplerinden farklılaşabilmeleri, sürekliliği olan özelliklere ve özyeteneklere sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda insan sermayesi örgütlerin küresel rekabette farklılaşmalarını ve özyetenek geliştirmesini sağlayan stratejik bir kaynaktır. Ancak insan kaynağının örgütsel hedeflere yönelik sürekli geliştirilmesi bu bağlamda eğitilmeleri gerekmektedir. İşgören, eğitim yoluyla gelişime açık hale gelirken, örgütün farklılaşmasını sağlayan özellikleri de geliştirebilir hale gelir. Bu bağlamda örgütler eğitim ve geliştirilmenin önemini farkına vardıkça eğitim ve geliştirmeyi kapsamlı bir öğrenme stratejisine dönüştürmektedirler. Bu yaklaşım Porter'in (1985:38) rekabet stratejileri ile ilgili görüşleri ile örtüşmektedir.

Eğitim ve geliştirme yoluyla; işgörenler örgütlerin vizyonunu paylaşmaya ve ortak bir kültür geliştirmeye başlarlar. Örgütsel hiyerarşide terfi sistemi daha rantabl çalışmaya, motivasyonun artmaya ve işgörenlerin örgütsel anlamda benzeşmeye başlaması söz konusu hale gelir. Eğitim ve geliştirme yoluyla motivasyonu ve performansı artan işgörenler tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve örgütlere bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Geliştirilen eğitim programları sonucunda iş kazaları, devamsızlık ve gereksiz fazla mesailer azalmakta işgörenlerin motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artmakta üretim ve hizmet kalitesi yükselmektedir. Pozitif düzeydeki bu katkılar, örgütlerin rekabet stratejilerini dolaylı yoldan güçlendirmektedir.

Örgütler eğitim ve geliştirme yoluyla verimli kaynak kullanımı imkânları geliştirmekte ve bu yolla rekabet gücü geliştirilebilmektedir. Stratejik anlamda değerlendirildiğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgüte sağlayacağı faydalar maliyetinden daha fazladır.

Örgütler eğitim yoluyla insan kaynağına belli becerileri öğretmek üzere program geliştirmeye devam edecektir. Buna mukabil, işgören performansını artırma ile daha ilgili olmak, iş ihtiyaçlarını karşılamak ve güçlüklerin üstesinden gelmek için eğitimin rolünün öğrenme, yaratma ve bilgi paylaşımına ağırlık verecek şekilde gelişmesi gerekmektedir.

Örgütler eğitim ve geliştirme modelleri kurgularken, eğitim ve geliştirme programının işgören performansını artıracak, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek düzeyde ve rekabet politikaları çerçevesinde dizayn edilmesi gerekmektedir. Örgütler gelecek öngörülerine bağlı olarak eğitim planlarını öngördükleri rekabet stratejilerine göre planlamalıdır. Ayrıca örgüt, informel öğrenmenin kanallarını açık tutarak işgörenlerin birbirini etkilemesine müsaade etmesi de gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler, çalışma ortamlarının öğrenmeyi desteklemesi, çalışanların iş başında öğrenmelerinin yollarını bulmalarına imkân tanımalıdır. Buna mukabil örgütler öğrenmenin sadece fiziksel ve teknik imkânlarla gerçekleştiği varsayımından kaçınarak, öğrenmenin gerçekleşmesinde psikolojik faktörleri de kabul ederek desteklemelidir.

### **KAYNAKÇA**

Alayoğu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 1.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:9 S.17.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, S. 3.

Açıkalin, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aldemir, C., Atayol, A., Buddak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. (4.Basım) İzmir: Barış Yayınları

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bralan, B. J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. (Çev: Ali Tekcan), İstanbul: Rota Yayınları.

Currie, G.,(2002). 'Desire in Imagination', in T. Gendler and J. Hawthorn (eds),Imagination,Conceivability and Possibility, New York: Oxford University Press.

Chadwick C.(2005). The Vital Role Of Strategy İn Strategic Human Resource Management Education, www.socscinet.com/bam/humres

Dess, G.G., Picken, J.C., (1999). Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital. New York: Amacom Books.

Ertürk, S.,(1994). Eğitimde Program Geliştirme. Ankara: Meteksan A. Ş.

Hughey, A., Mussnug, K. (1997). Designing Effective Employee Training Programmes, Training for Quality, 5, (2).

Mercin,L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi C.4 S.14.

*İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirmenin Örgütlerin Rekabet Politikaları Üzerine Etkisi*

- Nemli, E. (2010). The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C.A.,(2004). Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları.
- İnce. M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S.14.
- Noe, R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayınları.
- Oliver, R. (2001). The Return on Human Capital, Journal of Business Strategy, (2), 4.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, USA.
- Schermerhorn, J. (2010). Exploring Management, John Wiley-Sons, USA.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Aktüel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Personel Yönetimi. Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa: Rota Ofset.
- Şimsek, M. Ş., Öge, H. S.(2007). Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Taşkın, Erdoğan. (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. (3. Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- İnce. M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14.
- Ulrich D., Losey, M. R. & Lake, G. (Eds.), (1997). Tomorrows HR Management. John Wiley & Sons, Inc.
- Tunçer, P.(2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Viargues, J.L., (1999). Le Guide Du Manager D'équipe, Les Clés Pour Gérer Vos Ressources Humaines , Troisième édition, Paris: Editions d'Organisation.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

## GÜVEN ENDEKSLERİ VE CDS PRİMLERİ İLE HİSSE SENEDİ FİYATLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KEŞFİ

**Turan KOCABIYIK**

Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve  
Finans Bölümü, turankocabiyik@sdu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-3651-206X

**Yaşar ALPTÜRK**

Öğr. Görevlisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,  
Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, yasaralpturk@ksu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-0063-4479

## **GÜVEN ENDEKSLERİ VE CDS PRİMLERİ İLE HİSSE SENEDİ FİYATLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KEŞFİ**

### **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı tüketici güven endeksi (TGE), finansal hizmetler güven endeksi (FHGE) ve kredi temerrüt takas primlerinin (CDS) hisse senetleri üzerine etkilerini keşfetmektir. Araştırmada finansal hizmetler güven endeksinin yayınlanmaya başladığı Mayıs 2012 ile Eylül 2019 tarihleri arasındaki TGE, FHGE ve BIST100 endeksinin aylık verileri ile 4 Ocak 2016-30 Eylül 2019 tarihleri arasındaki CDS primleri ve BIST100 endeksinin günlük kapanış verileri kullanılmıştır. Seçilen makroekonomik değişkenlerin BIST100 endeksi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Çalışmada zaman serisi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere öncelikle değişken serilerinin durağan olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla serilerin yapısal kırılmalarını da dikkate alan Lee Strazicich birim kök testi uygulanmıştır. Akabinde optimal gecikme uzunluğu Akaike bilgi kriterine göre belirlenmiştir. Daha sonra Toda-Yamamoto testi ile değişkenler arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi olup olmadığı, nedensellik varsa ilişkinin yönünün ne olduğu tespit edilmiştir. Toda-Yamamoto testi sonuçlarına göre TGE'den ve CDS'ten BIST100'e doğru tek yönlü nedensellik tespit edilmiştir. Ayrıca BIST100'den FHGE'ye doğru tek yönlü bir nedenselliğe rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici Güven Endeksi (TGE), Finansal Hizmetler Güven Endeksi (FHGE), CDS, BIST100, Yapısal Kırılmalı Lee-Strazicich Birim Kök Testi, Toda-Yamamoto Nedensellik Testi

**JEL Kodları:** G10, G15, C01, C12, E00

## **DISCOVERING THE INTERDEPENDENCE BETWEEN TRUST INDICATORS AND STOCK PRICES**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to discover the effects of consumer confidence index (CCI), financial services confidence index (FSCI) and credit default swap premiums (CDS) on stocks. In this research, the monthly data of CCI, FSCI and BIST100 index from May 2012 to September 2019, when the financial services confidence index began to be published, and the daily data of the CDS and BIST100 index were used. The effects of the selected macroeconomic variables on the BIST100 index were examined and the findings were presented. In this study, the time series analysis methods were used. In order to investigate the relationship between variables, it is necessary to test whether the series of variables are stationary or not. For this purpose, Lee Strazicich unit root test which also considers the structural breaks of the series was applied. Furthermore, the optimal lag length was determined according to the Akaike information criterion. Additionally, with Toda-Yamamoto test, it was determined whether there was any causality between the variables, and if there was causality, the direction of the relations was defined. According to the Toda-Yamamoto test results, one-way causality was determined from TGE and CDS to BIST100. In addition, a one-way causality was found from BIST100 towards FHGE.

**Key words:** Consumer Confidence Index (CCI), Financial Services Confidence Index (FSCI), CDS, BIST100, Structural Breaking Lee-Strazicich Unit Root Test, Toda-Yamamoto Causality Test

**JEL Codes:** G10, G15, C01, C12, E00

## 1. GİRİŞ

Tüketici davranışları ve bu davranışların makroekonomik göstergelere olan etkileri son yıllarda birçok kişi tarafından araştırılmaktadır. Çünkü yatırımcılar, kararlarını verirken sadece ekonomik veya finansal göstergelere bakarak hareket etmezler, bunun yanında kendi iç dünyaları, geçmişte edinmiş oldukları tecrübeler, güven duyguları, risk algıları ve fırsatları algılama biçimleri de aldıkları kararlarda son derece etkili olmaktadır. Ayrıca ülke risk primleri finansal piyasalar açısından son derece önemlidir. Ülke risk primi yüksek olan ekonomilerin para ve sermaye piyasaları ile üretim sektörüne yapılacak yabancı yatırımlar sınırlı kalacaktır. Çünkü uluslararası fonlar yatırım yapacakları ülkelerde güvende hissetmek isterler. Yatırımcılar yatırımlarını yaparlarken yatırımların risk derecesini tespit ederek, risk oranına bakarak yatırım yapıp yapmama noktasında karar verirler. Aynı zamanda yapacakları yatırımdan bekledikleri getiriyi de riski dikkate alarak oluştururlar. Finansal piyasalarda, ülkelerin risk primlerinin tespiti, doğrudan ve dolaylı yatırımları etkilemektedir. Bu nedenle finansal bilgi kullanıcılarının yatırım kararlarını verirken güven duygularının ve risk algılarının önemli olup olmadığı, güven ve risk algılarının yatırım kararlarında ne kadar etkili olduğu araştırılmalıdır.

Daha önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, tüketici güven endeksi (TGE) ile birlikte az sayıda çalışmada kullanılan finansal hizmetler güven endeksi (FHGE) ve kredi temerrüt takas primleri (CDS) araştırmaya dahil edilmiştir. Yatırımcıların borsa üzerindeki kararlarında bu değişkenlerin etkili olup olmadığı birlikte ele alınmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan noktaların başında araştırmada kullanılan testlerin yeni nesil testler olması gelmektedir. Çalışmada zaman serilerinde kırılmaları dikkate alan birim kök testleri uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada, farklı durağanlaşma seviyelerinde serilerle nedensellik ilişkisi ölçebilen Toda-Yamamoto nedensellik analizi de kullanılmıştır.

Literatürde genel olarak güven endeksleri ile borsa endeksleri arasında pozitif yönlü, CDS primleri ile borsa endeksleri arasında ise negatif yönlü ilişkiye rastlanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları hem bireysel hem de kurumsal yatırımcılar açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda güven endeksleri ve CDS primlerinin BIST100 endeksi üzerinde etkisi keşfedilirse, hisse senedi piyasalarına yatırım aşamasında karar verme sürecinde bu değişkenlerin mevcut durumlarına da bakılabilir. Örneğin güven endekslerinin düşeceği veya CDS primlerinin yükseleceği beklentisine sahip yatırımcılar hisse senedi piyasalarından uzak kalabilirler veya hisse satışına gidebilirler. Tam tersi durumda da erken pozisyon alarak piyasadaki yükselişten fayda sağlayabilirler.

Çalışmanın birinci bölümünde, tüketicinin risk algısını ölçen tüketici güven endeksi ve finansal piyasalardaki gelişmeleri ve beklentileri ölçen finansal hizmetler güven endeksi ile ülkelerin taşıdığı risklerin göstergesi olan kredi temerrüt takas primleri ile ilgili bilgi verilecektir. İkinci bölümde literatürde yer alan çalışmalar incelenecek olup üçüncü bölümde de TGE, FHGE ve CDS primlerinin hisse senedi piyasaları üzerine etkisi araştırılacaktır. Dördüncü ve son bölümde araştırmanın sonuçlarına yer verilecektir.

## 2. GÜVEN ENDEKSLERİ VE KREDİ TEMERRÜT TAKAS PRİMLERİ

**Tüketici güven endeksi (TGE)** ile “*Aylık Tüketici Eğilim Anketi ile tüketicilerin kişisel mali durumları ve genel ekonomiye ilişkin mevcut durum değerlendirmeleri ve gelecek dönem beklentileri ile yakın gelecekteki harcama ve tasarruf eğilimlerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır*” (Türkiye İstatistik Kurumu, 2019). Kısaca tüketici güven endeksi, ekonominin mevcut durumu hakkında tüketicilerin, fikirlerini ve geleceğe dair beklentilerini yansıtan makroekonomik bir göstergedir (Özsağır, 2007: 57).

Tüketicilerin içinde buldukları maddi durumları ve ekonominin genel durumuna yönelik durum değerlendirmelerinin yanı sıra sonraki dönemlerden beklentileri, tüketim ve tasarruf yönelik eğilimleri, tüketici eğilim anketi ile ölçülmektedir. Yapılan ölçümler; genel ekonomi, bireysel finansal durumlar, tüketim ve tasarrufların eğilimleri gibi konu başlıklarından oluşmaktadır (Akkuş ve Zeren, 2019: 54).

Finansal piyasalarla ilgili literatürde ister piyasa boyutuyla ister yatırım aracı boyutuyla yatırımcı beklentileri oldukça önemlidir. Zira yatırımcılar yalnızca piyasalardaki mevcut ekonomik durumu veya göstergeleri dikkate alarak yatırım kararı almazlar. Gelecekle ilgili beklentiler de karar

alma sürecini etkileyen önemli unsurlardandır. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından Türkiye’de yatırımcıların hassasiyetlerini ölçmek için “Aylık Tüketici Eğilim Anketi” kullanılmaktadır (Canöz, 2018: 138).

Garner (1991) ise tüketicilerin güven duygularının, birçok makroekonomik değişkenle güçlü ilişkilerinin bulunduğunu ve tüketicilerin kararlarını verirken his ve düşüncelerinin, psikolojik, politik ve sosyal çeşitli faktörlerin yanı sıra emtia fiyatları, milli gelir, döviz kurları, üretim ve enflasyon gibi birçok makroekonomik bileşenden etkilendiğini belirtmektedir.

**Finansal Hizmetler Güven Endeksleri (FHGE)** Türkiye’deki finansal kuruluş idarecilerinin iş durumları ile ilgili olarak, yakın geçmişe ilişkin değerlendirmeleri ile geleceğe yönelik beklentilerinin izlenerek finansal hizmetler sektöründeki eğilim ve gelişmeleri yansıtacak göstergelerin üretilmesi amacıyla aylık olarak uygulanan anket *finansal hizmetler anketi*’ dir. Bu anketin farklı sorularına verilen cevapların birlikte incelenerek özetlendiği göstergeye ise finansal hizmetler güven endeksi denir (TCMB, 2019).

Finansal hizmetler anketi aylık ve üç aylık olarak düzenlenmektedir. Aylık sorularda beş soru, üç aylık sorularda ise on dokuz soru sorulmaktadır. Sorulara üçlü likert ölçeği ile cevap istenmektedir. Aylık anket sorularında yöneticilere aşağıdaki sorular sorulmaktadır (TCMB, 2019):

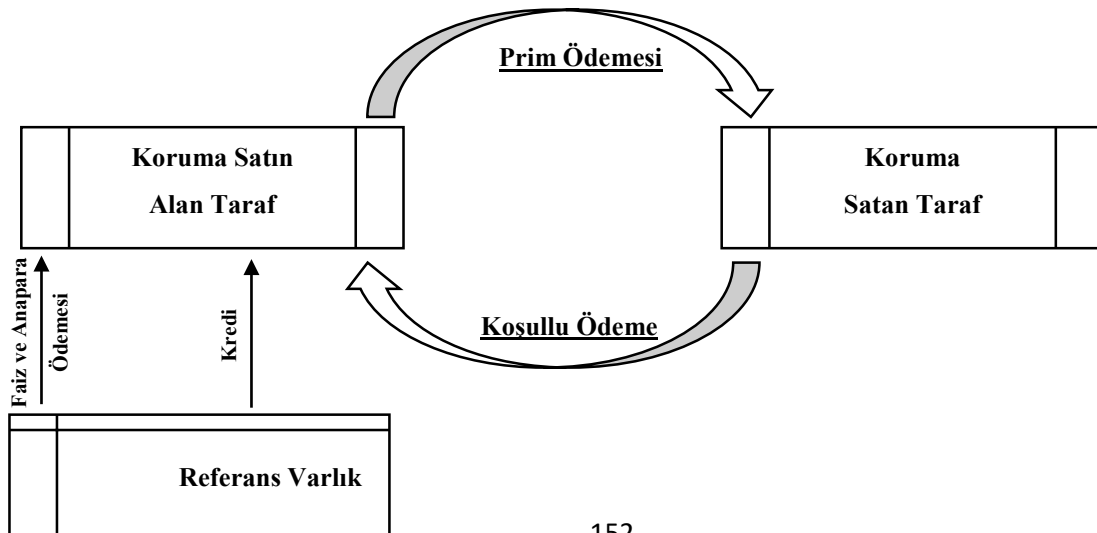
1. İş durumunuz son üç ayda ne yönde değişti?
2. Hizmetlerinize olan talep (ciro) son üç ayda ne yönde değişti?
3. Hizmetlerinize olan talebin (ciro) gelecek üç ayda ne yönde değişmesini bekliyorsunuz?
4. Toplam istihdamınız son üç ayda ne yönde değişti?
5. Toplam istihdamınızın gelecek üç ayda ne yönde değişmesini bekliyorsunuz?”

**Kredi Temerrüt Takasları (CDS)** İngilizcesi *credit default swap* olan CDS primlerinin Türkçe’de karşılığı kredi temerrüt takaslarıdır. Finans dünyasında ilk olarak 1995 yılında tanıtılan bu kavramın geliştiricisi J.P. Morgan Chase’dir. Kredi temerrüt takasları, 21. yüzyıl ile birlikte ivme kazanarak büyüyen, türev araçlar piyasasında önemli bir rol üstlenmektedir (Şit vd., 2014: 718).

CDS, bir kredi olayından kaynaklanan ve ortaya çıkabilecek zararlara karşı koruma sağlayan bir kredi türevidir (Fung vd., 2008: 8). Finansal piyasaların gelişimine paralel olarak finansal araçlarda çeşitlilik artmıştır. CDS en sık kullanılan ve ülke bazlı risk primlerinin düzey göstergesi olarak da tabir edilen kredi türevlerindedir. CDS kendini koruma altına almak adına alacaklı tarafın, borcun ödenmeme riskine karşılık belirli bir bedel karşılığında üçüncü bir tarafa alacağını satması olarak da ifade edilebilir (Yenisu ve Yenice, 2018: 28).

CDS primleri risk yöneticilerinin kendilerini korumaya alması amacının dışında arbitraj yoluyla getiri elde etmeyi amaçlayan yatırımcılar için de önemlidir (Coronado vd. 2011: 33 & Figuerola-Ferretti ve Paraskevopoulos, 2011). CDS primlerinin işleyişi Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. CDS’in İşleyişi (Turguttopbaş, 2013: 39)



CDS ile kişinin borçlandığı meblağı yerine getirmemesi, borca batıklık, kredi notunun düşmesi gibi özellikli kredi durumlarında, referans varlıkta yaşanacak olası kayıpların transferi yapılmaktadır. Koruma satın alan taraf, diğer bir ifadeyle risk satıcısı, referans varlık üzerinde hak veya yükümlülük sahibidir. CDS, işleme konu olan finansal varlığın, finansal durum tablosundan çıkarılmadan kredi riskinin transfer edilmesini sağlamaktadır. Referans varlık ise satıcı kredileri, ticari banka kredileri, ülkelerden sağlanan krediler veya finansal varlıklardan olabilir ya da bunların oluşturduğu bir portföyden oluşabilir (Karabıyık ve Anbar, 2006: 50).

### 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde tüketici güven endeksi ve alt endekslerin makroekonomik göstergelerle birlikte incelendiği birçok çalışma bulunmaktadır. Finansal piyasaların önemli bir yanını oluşturan hisse senetleri piyasalarına yönelik yapılan çalışmalarda, tüketici güven endeksleri çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu kapsamda, tüketici güven endeksi ile hisse senetlerinin getirileri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar Tablo 1’de kronolojik olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1. Tüketici Güven Endeksi ve Hisse Senetleri İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Yazarlar	Ülke	Kullanılan Değişkenler		Yöntem	Bulgular
		Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
Otoo (1999)	ABD	Wilshire 5000	Michigan Üniversitesi TGE	Regresyon Analizi Var Analizi	Hisse senetleri ve tüketici güven endeksi arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Fisher Ve Statman (2002)	ABD	S&P 500	Michigan Üniversitesi, Amerikan Bireysel Yatırımcılar Birliği ve Konferans Kurulu TGE	Regresyon Analizi	Tüketicilerin güvenlerindeki değişimler ile hisse senedi getirileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
Jansen ve Nahuis (2003)	11 Avrupa ülkesi	Borsa endeksi	TGE	Regresyon Analizi, Granger Nedensellik Analizi	Almanya ve Yunanistan dışındaki ülkelerde tüketicilerin güveni ile hisse senetlerinin getirileri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Christ ve Bremmer (2003)	ABD	Dow Jones Industrials, S&P 500, NASDAQ	Michigan Üniversitesi TGE	Granger nedensellik, Johansen Eş bütünlük.	Tüketici güven endeksiyle, hisse senetleri arasında uzun dönemli eş bütünlük ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.
Brown ve Cliff (2004)	ABD	Borsa endeksi ve ekonomik değişkenler	TGE	Regresyon Analizi VAR Analizi	Tüketici güven endeksiyle, hisse senedi getirileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen güven endeksinin kısa vadede hisse senedi getirilerini açıklama gücünün düşük olduğunu bulmuşlardır.
Asgary ve Gu (2005)	Almanya, Fransa, İngiltere, Amerika	CAC40, DAX, FTSE100, S&P 500	TGE	Regresyon Analizi	Borsa performansının tüketici güveni üzerinde eşzamanlı etki yarattığını göstermektedir.
Charoenrook 2005	ABD	Amex, NYSE, NASDAQ.	TGE	Regresyon Analizi	Tüketici duyarlılığındaki değişimin, hisse senetlerinin fiyatlarını etkilediği ve etkilerinin piyasaları etkileyecek düzeyde sistematik ilişkili olduğunu göstermektedir.



*Güven Endeksleri ve CDS Primleri ile Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki İlişkinin Keşfi*

Yazarlar	Ülke	Kullanılan Değişkenler		Yöntem	Bulgular
		Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken		
Kandır (2006)	Türkiye	İMKB DİBS	CNBCE-TGE	Regresyon Analizi	Hisse senetleri için tüketici güven endeksinin önemli bir faktör olduğu bulunmuştur.
Baker ve Wurgler (2007)	ABD	Borsa endeksi	TGE	Regresyon Analizi	Tüketici duygularındaki dalgalanmaların bazı firmalar ve borsa üzerinde, açıkça fark edilecek düzeyde önemli ve düzenli etkileri olduğu tespit edilmiştir.
Bremmer (2008)	ABD	S&P 500, Dow Jones, NASDAQ, NASDAQ100, S&P100, Russell-1000, 2000, 3000, Wilshire-5000	Michigan Üniversitesi Tüketici Güven Endeksi	Granger Nedensellik, Johansen Eşbütünlük	Hisse senetlerinin fiyatlarının kısa vadede tüketicilerin güvenini etkilediği ancak tüketicilerin güvenlerinin ise hisse senetlerinin fiyatlarına etki etmediği ortaya konmuştur.
Çelik ve Özerkek (2008)	9 Avrupa Birliği Ülkesi	Borsa Endeksi	TGE	Panel Veri Analizi	Tüketici güven endeksi ve hisse senedi getirileri arasında uzun dönemli ilişki vardır.
Güneş ve Çelik (2009)	Türkiye	ISE100, ISEFIN, ISETECH, INTSIM, Dolar, Euro	CNBC-e TGE	Johansen Eşbütünlük Testi, VECM, Etki-Tepki Analizi	Tüketici güveni ile hisse senetleri arasında eşbütünlük ilişkisi vardır.
Schmeling (2009)	Sanayisi Gelişmiş 18 Ülke	Borsa Endeksi	MCSI	Regresyon Analizi	Yatırımcı hislerinin ülkeler arasında ortalama olarak beklenen getirinin önemli bir göstergesi olduğu ortaya konmuştur.
Çelik vd. (2010)	Türkiye	Borsa endeksi, döviz kuru, faiz oranı	CNBC-e TGE	VEC, Johansen Eşbütünlük	Borsa piyasasındaki hareketlerin tüketici güveni ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
Görmüş Ve Güneş (2010)	Türkiye	Borsa endeksi, döviz kuru	CNBC-e TGE	Granger nedensellik, GARCH-M	Pay senedi ve döviz piyasasından tüketici güvenine doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Hsu vd. (2011)	21 Ülke	Borsa endeksi	TGE	Granger Nedensellik	Tüketici güven endeksi ve hisse senetlerinin getirileri arasında bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur ve ilişkinin yönü karşılıklıdır.
Topuz (2011)	Türkiye	İMKB-100	TGE	Granger Nedensellik	Hisse senetlerinden tüketici güvenine doğru tek yönlü nedensellik belirlenmiştir.
Arısoy (2012)	Türkiye	Borsa endeksi	TGE	VAR Analizi	Tüketici Güven Endeksinin borsa endeksindeki gelişmeleri etkilediği bulunmuştur.
Signal (2012)	ABD	Borsa endeksi	TGE	Panel Veri Analizi	Tüketici güven endeksi, hisse senedi getirileriyle ilişkilidir.
Kloet (2013)	11 Avrupa Ülkesi	Hisse Senedi Endeksleri	TGE	Granger Nedensellik	Tüketici güven endeksinin pay senedi getirilerinin üzerinde önemli bir etkisi vardır.
Ayuningtyas ve Koesrindartoto (2014)	Endonezya	Jakarta Kompozit Endeksi, Jakarta İslam Endeksi, Sektör Endeksi.	TGE	Regresyon Analizi	Tüketici güveninde ki değişim, borsa ve sektör endekslerinin getirisini etkilememektedir. Tüketici güveninde ki değişimin sadece Tarım ve Ticaret Endeksi'nin üç aylık getirileri ile anlamlı ve olumsuz bir ilişkisi var.

*Güven Endeksleri ve CDS Primleri ile Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki İlişkinin Keşfi*

Yazarlar	Ülke	Kullanılan Değişkenler		Yöntem	Bulgular
		Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken		
Bolaman ve Mandacı (2014)	Türkiye	BIST100	TGE	Gregory Hansen Eşbütünlüme	Borsalar için tüketici güven endeksinin kritik bir faktör olduğunu gösterir bir sonuç elde edilmiştir
Sum (2014)	31 Ülke	Ülkelerin Borsa Endeksleri	TGE	Regresyon Analizi	Tüketici güveninin borsa getirileri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Chen (2015)	Tayvan	Tayvan Otel Endeksi (THOI)	TGE	Regresyon Analizi	Tüketici güveninde ki artışın, hisse senedi getirilerinin artmasına katkıda bulunduğu sonucu ortaya konmuştur.
Liu 2015	ABD	NYSE, AMEX	Bireysel Yatırımcı Duyarlılık Endeksi	Granger Nedensellik	Yatırımcı güveni yükseldiğinde piyasa işlem hacminin de artış meydana gelmektedir ve piyasanın daha likit olduğu ortaya konmuştur.
Kale ve Akkaya (2016)	Türkiye	BIST100, BISTFIN, BISTIND, BISTSER, BISTTECH	TÜİK, Bloomberg, Michigan Üniversitesi, VIX ve GFK Almanya Tüketici Güven Endeksleri	VAR Analizi	Hisse senetlerinden güven endekslerine doğru bir tek yönlü etki tespit edilmiştir. Reel sektör güven endeksi ile hisse senedi fiyatları arasında çift yönlü nedensellik tespit edilmiştir. VIX ve Michigan güven endekslerinin, Borsa İstanbul üzerinde açıklayıcı gücü vardır ama Almanya Güven endeksinin yoktur.
Köse ve Akkaya (2016)	Türkiye	BIST-100	Güven Endeksleri (TÜİK, TCMB, Michigan, Almanya, Chicago Korku)	VAR Analizi	Hisse senetlerinin getirileriyle tüketici güven endeksi arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Koy ve Akkaya (2017)	Türkiye	BIST-100	Bloomberg, TÜİK ve Reel Kesim Güven Endeksleri	VAR Analizi	Tüketici güven endeksi ve BIST100 endeksi arasında çift yönlü etkileşim bulunmuş, ancak BIST100 endeksindeki şoklar tüketici güven endeksi üzerinde daha güçlü bir etki yaratmaktadır.
Canöz (2018)	Türkiye	BIST-100	TGE	Toda-Yamamoto Nedensellik Testi	Hisse senetlerinden tüketici güvenine doğru bir nedensellik ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
Eyüboğlu ve Eyüboğlu (2018)	Türkiye	18 Borsa İstanbul Endeksi	TGE	Toda-Yamamoto Nedensellik Testi	TGE ile çalışmada yer alan bütün endeksler arasında uzun dönem ilişki olduğu belirlenmiştir.
Tekin ve Cengiz 2018	Türkiye	BIST-100	TGE	Johansen Eşbütünlüme ve Granger Nedensellik	BIST100 endeksinden TGE'ye doğru olduğu tek taraflı bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Finansal piyasalarda güven en önemli konuların başında gelmektedir. Finansal piyasalara güveni ölçen finansal hizmetler güven endeksi, merkez bankası tarafından 2012 yılında açıklanmaya başlamıştır. Böylece literatürde yerini almaya başlamış ancak bu değişkenin kullanıldığı araştırma sayısı sınırlıdır. Aşağıda finansal hizmetler güven endeksinin değişken olarak kullanıldığı araştırmalara yer verilmiştir.

İskenderoğlu ve Akdağ (2017), çalışmalarında, Borsa İstanbul 100 endeksiyle, finansal hizmetler güven endeksi arasında bir nedenselliğin olup olmadığını Granger nedensellik analizi ve VAR modeline dayanan Breitung ve Candelon (2006) tarafından geliştirilen frekans nedensellik analizi ile test etmişlerdir. Analiz sonucuna göre finansal hizmetler güven endeksiyle, BIST100 endeksi arasında karşılıklı, kalıcı ve uzun dönemli bir nedensellik tespit edilmiştir.

Tüzün ve Erem Ceylan (2018), çalışmalarında Türkiye’de 2012:05-2018:11 dönemini kapsayan aylık verileri kullanarak, finansal hizmetler güven endeksiyle (FHGE), kredi temerrüt takasları (CDS) arasındaki ilişkiyi Bootstrap Nedensellik yöntemiyle test etmişlerdir. Analizin bulgularına göre CDS’den FHGE’ye doğru tek yönlü nedensellik vardır.

Canöz ve Erdoğan (2019), çalışmalarında Ocak 2011-Haziran 2019 dönemi verilerini kullanarak güven endeksleri ile borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi sektörel bazlı, Hacker ve Hatemi-J testiyle simetrik nedensellik ve Hatemi-J testleriyle asimetric nedensellik açısından incelemişlerdir. Analizde elde edilen sonuçlara göre sektörel güven endeksleri ile borsa sektör endeksleri arasında doğrudan bir nedensellik ilişkisi bulunamamış ancak bu değişkenlerin bileşenleri üzerinden bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur.

Son zamanlarda finans piyasalarında CDS primleri uzmanlar ve yatırımcılar tarafından izlenir veriler haline gelmiştir. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından ulusal ve uluslararası ölçekte çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışmaların çoğunda CDS primleri ile hisse senedi fiyatları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. CDS Primleri ve Hisse Senetleri İlişkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Yazarlar	Ülke	Kullanılan Değişkenler		Yöntem	Bulgular
		Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken		
Fung vd. (2008)	ABD	S&P 500	CDS	VAR Analizi	Fiyatlama ve oynaklık bakımından borsa ile CDS arasında çift yönlü geri besleme ilişkisi mevcuttur.
Norden ve Webber (2009)	Avrupa, Amerika ve Asya	58 Şirketin Hisse Fiyatları	CDS	VAR Analizi	Hisse senedi getirilerinin CDS primleri ile tahvil ihracı üzerine etkileri gözlenmiştir.
Balı ve Yılmaz (2012)	Türkiye	İMKB 100	CDS	Korelasyon ve Regresyon Analizi	CDS ile İMKB100 endeksi arasında ters korelasyon bulunmaktadır.
Hancı (2014)	Türkiye	BIST100	CDS	GARCH	Borsaya kayıtlı şirketlerin hisse senetleriyle CDS arasında ters yönlü bir bulunmaktadır.
Şit vd. (2014)	Türkiye	BIST100	CDS	VAR Analizi	Borsa üzerinde politik risklerin ve CDS’in etkisi tespit edilememiştir.
Asandului vd. (2015)	Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan, Polonya, Macaristan, Romanya	SOFIX, PX, BUX, WIG, BET Endeksleri	CDS	Johansen Eşbütünleşme	Kriz öncesi ve kriz sonrasında CDS primleri hisse senetleri piyasalarında etkilidir.
Esen vd. (2015)	13 G20 Ülkesi	S&P, DAX, Merval, UK, IBOVESP, CAC, FTSE-JSE, KOSPI, FTSE-MIB, NIKKEI, BOLSA, RTSI, BIST	CDS	Panel Veri Analizi	Yedi ülkenin borsa endeksleriyle CDS primleri arasında nedensellik bulunmaktadır. Hisse senetleri piyasasındaki yükseliş trendi ile finansal riskler düşmekte yani CDS primlerini azaltmaktadır.

*Güven Endeksleri ve CDS Primleri ile Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki İlişkinin Keşfi*

Yazarlar	Ülke	Kullanılan Değişkenler		Yöntem	Bulgular
		Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken		
Yenice ve Hazar (2015)	Çin, Türkiye, Arjantin, Brezilya, Malezya, Endonezya	ISE100, RTSI, Merval, IBOVESP, IDX, KLCI, SSECOP	CDS	Regresyon Analizi	CDS primleri ile borsa endekslerinin kapanış fiyatları arasında iki ülkede önemsiz ilişki bulunurken, diğer ülkelerde önemli ilişkiler bulunmuştur.
Eren ve Başar (2016)	Türkiye	BIST100	CDS	ARDL	Uzun dönemde CDS primleri, hisse senetlerinin fiyatlarını pozitif yönde etkilerken, bu etkinin kısa dönemde negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
Aydın vd. (2016)	Gelişmekte olan ve Gelişmiş 10 ülke	DAX, BOVESPA, IDX, CAC 40, ISEQ, FTSE-MIB, KLCI, MICEX, IPSA, BIST100	CDS	Regresyon Analizi	Gelişmiş ülkelerde, CDS primleri ve borsa endeksleri arasındaki ilişki, gelişmekte olan ülkelere göre daha yüksektir.
Başarır ve Ketan 2016	12 Gelişmekte Olan Ülke	IBOV, MCEX, FTSE/JSE, MEXBOL, Merval, COLCAP, IBVC, SPBLPGP, PFTS, BUX, XU100, WIG.	CDS	Panel Veri Analizi	%95 anlamlılık düzeyinde, CDS primleri ve hisse senetleri arasında karşılıklı bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.
Değirmenci ve Pabuççu (2016)	Türkiye	BIST100	CDS	VAR, Granger Nedensellik Analizi	Pay fiyatları ile CDS primleri arasında karşılıklı nedensellik ilişkisi olduğu bulunmuştur.
Bektur ve Malcıoğlu 2017	Türkiye	BIST100	CDS	Hatemi-J Asimetrik Nedensellik	CDS'ten BIST100 endeksine doğru tek taraflı bir ilişki tespit edilmiştir.
Lee (2017)	Güney Kore	Korean FX Market.	CDS	GARCH	Kriz dönemlerinde CDS primlerinden borsalara doğru volatilité ve şok iletimi tespit edilmiştir.
Mateev ve Marinova (2017)	125 Avrupa Şirketi	Borsa Endeksleri	CDS	VECM	CDS primleri ve hisse senedi fiyatlarının 47 şirkette eşbütünlük olduğu bulunmuştur.
Chau vd. (2018)	ABD	Hisse senedi piyasalarına ilişkin değişkenler (Hisse Fiyatı, Piyasa Değeri, Yükümlülükler)	CDS	Johansen Eşbütünlük	CDS primleri ve hisse senedi fiyatlarının bire bir eşbütünlük ilişkisi bulunamamıştır.
Lovreta ve Mladenovic (2018)	Avrupa'da 72 Şirket	iTraxx Europe Endeksi	CDS	Panel Veri Analizi	Hisse senetleri ve CDS primleri arasında uzun dönemli bir denge ilişkisi tespit edilmiştir.
Münyas (2018)	Türkiye	BIST100, Büyüme, Borsa Piyasa Kapitalizasyonu, Dolar Kuru, Gösterge Tahvil Faizi	CDS	Regresyon Analizi	CDS primleri ve BIST100 Endeksi arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. BIST100 endeksi arttıkça CDS primleri düşüş yaşamaktadır.
Shahzad vd. (2018)	ABD	Dow Jones, FTSE	CDS	Non-parametrik Nedensellik	CDS primleri ile sektör endekslerinin getirileri arasında asimetrik olan negatif ilişkiler tespit edilmiştir.
Sovbetov ve Saka (2018)	Türkiye	BIST100	CDS	ARDL	CDS primleriyle BIST100 endeksi arasında kısa dönemde ve uzun dönemde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMA DİZAYNI

Tüketici güven endeksi, finansal hizmetler güven endeksi, kredi temerrüt takas primleri ve Borsa İstanbul 100 endeksi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada zaman serilerinden yararlanılmıştır. Zaman serisi analizleri ilk olarak iktisadi araştırmalar için kullanılsa da zaman içerisinde finans araştırmalarında sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Bu çalışmanın ampirik analiz aşamasında da zaman serisi analizlerinden yararlanılmıştır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, öncelikle Türkiye’de, tüketici güven endeksi, finansal hizmetler güven endeksi ve kredi temerrüt takas primleri değişkenleri ile BIST100 endeksi arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu değişkenler ile borsa endeksi arasındaki ilişkinin keşfedilmesi, yatırımcıların hisse senedi piyasalarındaki gelişmeleri tahmin edebilmesini sağlayacaktır. Bu da yatırımcılara karar verme sürecinde destek olacaktır.

##### 4.2. Veri Seti

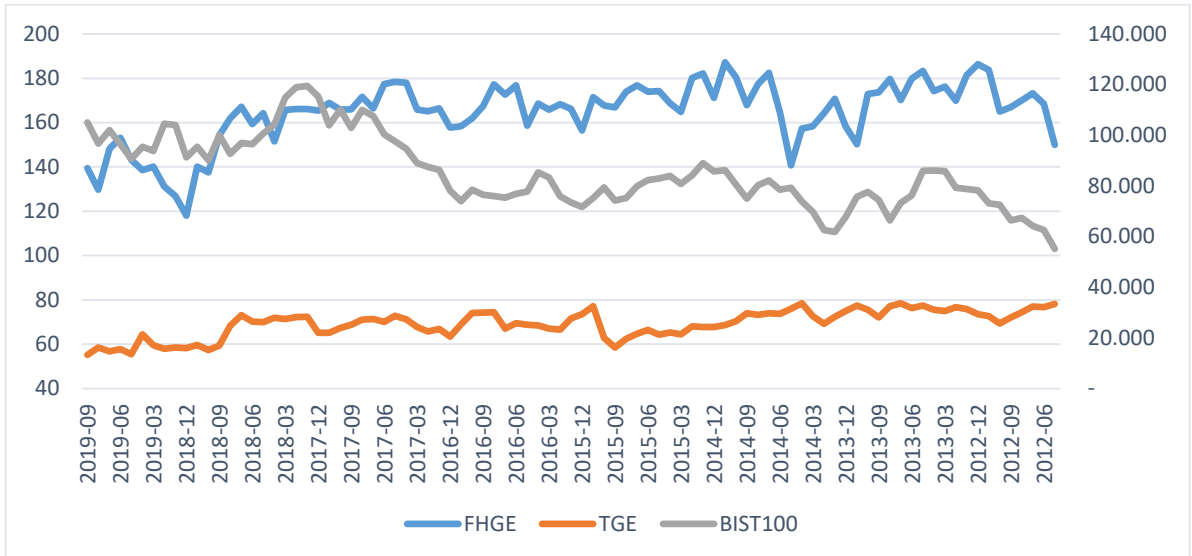
Araştırmada TCMB’nin finansal hizmetler güven endeksini yayınlanmaya başladığı Mayıs 2012 ile Eylül 2019 tarihleri arasındaki TGE, FHGE ve BIST100, aylık verileri ile 4 Ocak 2016-30 Eylül 2019 tarihleri arasındaki CDS ve BIST100, günlük verileri kullanılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken BIST100 endeksi, bağımsız değişkenler ise tüketici güven endeksi, finansal hizmetler güven endeksi ve kredi temerrüt takas primleridir.

Tablo 3. Veri Seti

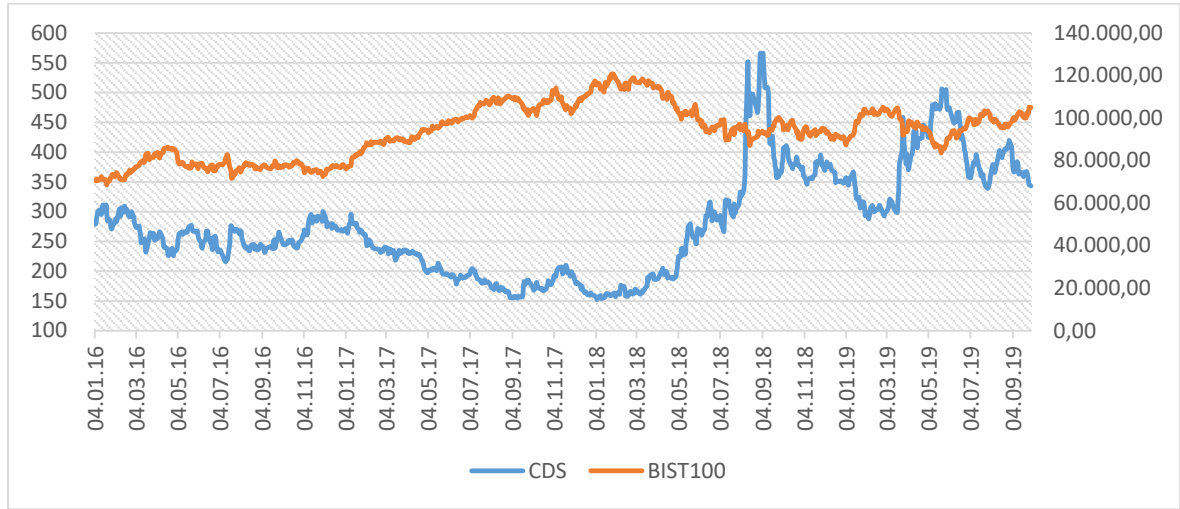
Değişken	Değişken Açıklaması	Zaman Aralığı	Veri Periyodu	Kaynak
BIST100	Borsa İstanbul 100 Endeksi	Mayıs 2012–Eylül 2019	Aylık	investing.com
TGE	Tüketici Güven Endeksi			Türkiye İstatistik Kurumu
FHGE	Finansal Hizmetler Güven Endeksi			Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
CDS	Kredi Temerrüt Takas Primleri	4 Ocak 2016–30 Eylül 2019	Günlük	worldgovernmentbonds.com
BIST100	Borsa İstanbul 100 Endeksi			investing.com

Değişkenlerin araştırma dönemindeki fiyat grafikleri Şekil 2 ve Şekil 3’te verilmiştir.

Şekil 2. Finansal Hizmetler Güven Endeksi, Tüketici Güven Endeksi ve Borsa İstanbul 100 Endeksi Fiyat Grafikleri (Aylık Veriler)



Şekil 2. CDS Primleri ve Borsa İstanbul 100 Endeksi Fiyat Grafikleri (Günlük Veriler)



### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, veri setlerinin kırılma yaşayıp yaşamadığı, birim kök içerip içermediği, veri setlerinin trendli olup olmadığı ve veriler arasında ilişki bulunup bulunmadığıyla alakalı olarak birçok hipotez test edilecektir. Fakat araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir;

$H_0$ : Tüketici Güven Endeksi, Finansal Hizmetler Güven Endeksi, Kredi Temerrüt Takasları değişkenleri ile BIST100 endeksi arasında bir nedensellik ilişkisi bulunmamaktadır.

$H_1$ : Tüketici Güven Endeksi, Finansal Hizmetler Güven Endeksi, Kredi Temerrüt Takasları değişkenleri ile BIST100 endeksi arasında bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

### 4.4. Araştırmanın Metodolojisi

Seçilen Tüketici Güven Endeksi, Finansal Hizmetler Güven Endeksi, Kredi Temerrüt Takasları değişkenleri değişkenler ile BIST100 endeksi arasında ki ilişkiyi incelemek için zaman serisi analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için ilk olarak değişkenlerin durağanlığı test edilmelidir. Bu amaçla verilere yapısal kırılmaları da dikkate alan Lee Strazicich (2003) birim kök testi uygulanmıştır. Ardından optimal gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriterine (AIC) göre tespit edilmiş, daha sonra da değişkenler arasında herhangi bir nedensellik bulunup bulunmadığı ve nedensellik bulunuyorsa yönünün tespit edebilmesi için Toda-Yamamoto analizi, ikili analiz şeklinde uygulanmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan model ve testlere ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

### 4.5. Zaman Serilerinde Durağanlık

Zaman serilerinde durağanlık olarak bahsedilen konu, bir serinin zaman içerisinde varyansı ile kovaryansının sabit olması ile gecikmeli iki zaman periyodundaki değişkenlerin kovaryanslarının, değişkenler arasındaki bulunan gecikme uzunluklarına bağlı ancak zaman unsuruna bağlı bulunmamasıdır (Gujarati, 1995: 712-713).

Bir zaman serisinin durağan halde olması veya olmaması analiz için oldukça önem arz etmektedir, eğer bir seri durağan halde değilse o zaman serisinin ele alınan dönem dışında hareketlerini incelemek mümkün olmayacaktır ve dolayısıyla bu zaman serisi başka dönemlere genelleştirilemeyecektir. Bu sebeple durağan olmayan zaman serilerinin tahminde bulunma amacına yönelik uygulanabilir bir değeri olmayacaktır. Eğer birden fazla durağan olmayan zaman serisi varsa, bu zaman serilerinin bulunduğu regresyon analizi sahte veya anlamsız olacaktır (Gujarati, 2016: 320).

Bilindiği gibi uygun model seçebilmek için ilk olarak zaman serisinin özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Zaman serileri durağan ve durağan olmayan şeklinde ikiye ayrılır. Bu ayrım zaman serisi analizleri için oldukça önemlidir. Çünkü zaman serileri için geliştirilen birçok olasılık teorisinde serilerin test edilebilmesi için durağan olması gerekmektedir. Uygulamada karşılaşılan birçok zaman serisi için durağanlık söz konusu değildir, böyle durumlarda analizlerde serilerin farkları alınarak durağan hale getirilme yoluna gidilebilir (Yurdakul, 2000: 31).

#### 4.5.1 Lee-Strazicich Birim Kök Testi

Birçok araştırmacı Perron'un 1989 yılında yayınladığı makalesinden bu yana, birim kök testlerinde yapısal bir kırılmaya izin vermenin üzerine yoğunlaştı. Perron (1989), testte bulunan mevcut bir yapısal kırılma göz ardı edildiğinde, bir birim kökü reddetme yeteneğinin azaldığını diğer bir ifade ile testin gücünde bir azalma meydana geldiğini ortaya koymuştur. Perron (1989) kukla değişkenler içeren ve bilinen bir dışsal yapısal kırılmaya izin vermek için düzeltilmiş bir Dickey-Fuller (DF) birim kök testini kullanmıştır. Perron sonraki çalışmalarında testini, verilerden içsel olarak belirlenebilen ve bir bilinmeyen kırılma noktasına izin veren test olarak değiştirmiştir. Yaygın olarak içsel yöntemi kullanan testlerden biri de minimum değeri dikkate alan Zivot ve Andrews (1992)'dir. Bu testte, t-istatistiğiyle birim kök temel hipotezini test ederek t-değerinin en düşük değeri aldığı tarih, kırılma noktası olarak ifade edilir. Tek kırılmayı ihmal etmekten kaynaklanan testin gücünde bir düşme olduğuna göre benzer şekilde iki veya daha fazla meydana gelecek kırılma görmezden gelinirse benzer güç kayıplarının oluşmasını beklemek mantıklı olacaktır. Lumsdaine ve Papell (1997) çalışmalarını bu yönde devam ettirerek ve minimum Zivot-Andrews birim kök testini iki yapısal kırılma içerecek şekilde genişletmiştir (Lee ve Strazicich 2003: 1082).

Zivot-Andrews ve Lumsdaine birim kök testleri, kritik değerleri ortaya koydukları birim kökün varlığını da ortaya koyan temel hipotezde kırılma olmadığını varsayarak elde etmektedirler. Lee ve Strazicich (2003) ve (2004) çalışmalarında testlerde kullanılan bu temel hipoteze alternatif olarak serinin yapısal kırılmalarını dikkate alan durağan hipoteze sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Temel hipoteze alternatif yapısal kırılmaların varlıkları olabilir. Bu durum analiz edilen serilerde yapısal kırılmalı birim kökün olabileceğine işaret eder ve test sonuçları yorumlanırken dikkatli olunması gerektiğini ortaya koyar. Temel hipotezi reddetmek araştırmacıların yanlışlıkla gerçekte zaman serilerinin kırılmaları farkları alındığında durağanken, incelenen zaman serilerinin yapılarında kırılma ve trend halde durağanlaştığını kabul etmelerine sebep olur. Lee ve Strazicich (2003) tarafından bu problemi düzeltmek için literatürde yeni bir birim kök testi olarak kazandırılan içsel iki kırılmalı Lagrange çarpanları (LM) birim kök testi geliştirilmiştir (Yılancı, 2009: 329).

LM birim kök testinde kullanılan yöntem aşağıdaki gibidir;

$$y_1 = \delta Z_t + e_t \quad e_t = \beta e_{t-1} + \varepsilon_t \quad (1)$$

Denklem (1)'de  $Z_t$  dışsal değişkenler vektörü,  $\varepsilon_t \sim iid N(0, \sigma^2)$  özelliğe sahip hata terimlerini ifade etmektedir. Düzeyde iki değişikliğe yer veren model A  $Z_t = [1, t, D_{1t}, D_{2t}]$  şeklinde ifade edilir. Burada;  $D_{jt} = 1$  için  $t \geq T_{bj} + 1$ ,  $j = 1, 2$  ve diğer durumlar içinse 0 olur.  $T_{bj}$  kırılma zamanını gösterir. Model C ise trende ve düzeyde 2 değişiklik içermektedir model  $Z_t = [1, t, D_{1t}, D_{2t}, DT_{1t}, DT_{2t}]$  şeklinde tanımlanır. Burada;  $DT_{jt} = t - T_{bj}$  için  $t \geq T_{bj} + 1$ ,  $j = 1, 2$  ve diğer durumlar içinse 0 olur. Veri yaratma süreci (DGP) temel hipotez altında kırılmaları içerirken ( $\beta = 1$ ), alternatif hipotez ( $\beta < 1$ ) şeklindedir. Lee ve Strazicich, LM birim kök test istatistiğini elde etmek için aşağıdaki denklemi kullanmışlardır

$$\Delta y_t = \delta' \Delta Z_t + \phi \tilde{S}_{t-1} + u \quad (2)$$

Bura da  $\tilde{S}_t = y_t - \tilde{\psi}_x - Z\delta$ ,  $t=2, \dots, T$ ; olup  $\tilde{\delta}$  değeri  $\Delta y_t$ 'nin regresyonundaki  $\Delta Z_t$ ' den elde edilen katsayılarıdır.  $\tilde{\psi}_x$ , ise  $y_1 - Z_1\delta$  ile bulunur ve burada  $y_1$  ve  $Z_1$  belirtilen sıraya göre  $y_t$  ve  $Z_t$ 'nin ilk elemanlarıdır (Lee ve Strazicich 2003: 1083).

Kırılmaların zamanları tespit edilirken  $\lambda_i = TB_i/T$ ,  $i=1, 2$  formülü kullanılır. Formülde ki T, gözlemlerin toplam sayısını belirtmektedir. Test istatistik değerinin minimum olduğu noktada birim kök LM testi için kırılma zamanları belirlenir.  $LM_\tau = \inf_{\lambda} \tilde{\tau}(\lambda)$  adımları takip edilir. Burada “ $\tau$ ” t-istatistiğini ifade etmektedir (Esenyel, 2017: 47).

Tek ve iki kırılmalı birim kök testleri için kabul edilen kritik değerler, tek kırılma için Lee ve Strazicich (2004)'deki çalışmadan, iki kırılma için de Lee ve Strazicich (2003)'ten elde edilir. Kritik değerlerden büyük bir test istatistiği elde edilirse, yapısal kırılma içeren birim kök temel hipotezi reddedilir (Yılancı, 2009: 331).

#### 4.6. Nedensellik Analizi

Zaman serileri arasında nedensellik testi yapabilmek için serilerin durağan halde olması gerekmektedir. Seriler aynı seviyelerde durağansa aralarında eşbütünleşme ilişkisi araştırılabilir. Eşbütünleşme ilişkisi söz konusu değilse serilerin durağan olduğu seviyede nedensellik ilişkisi aranabilir. Altınay ve Karagöl (2005), eşbütünleşme için yapısal kırılmalı trendli durağan seviyedeki serileri araştırmanın uygun olmayacağını bunun yerine, serilerin trendden arındırılarak, kırılmayı da dikkate alarak, standart Granger nedensellik testinin daha uygun olacağını belirtmişlerdir (Büyükakın vd. 2009: 110).

Granger (1969) tarafından zaman serileri için çalışmalarında kullandığı nedensellik testleri, özellikle de finans ve ekonomi alanında yapılan çalışmalara ışık tutmuştur. Granger'ın önerdiği nedensellik testlerinde zaman serilerinin durağan halleri kullanılmaktadır. Toda ve Yamamoto'nun 1995 yılında geliştirdikleri nedensellik testinde ise bu durum dikkate alınmaz ve serilerin farklı bütünleşme derecelerine izin verilerek durağanlık testi yapılmasına gerek olmadığı öne sürülür (Kızılkaya, 2018: 65).

##### 4.6.1. Toda-Yamamoto Nedensellik Analizi

Toda ve Yamamoto (1995) tarafından geliştirilen bu model Granger nedensellik testinin geliştirilmiş bir versiyonudur. Granger'ın nedensellik testi ile karşılaşılan bazı sorunları çözmek için uygulanan bir modeldir. Zaman serilerine Granger nedensellik testi yapılabilmesi için serilerin aynı seviyede durağan olması, durağan olmayan serilerin durağan hale getirilmesi ve aralarında eşbütünleşme olması gerekmektedir. Ancak farklı seviyelerde durağan olan zaman serilerinin de aralarında nedensellik bulunabileceği gibi durağanlık testine gerek olmadan analiz edilebileceği düşünülmektedir. Toda-Yamamoto modelinde ayrıca başka bir avantaj olarak görülen durum ise eşbütünleşmeyi dikkate almadan, seriler arasında bir eşbütünleşme olup olmamasına bakılmaksızın test edilebilmesidir (Toda ve Yamamoto, 1995).

Toda ve Yamamoto (1995) tarafından yapılan testin ilk aşaması, modeldeki gecikme uzunluğunun ( $k$ ) VAR modeliyle belirlenmesidir. Daha sonra modelin ikinci aşamasında, bütünleşme derecesi en yüksek olan değişkenin bütünleşme derecesi ( $d_{max}$ ), modelin gecikme uzunluğuna ( $k$ ) ilave edilmektedir. Üçüncü aşamada, serilerin düzey değerleriyle ( $k + d_{max}$ ) gecikmeye göre VAR modeli tahminlenmektedir. Son aşamada ( $d_{max}$ )'tan gelen katsayılara, kısıtlar eklenir ve modifiye edilmiş Wald istatistiği kullanılarak, eklenen kısıtların anlamlılığı sınanır. Toda-Yamamoto (1995) tarafından geliştirilen VAR modeli aşağıdaki denklemler yardımıyla uygulanmaktadır (Şahin ve Durmuş, 2018: 819);

$$Y_t = a_0 + \sum_{i=1}^{k+d_{max}} a_{1i}Y_{t-i} + \sum_{i=1}^{k+d_{max}} a_{2i}X_{t-i} + u_t \quad (3)$$

$$X_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^{k+d_{max}} \beta_{1i}X_{t-i} + \sum_{i=1}^{k+d_{max}} \beta_{2i}Y_{t-i} + v_t \quad (4)$$

Toda-Yamamoto testinde temel hipotez ve alternatif hipotez aşağıdaki gibi kurulur.

$H_0$ :  $X$  değişkeni  $Y$  değişkeninin Granger nedeni değildir.

$H_1$ :  $X$  değişkeni  $Y$  değişkeninin Granger nedenidir.

Toda-Yamamoto nedensellik testinin başarısı, serilerin bütünleşme derecelerinin ( $d_{max}$ ) ve modelde ki gecikme uzunluğunun ( $k$ ) doğru belirlenmesiyle direkt ilişkilidir (Çil Yavuz, 2006: 169).

#### 4.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde Tüketici güven endeksi, finansal hizmetler güven endeksi, kredi temerrüt takas primleri ve BIST100 endeksi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla uygulanan testler ve elde edilen bulgular sunulmuştur.



#### 4.7.1. Lee-Strazicich Birim Kök Testi Sonuçları

Bu çalışmada Lee-Strazicich (LS) testinde serilerin kırılmalarını belirlemek için C modeli dikkate alınmıştır. Düzeyde durağan olmayan serilerin birinci farkı alınıp yeniden LS birim kök testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Lee-Strazicich Birim Kök Testi Sonuçları**

Lee Strazicich (Model C)						
Türkiye						
Değişken	Düzyey	Düzeyin Kırılma Tarihi	Kritik Değer	1. Fark	1.Farkın Kırılma Tarihi	Kritik Değer
	Test İstatistiği			Test İstatistiği		
<b>BIST100</b>	-4.161197*	Aralık 2018	-4.10	-	-	-
<b>FHGE</b>	-4.256384*	Ekim 2018	-4.14	-	-	-
<b>TGE</b>	-4.063907	Şubat 2017	-4.34	-4.966708*	Kasım 2017	-4.28

\*: %5 seviyesinde anlamlıdır. Kritik değerler %5 seviyesinin kritik değerleridir.

LS birim kök testi sonuçlarına göre test istatistiği kritik değerden mutlak değerce büyük olduğunda serinin durağan olduğu kararına varılır. Bu değerlendirmeye göre, BIST100 ve FHGE verilerinin düzeyde durağan olduğu bunun yanında TGE verisinin ise düzeyde değil birinci farkta durağan hale geldiği görülmüştür.

**Tablo 5. Lee- Strazicich Birim Kök Testi Sonuçları**

Lee Strazicich (Model C)						
Türkiye						
Değişken	Düzyey	Düzeyin Kırılma Tarihi	Kritik Değer	1. Fark	1.Farkın Kırılma Tarihi	Kritik Değer
	Test İstatistiği			Test İstatistiği		
<b>BIST100</b>	-3.127912	19.04.2018	-4.05	-10.39140*	15.02.2018	-4.07
<b>CDS</b>	-4.167866*	30.04.2018	-4.05	-	-	-

\*: %5 seviyesinde anlamlıdır. Kritik değerler %5 seviyesinin kritik değerleridir.

LS birim kök testi sonuçlarına göre, CDS verisinin düzeyde durağan olduğu bunun yanında BIST100 verisinin ise düzeyde değil birinci farkta durağan hale geldiği görülmüştür.

#### 4.7.2. Toda-Yamamoto Nedensellik Testi Sonuçları

Seriler arasındaki nedenselliği incelemek için Toda-Yamamoto Modelinden yararlanılmıştır. Testler, ikili test şeklinde gerçekleştirilmiştir. Toda-Yamamoto testi yapılırken serilerin gecikme uzunluğu ( $k$ ) Akaike Bilgi Kriterine (AIC) göre, maksimum bütünleşme derecesi ( $d_{max}$ ) ise Lee-Strazicich (LS) birim kök testine göre bulunmuştur. Sonra bu modeldeki ( $k$ ) gecikmeli değerlere Wald istatistiği uygulanarak nedensellik ilişkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 6. Toda-Yamamoto Nedensellik Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	dmax	k	Ki-Kare Test İstatistiği	Ki-Kare P-değeri	İlişki ve Yönü
<b>FHGE</b>	<b>BIST100</b>	0	1	3.987615	0.0458*	BIST100 → FHGE
<b>TGE</b>		1	1	2.373172	0.1234	Yok

\*: %5 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Optimal gecikme uzunluğu AIC kriterine göre belirlenmiştir, dmax= Lee Strazicich birim kök testine göre maksimum durağanlaşma seviyesi, k=VAR gecikme uzunluğu

Tablo 6'ya göre BIST100 endeksinden FHGE'ye doğru bir nedensellik söz konusudur. Analizin ki-kare p değeri 0,05'ten küçük olduğu için  $H_0$  (temel) hipotezi reddedilmiş, alternatif hipotez  $H_1$  reddedilememiştir. Diğer taraftan BIST100 endeksinden TGE'ye doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır.

$H_0$ : Bağımsız değişken bağımlı değişkenin Granger nedeni değildir.

$H_1$ : Bağımsız değişken bağımlı değişkenin Granger nedenidir.

**Tablo 7. Toda-Yamamoto Nedensellik Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$d_{max}$	k	Ki-Kare Test İstatistiği	Ki-Kare P-değeri	İlişki ve Yönü
BIST100	FHGE	0	1	2.120504	0.1453	Yok
	TGE	1	1	4.490215	0.0341*	TGE → BIST100

\*: %5 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Optimal gecikme uzunluğu AIC kriterine göre belirlenmiştir,  $d_{max}$ = Lee Strazicich birim kök testine göre maksimum durağanlaşma seviyesi, k=VAR gecikme uzunluğu

Tablo 7'de elde edilen bulgulara göre, FHGE serisinden BIST100 serisine doğru %5 anlamlılık seviyesinde kurulan temel hipotezin reddedilemediği görülmektedir. TGE serisinden BIST100 serisine doğru %5 anlamlılık seviyesinde kurulan temel hipotezin reddedilebildiği görülmektedir.

$H_0$ : Bağımsız değişken bağımlı değişkenin Granger nedeni değildir.

$H_1$ : Bağımsız değişken bağımlı değişkenin Granger nedenidir.

Daha açık bir ifadeyle TGE serisinden BIST100 serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Ancak FHGE serisinden BIST100 serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır.

**Tablo 8. Toda-Yamamoto Nedensellik Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$d_{max}$	k	Ki-Kare Test İstatistiği	Ki-Kare P-değeri	İlişki ve Yönü
CDS	BIST100	1	9	13.55047	0.1392	Yok

\*: %5 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Optimal gecikme uzunluğu AIC kriterine göre belirlenmiştir,  $d_{max}$ = Lee Strazicich birim kök testine göre maksimum durağanlaşma seviyesi, k=VAR gecikme uzunluğu

Tablo 8'de sunulan bulgulara göre, BIST100 serisinden CDS serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır. %5 anlamlılık seviyesinde kurulan temel hipotezin reddedilemediği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle BIST100 serisinden CDS serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır.

**Tablo 9. Toda-Yamamoto Nedensellik Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$d_{max}$	k	Ki-Kare Test İstatistiği	Ki-Kare P-değeri	İlişki ve Yönü
BIST100	CDS	1	9	21.47403	0.0107*	CDS → BIST100

\*: %5 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Optimal gecikme uzunluğu AIC kriterine göre belirlenmiştir,  $d_{max}$ = Lee Strazicich birim kök testine göre maksimum durağanlaşma seviyesi, k=VAR gecikme uzunluğu

Tablo 9'da sunulan bulgulara göre, CDS serisinden BIST100 serisine doğru %5 anlamlılık seviyesinde kurulan temel hipotezin ( $H_0$ ) reddedilebildiği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle CDS serisinden BIST100 serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmıştır.

## 5. SONUÇ

Tüketici güven endeksi ve finansal hizmetler güven endeksi finans piyasalarına olan güven duygusunu yansıtabilecek önemli ekonomik göstergelerdendir. Türkiye’de sermaye piyasalarının en önemli göstergelerinden biri de BIST100 endeksidir. Borsa endeksleri ülke ekonomilerinde gidişatı yansıtabilecek göstergeler olarak kabul edilir. Öte yandan finansal piyasalar açısından ülkelerin risk primlerinin tespiti yatırımcılar açısından oldukça önemlidir çünkü ülkelere yapılacak portföy yatırımlarını ve doğrudan yatırımları etkilemektedir. Yatırımcılar ülkelerin risk durumlarını tespit ederek, risk ölçüsüne göre yatırım davranışlarını gerçekleştirirler. Ayrıca yatırımdan bekledikleri getirileri de bu risk ölçüsüne göre oluştururlar. Bu sebeple bir ülkenin risk priminin tespit edilmesi finansal piyasalardaki yatırımları etkilemektedir ve ülkelerin risk primlerinin önemli göstergelerinden biri kredi temerrüt takas primleridir. Tüketici güven endeksi ve finansal hizmetlere olan güven ile finans piyasalarındaki değişimler arasındaki ilişkinin araştırmaya değer bir konu olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan hisse senedi fiyatlarını etkileyen unsurlar finans alanında en fazla araştırılan konulardan biridir.

Finans piyasalarına duyulan güven ile hisse senetleri borsası arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu çalışmada iki grup analiz gerçekleştirilmiştir. İlk olarak Mayıs 2012 ile Eylül 2019 tarihleri arasındaki TGE, FHGE ve BIST100 aylık verileri ile değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra 4 Ocak 2016 ile 30 Eylül 2019 tarihleri arasındaki CDS ve BIST100 günlük verileri kullanarak tüketici güven endeksi, finansal hizmetler güven endeksi ve kredi temerrüt takas primleri ile BIST100 endeksi arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla ilk olarak zaman serilerinin durağan seviyede olup olmadıklarının tespiti için yapısal kırılmaları da dikkate alan Lee-Strazicich tarafından geliştirilen birim kök testleri uygulanmıştır. Daha sonra nedensellik analizinde kullanılmak üzere optimal gecikme uzunluğu belirlenmiştir. Toda-Yamamoto testi ile değişkenler arasında herhangi bir nedensellik olup olmadığı, nedensellik varsa ilişkinin yönünün ne olduğu tespit edilmiştir.

Lee-Strazicich birim kök testlerinden elde edilen sonuçlara göre, Mayıs 2012 ile Eylül 2019 aylık verilerine göre BIST100 endeksinin ve finansal hizmetler güven endeksinin düzeyde durağan, tüketici güven endeksinin ise bir farkı alındıktan sonra durağan hale geldiği tespit edilmiştir. Öte yandan 4 Ocak 2016-30 Eylül 2019 günlük verilerine göre kredi temerrüt takas primlerinin düzeyde durağan, BIST100 endeksinin ise birinci farkı alındıktan sonra durağan hale geldiği görülmüştür.

Toda-Yamamoto nedensellik testi sonuçlarına göre incelenen dönemlerde BIST100 endeksi serisinden finansal hizmetler güven endeksine doğru bir nedenselliğe rastlanırken, tüketici güven endeksi serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır. Ayrıca tüketici güven endeksi serisinden BIST100 serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Ancak finansal hizmetler güven endeksi serisinden BIST100 endeksi serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmamıştır. Ayrıca BIST100 endeksi serisinden kredi temerrüt takas primleri serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanamazken, kredi temerrüt takas primleri serisinden BIST100 endeksi serisine doğru bir nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Bu sonuçlar, Fisher ve Statman (2002), Charoenrook (2005), Baker ve Wurgler (2007), Schmeling (2009), Norden ve Webber (2009), Hsu vd. (2011), Arısoy (2012), Signal (2012), Ayuningtyas ve Koesrindartoto (2014), Sum (2014), Chen (2015), Liu (2015), Asandului vd. (2015), Esen vd. (2015), Köse ve Akkaya (2016), Başarır ve Ketten (2016), Bektur ve Malcıoğlu (2017), Canöz ve Erdoğan (2019) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre tüketici güven endeksi ve CDS primleri hisse senetleri fiyatlarının oluşmasında etkilidir. Dolayısıyla yatırımcılar hisse senetlerine yatırım yaparken veya portföylerini yönetirken bu değişkenlerde meydana gelen değişimleri mutlaka dikkate almalıdırlar. CDS primleri yükseldikçe hisse senedi borsalarında düşüş beklenmektedir. Tüketici güven endeksinin yükselmesi ise hisse senedi fiyatlarını pozitif etkilemektedir. Yatırımcıların ekonomiye güven düzeyi arttıkça hisse senedi piyasalarına olan ilgi artacaktır. Bu da talebin artması ve fiyatların yönünü yukarı çevirmesi anlamına gelir.

## 6. KAYNAKÇA

- AKKUŞ, H. T., ve ZEREN, F. (2019). “Tüketici Güven Endeksi ve Katılım-30 İslami Hisse Senedi Endeksi Arasındaki Saklı İlişkinin Araştırılması: Türkiye Örneği”, *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 53-70.
- ALTINAY, G. ve KARAGÖL, E. (2005). “Electricity consumption and economic growth: evidence from Turkey” *Energy economics*, 27(6), 849-856.
- ARISOY, İ. (2012). “Türkiye Ekonomisinde İktisadi Güven Endeksleri ve Seçilmiş Makro Değişkenler Arasındaki İlişkilerin VAR Analizi” *Maliye Dergisi*, 162, 304-315.
- ASANDULUI, M., LUPU, D., MURSA, G. C. ve MUŞETESCU, R. (2015). “Dynamic relations between CDS and stock markets in Eastern European countries” *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 4, 151-170.
- ASGARY, N. ve A.Y. GU, (2005). “The Stock Market and Consumer Confidence: An International Comparison” *Journal of Accounting and Finance Research*, 13 (3), 205-213.
- AYUNINGTYAS, R., ve KOESRINDARTOTO, D. P. (2014). “The Relationship between Business Confidence, Consumer Confidence, and Indexes Return: Empirical Evidence in Indonesia Stock Exchange” In *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management*, 21-25.
- BAKER, M., ve WUGLER, J. (2007). “Investor sentiment in the stock market” *Journal of economic perspectives*, 21(2), 129-152.
- BALI, S. ve YILMAZ, Z. (2012). “Kredi Temerrüt Takası Marjları ile İMKB 100 Endeksi Arasındaki İlişki” *16. Finans Sempozyumu*, Erzurum, 83-104.
- BAŞARIR, Ç. ve KETEN, M. (2016). “Gelişmekte Olan Ülkelerin CDS Primleri ile Hisse Senetleri ve Döviz Kurları Arasındaki Kointegrasyon ilişkisi” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 369-380.
- BEKTUR, Ç. ve MALCIOĞLU, G. (2017). “Kredi Temerrüt Takasları ile BİST 100 Endeksi Arasındaki İlişki: Asimetrik Nedensellik Analizi” *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 73-83.
- BOLAMAN, Ö. ve EVRİM MANDACI, P. (2014). “Effect of investor sentiment on stock markets” *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6(11), 51-64.
- BREMMER, D. (2008). “Consumer confidence and stock prices” In *72nd Annual Meeting of the Midwest Economics Association Hyatt Regency*, Chicago, Illinois.
- BROWN, G. W. ve CLIFF, M. T. (2004). “Investor sentiment and the near-term stock market” *Journal of empirical finance*, 11(1), 1-27.
- BÜYÜKAKIN, F. BOZKUR, H. ve CENGİZ, V. (2015). “Türkiye’de Parasal Aktarımın Faiz Kanalıyla Granger Nedensellik ve Toda-Yamamoto Yöntemleri ile Analizi” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 101-118.
- CANÖZ, İ. (2018), “Borsa İstanbul 100 Endeksi ile Tüketici Güven Endeksleri Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği”, *Fiscaoeconomia*, 2(1), 136-153.
- CANÖZ, İ. ve ERDOĞDU, A. (2019). “Sektörel Güven Endeksleri ve BİST Sektör Endeksleri Arasındaki İlişkilerin Simetrik ve Asimetrik Nedensellik Analizi” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(3), 833-849.
- CHAROENROOK, A. (2005). “Does sentiment matter” *Unpublished working paper*. Vanderbilt University.
- CHAU, F., HAN, C. ve SHİ, S. (2018). “Dynamics and determinants of credit risk discovery: Evidence from CDS and stock markets” *International Review of Financial Analysis*, 55, 156-169.
- CHEN, M. H. (2015). “Understanding the impact of changes in consumer confidence on hotel stock performance in Taiwan” *International Journal of Hospitality Management*, 50, 55-65.
- CHRIST, K. P., ve BREMMER, D. S. (2003). “The Relationship Between Consumer Sentiment And Stock Prices” *New York Times*.

- CORONADO, M., CORZO, T., ve LAZCANO, L. (2011), "A Case for Europe: the Relationship between Sovereign CDS and Stock Indexes" *Frontiers in Finance and Economics*, 9(2), 32-63.
- ÇELİK, S., ASLANOĞLU, E., ve UZUN, S. (2010). "The relationship between consumer confidence and financial market: Variables in Turkey during the global crisis" *Topics in middle eastern and North African economies*, 12.
- ÇELİK, S., ve ÖZERKEK, Y. (2009). "Panel cointegration analysis of consumer confidence and personal consumption in the European Union" *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 161-168.
- ÇİL YAVUZ, N. (2006) "Türkiye'de Turizm Gelirlerinin Ekonomik Büyümeye Etkisinin Testi: Yapısal Kırılma ve Nedensellik Analizi" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 162-171.
- DEĞİRMENCİ, N. ve PABUÇCU, H. (2016). "Borsa İstanbul ve Risk Primi Arasındaki Etkileşim: VAR ve Narx Model" *The Journal of Academic Social Science*, 4(35), 248-261.
- EREN, M. ve BAŞAR, S. (2016). "Makroekonomik Faktörler ve Kredi Temerrüt Takaslarının Bist-100 Endeksi Üzerindeki Etkisi: ARDL Yaklaşımı" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(3), 567-589.
- ESEN, S., ZEREN, F., ve ŞİMDİ, H. (2015). "CDS and stock market: panel evidence under cross-section dependency" *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 13(1), 31-46.
- ESENYEL, N. (2017). "Türkiye'de Enerji Yakınsama Hipotezinin Sınanması: Yapısal Kırılmalı Birim Kök Analizi" *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(3), 42-52.
- EYÜBOĞLU, S. ve EYÜBOĞLU, K. (2018). "Tüketici Güven Endeksi ile Borsa İstanbul Sektör Endeksleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması" *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 235-259.
- FIGUEROLA-FERRETTI, I. ve PARASKEVOPOULOS, I. (2011), "The Dynamic Relation Between CDS Markets and the VIX Index" *Working paper Business Economics*, 11(1), Carlos III University, Madrid.
- FISHER, K. ve STATMAN, M. (2002). "Consumer confidence and stock returns" *Santa Clara University Dept. Of Finance Working Paper No. 02-02*. 1-21.
- FUNG, H. G., SIERRA, G. E., YAU, J. ve ZHANG, G. (2008), "Are the US stock market and credit default swap market related?: Evidence from the CDX indices" *The Journal of Alternative Investments*, 11(1), 43-61.
- GARNER, C. A. (1991), "Forecasting consumer spending: Should economists pay attention to consumer confidence surveys?" *Economic Review*, 76(3), 57-71.
- GÖRMÜŞ, Ş. ve GÜNEŞ, S. (2010). "Consumer confidence, stock prices and exchange rates: The case of Turkey" *Applied Econometrics and International Development*, 10(2), 103-114.
- GRANGER, C. W. (1969). "Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods" *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 37(3), 424-438.
- GUJARATI, D. (1995) "Basic Econometrics-Third Edition" *MC-Graw-Hill*, USA.
- GUJARATI, D. (2016), "Örneklerle Ekonometri" (Çev. Nasip BOLATOĞLU), *BB101 yayınları*, ANKARA.
- GÜNEŞ, H., ve ÇELİK, S. (2009). "Consumer confidence and financial market variables in an emerging economy: The case of Turkey" *In Society for Computational Economics 15th International Conference on Computing in Economics and Finance University of Technology*, Sydney (15-17).
- HANCI, G. (2014). "Kredi Temerrüt Takasları ve Bist-100 Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Maliye ve Finans Yazıları*, (102), 9-22.
- HSU, C. C., LİN, H. Y., ve WU, J. Y. (2011). "Consumer confidence and stock markets: The panel causality evidence" *International Journal of Economics and Finance*, 3(6), 91-98.
- İSKENDEROĞLU, Ö. ve AKDAĞ, S. (2017). "Finansal Hizmetler Güven Endeksinin Geçerliliğinin İncelenmesi: Türkiye Örneği" *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 625-633.
- JANSEN, W. J. ve NAHUIS, N. J. (2003). "The stock market and consumer confidence: European evidence" *Economics Letters*, 79(1), 89-98.

- KADOOĞLU AYDIN, G., HAZAR, A. ve ÇÜTÇÜ, İ. (2016). “Kredi Temerrüt Takası ile Menkul Kıymet Borsaları Arasındaki İlişki: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Uygulamaları” *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-20.
- KALE, S. ve AKKAYA, M. (2016). “The relation between confidence climate and stock returns: The case of Turkey” *Procedia economics and finance*, 38(1), 150-162.
- KANDIR, S. Y. (2006). “Tüketici güveni ve hisse senedi getirileri ilişkisi: İMKB Mali sektör şirketleri üzerinde bir uygulama” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 217-230.
- KARABIYIK, L., ve ANBAR, A. (2006). “Kredi Temerrüt Swapları ve Kredi Temerrüt Swaplarının Fiyatlandırılması” *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (31), 48-58.
- KIZILKAYA, O. (2018). “Türkiye’de Enerji Tüketimi ve Büyüme İlişkisi: Eşbütünlük ve Nedensellik Analizi” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 59-72.
- KLOET, N. L. (2013). “The Relationship between consumer confidence and the stock market in the European Union” *Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, MSc Econometrics and Management Science, Quantitative Finance*, Master Thesis.
- KOSE, A., ve AKKAYA, M. (2016). “Beklenti ve Güven Anketlerinin Finansal Piyasalara Etkisi: Bist 100 Üzerine Bir Uygulama” *Available at SSRN 2960106*.
- KOY, A., ve AKKAYA, M. (2017). “The role of consumer confidence as a leading indicator on stock returns: A Markov switching approach” *Available at SSRN 2985299*.
- LEE, J. (2017). “An Empirical Study on Spillover Effects between CDS and FX at Korean Market” *World Journal of Research and Review*, 4(5), 15-20.
- LEE, J. ve STRAZICICH, M. C. (2003). “Minimum Lagrange multiplier unit root test with two structural breaks” *Review of economics and statistics*, 85(4), 1082-1089.
- LEE, J. ve STRAZICICH, M. C. (2004). “Minimum LM Unit Root Test with One Structural Break” *Appalachian State University Working Papers*, 04(17), 1-15.
- LEMMON, M., ve PORTNIAGUINA, E. (2006). “Consumer confidence and asset prices: Some empirical evidence” *The Review of Financial Studies*, 19(4), 1499-1529.
- LIU, S. (2015). “Investor sentiment and stock market liquidity” *Journal of Behavioral Finance*, 16(1), 51-67.
- LOVRETA, L. ve MLADENOVIĆ, Z. (2018). “Do the stock and CDS markets price credit risk equally in the long-run?” *The European Journal of Finance*, 24(17), 1699-1726.
- LUMSDAINE, R. L. ve PAPELL, D. H. (1997). “Multiple Trend Breaks and The Unit Root Hypothesis” *The Review of Economics and Statistics*, 79(2), 212-218.
- MATEEV, M. ve MARİNOVA, E. (2017). “Relation between Credit Default Swap Spreads and Stock Prices: A Non-linear Perspective” *J Econ Finan*, 43, 1-26.
- MÜNYAS, T. (2018). “Cds Primi ve Piyasa Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi Üzerine Ekonometrik Bir Analiz: Türkiye Örneği” *Atlas International Refereed Journal On Social Sciences*, 4(15), 1689-1696.
- NORDEN, L. ve WEBER, M. (2009). “The co-movement of credit default swap, bond and stock markets: An empirical analysis” *European financial management*, 15(3), 529-562.
- OTOO, M.W. (1999), “Consumer sentiment and the stock market” *Working Paper*, Federal Reserve Board of Governors.
- ÖZSAĞIR, A. (2007). “Ekonomide Güven Faktörü”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 46-62.
- PERRON, P. (1989). “The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unit Root Hypothesis” *Econometrica*, 57(6), 1361-1401.
- SCHMELING, M. (2009). “Investor sentiment and stock returns: Some international evidence” *Journal of empirical finance*, 16(3), 394-408.

- SHAHZAD, S. J. H., MENSİ, W., HAMMOUDEH, S., BALCILAR, M., ve SHAHBAZ, M. (2018). "Distribution specific dependence and causality between industry-level US credit and stock markets" *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 52, 114-133.
- SINGAL, M. (2012). "Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns" *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 511-521.
- SOVBETOV, Y., ve SAKA, H. (2018). "Does it take two to tango: Interaction between credit default swaps and national stock indices" *Journal of Economics and Financial Analysis*, 2(1), 129-149.
- SUM, V. (2014). "Effects of business and consumer confidence on stock market returns: Cross-sectional evidence" *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(1), 21-25.
- ŞAHİN, D. ve DURMUŞ, S. (2018), "Türkiye’de Ekonomik Büyüme, İhracat ve Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki Nedensellik İlişkisinin Analizi" *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 808-825.
- ŞİT, A., KARACA, S. S., ve EKŞİ, İ. H. (2014), "Politik Riskler ve Kredi Temerrüt Swapları Borsa Endeksini Etkiliyor Mu? Türkiye Örneği" *18. Finans Sempozyumu*, Denizli.
- TCMB (2019), "Finansal Hizmetler Anketi (Aylık)" <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/e7c8b5ec-5fc8-482b-a13e-3ca2e7d7e9e2/FHA+Aylık+Anket+Sorulari.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-e7c8b5ec-5fc8-482b-a13e-3ca2e7d7e9e2-m51ICJV>
- TCMB (2019), "Finansal Hizmetler İstatistikleri ve Finansal Hizmetler Güven Endeksi" <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/34352274-ecd6-4c08-8ec450a19de26613/FHA-Metaveri.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-34352274-ecd6-4c08-8ec4-50a19de26613-mt0lo0U>
- TCMB (2019), "Terimler Sözlüğü" <http://iktisat.cu.edu.tr/tr/Belgeler/Terim%20S%C3%B6zl%C3%BCk/TCMB-Terimler%20Sozlugu.pdf>
- TEKİN, B. ve CENGİZ, S. (2018). "Pay Senedi Piyasası ile Tüketici Güven Endeksi Arasındaki Nedensellik ve Eşbütünlüşme İlişkileri: Borsa İstanbul’da Bir Uygulama" *Jornual of Social and Humanities Sciences Research*, 5(29), 3837-3847.
- TODA, H. Y. ve YAMAMOTO, T. (1995). "Statistical inference in vector auto regressions with possibly integrated processes" *Journal of Econometrics*, 66, 225-250.
- TOPUZ, Y. V. (2010). "Tüketici güveni ve hisse senedi fiyatları arasındaki nedensellik ilişkisi: Türkiye örneği" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 7:53-65.
- TUİK, (2019), "Tüketici Güven Endeksi", <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27862>.
- TURGUTTOPBAŞ N. (2013). "Kredi Temerrüt Swapları ve İlgili Riskin Gerçekleşmesi Durumunda Uygulanan Hukuki Prosedür" *Bankacılar Dergisi*, (84), 37-53.
- TÜZÜN, O. ve EREM CEYLAN, I. (2018). "Finansal Hizmetler Güven Endeksi ile Kredi Temerrüt Takası (CDS) Arasındaki Nedensellik İlişkisi" *Business and Organization Research*, (International Conference).
- YENİCE, S. ve HAZAR, A. (2015). "A study for the interaction between risk premiums and stock exchange in developing countries" *Journal of Economics Finance and Accounting*, 2(2), 135-151
- YENİSU, E. ve YENİCE, S. (2018), "Temel Makroekonomik Göstergelerin Ülke Riski Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği" 27-53.
- YILANCI, V. (2009). "Yapısal kırılmalar altında Türkiye için işsizlik histerisinin sınanması" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 324-335.
- YURDAKUL, F. (2000). "Yapısal Kırılmaların Varlığı Durumunda Geliştirilen Birim-Kök Testleri" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 21-34.
- ZIVOT, E. ve ANDREWS, D. (1992). "Further Evidence On The Great Crash, The Oil Price Shock, and The Unit Root Hypothesis" *Journal of Business & Economic Statistics*, 10(3), 251-270.

## DUYGUSAL ZEKANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Selen DOĞAN**

Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
Niğde, Türkiye. E-mail: sdogan01@ohu.edu.tr.

**Y. Sezer OĞUZHAN**

Dr. Kayseri Elektrik Perakende Satış A.Ş İç Denetçi Kayseri, Türkiye. E-mail:  
sezeroguzhan@gmail.com

## ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında Yavuz Sezer Oğuzhan'ın Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde bitirilen "Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden hazırlanmıştır



## **DUYGUSAL ZEKANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, duygusal zeka düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırma, Kayseri’de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda hizmet veren 147 memura anket yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, duygusal zeka algı düzeylerinden (özbilinç, duyguları yönetebilme, kendini harekete geçirebilme veya motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme, ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler) özbilinç düzeyinin işten ayrılma niyeti ile ilgisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, duygusal zekanın, işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymasından önemli olup, bu konuda yapılacak diğer çalışmalara da ışık tutması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Duygusal Zeka, İşten Ayrılma Niyeti.

## **THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON QUIT INTENTIONS: A RESEARCH**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine whether emotional intelligence level of the effect of quit intention. Research was realized applying questionnaire to 147 officers serving in a public enterprise in Kayseri. As a result of the analyses, self-confidence level, one of the levels of the emotional intelligence, (self-awareness, emotional self-regulations, motivation, empathy, social skills) was emerged that it has an interest with the quit intention. This study is significant from the point of to reveal quit intention of emotinal intelligence, expected to lead other studies which will be performed.

**Key Words:** Organizational Behaviour, Emotional Intelligence, Quit Intention.

## **GİRİŞ**

Küreselleşmenin etkisiyle, her alanda olduğu gibi yönetim alanında da insan odaklı yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, ulaşmak istedikleri hedeflere insan unsurunu katarak ulaşabileceklerini anlamışlardır. Bu bağlamda, çalışanların da örgütlerde kilit rol oynadıklarını söylemek mümkündür.

Duygusal zeka kavramı, yeni keşfedilen bir kavram olmasına rağmen, her alanda kullanılabilir güçlü bir silah niteliği taşımaktadır. Örgütler, bu silahın kullanılabilmesi için çalışanlarına olanaklar sağlayarak onları tatmin etmeye çalışmaktadırlar. . Çalışanlarının duygusal zeka düzeylerini örgütsel fayda sağlayacak düzeye çıkarabilen örgütlerin, korkulu rüyaları olan çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilme şansına da sahip olabilecekleri söylenebilir Örgütler, duygusal zeka düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olarak işten ayrılma niyetlerinin doğuracağı muhtemel maliyetlerden de kurtulmuş olacaklardır.

Bu çalışma, çalışanların duygusal zeka düzeyinin yüksekliğinin işten ayrılma niyetine etkisini saptamak adına önemli görülmektedir. İnsan unsurunun düşünsel ve duygusal anlamda daha da değer kazandığı içinde bulunduğumuz modern çağda duyguların kontrolü stres altındaki bireyler için seçici bir özelliğe bürünmüştür. Duygusal zekanın çalışanların üzerindeki duygusal ve düşünsel etkisi göz önüne alındığında bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

## **DUYGUSAL ZEKA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmasına karşın, Thordnike ve Gardner'in çalışmalarından yararlandıkları bir gerçektir (Tucker vd., 2000: 333). Her ne kadar Thordnike'in geliştirdiği sosyal zeka kavramından ilham alsa da duygusal zeka, başlı başına araştırma konusu olmuş ve bilim insanlarıncı da farklılığı kabul edilmiştir.

En basit tanımıyla duygusal zeka, bireyin duygularını kullanabilme yetisidir. Duygusal zeka; bireyin hislerini tanımasına, bu hislerini bilip onları yönlendirebilmesine, iç motivasyon sağlamasına, empati kurabilmesine ve sosyal ilişkiler geliştirebilmesine katkıları sunmaktadır. Bununla birlikte, Cooper ve Sawaf (2000: 47) duygusal zekanın, bireye kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımayı, değerlendirmeyi öğrettiği gibi duyguların enerjisini günlük hayata ve iş hayatına da etkin olarak yansıttığını ve bireyin uygun tepkiler vermesini sağladığını ifade etmektedirler.

Duygusal zeka kavramının isim babaları ve konunun uzmanları John Mayer ve Peter Salovey adlı psikologlar, duygusal zekanın dört yapı taşı şöyle tanımlamaktadır (Toktamışoğlu, 2003: 74):

- Duyguların tam ve doğru olarak kavranabilmesi, yorumlanması ve tanımlanması.
- Gerektiği zaman duygulara ulaşabilme veya duyguları üretebilme yeteneği.
- Duyguları ve onlardan kaynaklanan bilgileri algılama ve anlama becerisi.
- Duygusal ve entelektüel gelişime itici güç olarak duyguları düzenleme yeteneği.

Duygusal zekanın kapsamına giren beş temel yetenek söz konusudur. Bu yetenekleri Goleman (2016: 391); öz bilinç, duyguları yönetebilme, kendini harekete geçirebilme veya motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme, ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler olarak belirlemiştir.

## **Öz bilinç**

Kendi duygularını tanımak kendi duygularını tanımadır. Bireyler öz bilinçleri sayesinde davranışlarını sergiler ve bu davranışları sergilemeden önce ve sonra değerlendirmeye tabi tutarlar. Bundan dolayı Goleman (2006: 76) öz bilinçli, basınçölçere benzetmekte ve bunun bireyin içinde işlev gördüğünü ifade ederken yapmakta (ya da yapmak üzere) olduğumuz şeyin yapmaya gerçekten değip değmeyeceğini de belirlediğini söylemektedir. Bununla birlikte Goleman (a.g.e.: 77), içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmenin ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmanın tarifi olan öz bilinçli; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak olduğunu söylerken aslında öz bilinç ve özgüven arasındaki yakın ilişkiye de temas etmiş olmaktadır.

## **Duyguları Yönetebilme**

Birey, kendi içinde birçok duyguya sahiptir ve bu duyguların hepsinde de pek çok anlam gizlidir. Bireyin duyguları ve onlara yükledikleri anlamlar; zamana, mekana, bireyin içinde bulunduğu ruh haline ve iletişim kurduğu kişinin tavırlarına göre şekil almaktadır.

Titrek (2007: 74) duyguları yönetmeyi, çalışanın kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarını düzenleyerek yönetme olarak tanımlarken Goleman (2016: 401) ise bu özelliği “duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere

ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek, duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak” olarak açıklamıştır.

### **Kendini Harekete Geçirebilme veya Motivasyon**

Motivasyonla ilgili bazı teoriler, insandaki dürtü, ihtiyaç ve inanç gibi bazı faktörlere odaklanmıştır (Urdu ve Schoenfelder, 2006: 332).

Bazı yerlerde ‘dürtü’ ismiyle de karşımıza çıkan motivasyon en basit şekilde; insan(lar)ı harekete geçirebilecek faaliyetler olarak tanımlanabilir. Goleman’a (2016: 394) göre ise motivasyon, bireyleri hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmalarına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmelerine yardımcı olacak en derindeki tercihlerini kullanmaktır.

### **Başkalarının Duygularını Anlayabilme**

Başkalarının duygularını anlayabilme psikoloji ve yönetim alanında yaygın olarak empati ismiyle kullanılmaktadır. Başkalarının duygularını anlayabilme, Williams ve Stickley (2010: 752) tarafından başka insanların duygularını ve onlarla ilgili olan anlamları, hassas bir farkındalık ve doğrulama ile destekleyici olarak anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu aşamada, bireyin duygusal deneyimlerine de belli ölçüde ortak olmak söz konusudur (Tuncay ve İl, 2009: 41). Kısacası birey, kendini başkasının yerine koyabiliyor, durumlara onun penceresinden bakabiliyor ve olayları bu koşullar altında değerlendirebiliyorsa empati kurabilme yetisine sahip olduğu anlamını taşıyor demektir.

### **İlişkileri Yönetebilme veya Sosyal Beceriler**

İnsan dünya sahnesinde var olduğundan beri diğer insanlarla iletişim kurma gereksinimi duymuş, bu da insanların sosyalleşmesi sonucunu doğurmuştur. İlişki kurulan bireylerle olan ilişkilerin yönetilebilmesi, duygu alış verişinin kaçınılmazlığı anlamı taşımaktadır. Goleman, (2016: 394), ilişkilerde duyguları iyi idare etmenin, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamının; pürüzsüz etkileşim içinde olmanın; bu becerileri ikna ve liderlik ettiğini, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağladığını savunmaktadır.

Duygusal zeka, yetenek ve karaktere dayalı olup (Carragher ve Gormley, 2017: 89) bireyin henüz ilk gençlik çağlarından itibaren şekillenmekte ve başarılı bir kimlik oluşturmasında önemli katkılar sunmaktadır (Shapiro, 2017: 117). Bununla birlikte, duygusal zeka sadece davranışsal olarak değil, bilimsel olarak da bireyin yaşamında önemli bir nitelik taşımaktadır (Mammadov ve Keser, 2016: 88).

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE TANIMI**

İşten ayrılma niyeti kavramı, son yıllarda yönetim alanında araştırmacılar tarafından sıkça konu edilmiş örgütsel davranış konuları arasındadır. İşten ayrılma fiili, çalışanın örgüt içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetleri sonlandırması anlamına gelmektedir. Rusbelt vd., (1988: 599) işten ayrılma niyetini, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlarken; Tett ve Meyer (1993: 259) de işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticiler, özellikle, örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli olan çalışanları örgüte bağlamaya çalışırlar. Çalışanlar örgütün değerine bağlı değilse, değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istemiyorlarsa örgütten ayrılma isteğinde olacaklardır (Öner, 2010: 49). Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi iş süreçlerinde kendini gösteren motivasyonel bir süreç olup (Kitapçı vd., 2013: 53) örgütler için bir tehdit unsurudur (Rainayee, 2013: 48).

Çalışanların, hizmet verdiği örgütten ayrılma niyetlerine etki eden pek çok faktör vardır. Bu da çalışanın hangi nedenlerle işten ayrılmaya niyetlendiği üzerine çalışmaların yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur. İşe devam ve işten ayrılma niyeti kavramları, bu nedenlerle geniş çalışma alanları bulmuştur. Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden bazı faktörleri Rusbelt vd., (1988: 600), ekonomik faktörler, örgütte psikolojik yıldırma ve bireysel faktörler olarak sınıflandırmışlardır.

### **Ekonomik Faktörler**

Çalışanın bir örgütten ayrılması ya da bir örgütün başka bir çalışan edinmesi çağdaş örgütlerin ekonomik yapılarını düşündürmektedir. Özellikle bir çalışanın işten çıkması, yerine başka bir çalışanın temin edilmesi, hem çalışana adapte edebilmek için hem maddi olarak hem de zaman olarak birer kayıptır (Dysvik ve Kuvaas, 2010: 622).

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler

için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır. Ökten, (2008: 38)'e göre bu nedenlerin bazıları şunlardır:

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi.
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi.
- Mekanikleşme.
- Otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması.
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

### **Örgütte Psikolojik Yıldırma**

Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı, ilk kez Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından 1980'li yılların sonunda tanımlanmıştır. Leymann (1996: 167), iş yerinde mobbingi birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlarken yaptığı araştırmalar sonucunda, bu saldırganlığın kurbanın kendisini ifade etmesine, sosyal ilişkilerine, iş ve özel yaşamına, iş saygınlığına ve sağlığına yönelik olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik yıldırma ile beraber, işten ayrılma niyetini etkileyen örgüt içi diğer faktörlere şunlar da eklenebilir (Kaynak, 1990: 39):

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması).
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabileceği olanakları).
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.).
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar).
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirilmesinin yapılmaması vb.). Eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan bireyler daha fazla tatmin olmakta ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (DeConinck ve Stilwell, 2004: 227).
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması).
- Çalışanların psikolojik, fizyolojik mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü yönetim uygulamaları (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı).
- Örgütlerde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği, üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

### **Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgilidir. Bu faktörlerden bazıları Kaynak (1990: 38); hayat şartlarındaki değişiklikler, başka bir işe duyulan sempati, aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.), yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.), eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için), çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.) olarak sıralarken; Özdevecioğlu (2003: 111) ve Yüksekbilgili ve Akduman (2017: 4) bu faktörlere şunları da eklemektedir:

- Kıdem.
- Başarı güdüsü.
- Psiko-sosyal durum.
- Terfi.
- Taciz.
- Çalışma sürelerindeki uzunluk.
- Ücret yetersizliği.
- İş güvenliği ve sosyal hakların yetersizliği.

- Meslektaşlarla yaşanan sorunlar.

Bu maddelere ek olarak terfi, taciz, mobbing, çalışma sürelerindeki uzunluk, ücret yetersizliği, iş güvenliği ve sosyal hakların yetersizliği, iş arkadaşlarıyla yaşanan problemler olarak sıralanabilir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 4).

### **DUYGUSAL ZEKA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Duygusal zekayı oluşturan unsurlar dikkate alındığında, aslında bir bireyin sadece örgütte değil, yaşamın her alanında bunları hayata geçirmesi beklenmektedir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin günümüzde örgütler için bir tehdit olduğu gerçeği, yine çalışanlar tarafından duygusal zekanın kullanımı ile önlenebilecektir. Duygusal zeka unsurları olan ‘özbilinç’, ‘duyguları yönetebilme’, ‘kendini harekete geçirebilme veya motivasyon’, ‘başkalarının duygularını anlayabilme’ ve ‘ilişkileri yönetebilme veya sosyal beceriler’ uygulanabildiği müddetçe çalışanın örgütteki tatmini sağlanarak işten ayrılma niyeti söz konusu olmayabilecektir.

Duygusal zeka düzeyi gelişmiş bir çalışanın müşteriye verdiği güven, örgütlerin aradığı özelliklerdendir. Çalışanın özbilinç sahibi olması, müşteriye de bilinç aşılayacaktır. Çalışanın duygularını yönetebilmesi ve başkalarının duygularını anlayabilmesi müşterinin ne hissettiğini bilmesine ve müşterilerin de memnuniyetine ortam hazırlayacaktır. Bununla birlikte, motivasyon düzeyi yüksek bir çalışanla muhatap olan müşteri, kendisinde de motivasyon dürtüsünü hissedecek ve bu her alanda kullanabileceği bir silah haline gelecektir.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma, Kayseri’de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda hizmet veren memurların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ve iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini içermektedir. Araştırmanın modeli seçilirken, görgül araştırmalar için en doğru çözümlenmeyi sunacak model seçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ana kütesini, DSİ 12. Bölge Müdürlüğünde hizmet veren memurlar oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemede DSİ 12. Bölge Müdürlüğü’nde hizmet veren memurlara anket uygulanmıştır.

DSİ 12. Bölge Müdürlüğünde görev yapan memurlara toplam 147 anket uygulanmıştır. Bunlardan 8 çalışana ulaşılamamıştır. 13 kişinin ise anketinde geri dönüş olmamıştır. Ankete cevap veren memur sayısı 126’dır. Veriler, yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Toplam 147 kişiye anket uygulanmış, 126 kişi ankete cevap vermiştir.

Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular şu şekildedir:

- 75’i (% 59,5) erkek, 51’i (% 40,5) kadındır.
- 78’i (% 61,9) evli, 48’i (% 38,1) bekarlıdır.
- 12’si (% 9,5) 21-25 yaş, 31’i (%24,6) 26-30 yaş, 30’u (% 23,8) 31-35 yaş, 15’i (% 11,9) 36-40 yaş, 38’i (% 30,2) 41 ve üzeri yaş aralığındadır.
- 46’sı (% 36,5) 1-5 yıl, 29’u (% 23,0) 6-10 yıl, 21’i (% 16,7) 11-15 yıl, 30’u (% 23,8) 16 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.
- 22’si (% 17,5) lise/önlisans, 69’u (% 54,8) lisans, 35’i (% 27,8) yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada kullanılan 5’li Likert Ölçeği için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Duygusal zeka anketi olarak, Haifan Üniversitesi’nden Dr. Reuven Bar-On’un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketi (2001) kullanılmıştır. Bu ölçeğin özgün hali, kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere, beş alt boyuttan ve toplam 88 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe’ye

uyarlama çalışması Mumcuoğlu (2002) tarafından yapılmıştır. Önder (2010)'in de kullandığı söz konusu ankette yer alan 88 soru genel kapsama zarar vermeyecek şekilde, uygulama kolaylığı sağlamak amacıyla 40 soruya indirgenmiştir. İşten ayrılma niyeti anketi olarak da Rusbelt vd. (1988), çalışmalarından elde edilen anket kullanılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Duygusal zeka ölçeğindeki 40 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,913$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin 34. ve 40. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden araştırmadan çıkarılmıştır. Sorular çıkarıldıktan sonra tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha=0,932$  olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett testi sonucunda KMO değerinin 0,884 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda, toplam varyansın %68'i açıklanmış olup özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör elde edilmiştir. Verilerin kendi içindeki iç tutarlılığının olup olmadığını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,884 olarak bulunmuştur. Alfa değerinin .70 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Altunışık vd., 2007: 116).

Faktör analizi ile belirlenen beş faktörün içerdiği değişkenler bakımından daha kolay tanımlanabilmesini sağlayan faktör döndürme (Rotated Component Matrix) sonuçlarından beş faktörün içerikleri belirlenmiştir.

İçerdiği değişkenlerden (ifadeler) dolayı "Özbilinç" olarak adlandırılan birinci faktör diğer faktörler içerisinde en yüksek varyansa sahiptir. Bunlar; "Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir", "Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır", "Çoğu durumda kendimden eminimdir", "Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim, Bir liderden çok takipçiyimdir", "İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım", "Kendi başıma karar veremem", "Başkalarına neler olduğunu önemserim" ve "Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum" değişkenleri olmak üzere dokuz değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir" değişkeni en büyük değere sahiptir (.773). Bu faktör, toplam varyansın %20,4'ünü açıklamaktadır.

İkinci faktör içerdiği değişkenler bakımından "İlişkileri Yönetebilme" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; "Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim", "Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım", "Çevremdekilerle iyi geçinemem" ve "Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok ben başkalarına ihtiyaç duyarım" değişkenleri olmak üzere dört değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim" değişkeni en büyük değere sahiptir (.698). Bu faktör, toplam varyansın %14,3'ünü açıklamaktadır.

İçerdiği değişkenler bakımından üçüncü faktör "Uyumluluk" olarak belirlenmiştir. Bu faktör, "Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım", "Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir", "Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim", "Fiziksel görüntümden memnunum", "Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir", "Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım", "Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim", "Kendimi takdir ederim" ve "Hayatımdan memnunum" olmak üzere dokuz değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım" değişkeni en büyük değere sahiptir (.679). Bu faktör toplam varyansın % 13,1'ini açıklamaktadır.

İçerdiği değişkenlerden dolayı "Stresle Başa Çıkma" olarak adlandırılan dördüncü faktör beş değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; "Sabırsız bir insanım", "Öfkemi kontrol etmem zordur", "Konuşmaya başlayınca zor susarım", "Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim" ve "Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum" olmak üzere beş değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Sabırsız bir insanım" değişkeni en büyük değere sahiptir (.701). Bu faktör, toplam varyansın %10,5'ini açıklamaktadır.

Beşinci ve son faktör, içerdiği değişkenler bakımından "Öz Yönetim" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; "Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur", "Huysuz bir insanımdır", "Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım", "Sevgimi belli edemem", "Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok", "Diğer insanların duygularını incitmeye özen gösteririm", "İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır", "Oldukça neşeli bir insanımdır", "Endişeliyimdir", "Hafta sonlarımı ve tatilleri severim" ve "Genellikle en iyisini ümit ederim" olmak üzere on bir değişkenden oluşmaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur" değişkeni en büyük değere sahiptir (.693). Bu faktör toplam varyansın %9,8'ini oluşturmaktadır.

## BULGULAR

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeylerinin ortalamaları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo1: Duygusal Zeka Algı Düzeylerinin Ortalamaları**

Duygusal Zeka Algı Düzeyi	N	Ort.	S.s
Özbilinç	126	3.688	.414
İlişkileri Yönetebilme	126	3.077	.504
Uyumluluk	126	3.258	.417
Stresle Başa Çıkma	126	3.256	.549
Özyönetim	126	3.448	.388

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, özbilinç ortalaması 3.68; ilişkileri yönetebilme ortalaması 3.07; uyumluluk ortalaması 3.25; stresle başa çıkma ortalaması 3.25; öz yönetim ortalaması 3.44 olarak bulunmuştur.

Ankete katılanların işten ayrılma niyeti ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması**

	N	Ort.	S.s
İşten Ayrılma Niyeti	126	3.119	.982

Ankete katılanların duygusal zeka algı düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Duygusal Zeka Algı Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Özbilinç	İlişkileri Yönetebilme	Uyumluluk	Stresle Başa Çıkma	Öz Yönetim
İşten Ayrılma Niyeti	r	-.199	-.162	-.164	.022	-.079
	p	.025	.070	.066	.809	.381

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda;

İşten ayrılma niyeti ile özbilinç arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmış ve puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-.199$ ;  $p=.025<.05$ ). Buna göre özbilinç düzeyleri azaldıkça işten ayrılma niyeti puanı artmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile ilişkileri yönetebilme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=-.162$ ;  $p=.070>.05$ ).

İşten ayrılma niyeti ile uyumluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmış ve puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=-.164$ ;  $p=.066>.05$ ).

İşten ayrılma niyeti ile stresle başa çıkma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=.022$ ;  $p=.809>.05$ ).

İşten ayrılma niyeti ile öz yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda ise puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=-.079$ ;  $p=.381>.05$ ).

Anketi yanıtlayanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal zeka algılarından etkilenme durumunu test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4: İşten Ayrılma Niyetlerinin Duygusal Zeka Algularından Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		t	p	f	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. Hata					
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	5.039	1.032	4.884	.000	1.583	.170	.023
	Özbilinç	-.291	.256	-1.138	.257			
	İlişkileri Yönetebilme	-.224	.220	-1.019	.310			
	Uyumluluk	-.259	.236	-1.097	.275			
	Stresle Başa Çıkma	.166	.179	.926	.356			
	Öz Yönetim	.042	.262	.161	.872			

İşten ayrılma niyeti düzeyinin duygusal zeka düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F=1.583$ ;  $p=.170>.05$ ).

Özbilinç, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1.138$ ;  $p=.257>.05$ ). İlişkileri yönetebilme, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1.019$ ;  $p=.310>.05$ ). Uyumluluk, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1.097$ ;  $p=.275>.05$ ). Öz yönetim, işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=.161$ ;  $p=.872>.05$ ). Özbilinç, ilişkileri yönetebilme, uyumluluk, stresle başa çıkma, öz yönetim değişkenleri, işten ayrılma niyeti düzeyini .023 oranında açıklamaktadır ( $R^2=.023$ ).

Ankete katılanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal zeka algularından etkilenme durumunu test etmek için yapılan Stepwise regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=5.127$ ;  $p=.025<.05$ ). Özbilinç düzeyi 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti düzeyi -.472 birim azalmaktadır. ( $\beta=-.472$ ;  $t=-2.264$ ;  $p=.025<.05$ ).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler içerisinde özbilinç düzeyi işten ayrılma niyetini .032 oranında açıklamaktadır ( $R^2=.032$ ).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışma için geniş çaplı literatür taraması yapılmış, her iki konu ve benzer konular hakkında yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Çalışmanın başında belirtilen amaca yönelik olarak konu, duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti olarak iki ayrı bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise konuya ilişkin bir uygulama yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların cinsiyetleri itibariyle duygusal zeka algı düzeyleri (özbilinç, ilişkileri yönetebilme, uyumluluk, stresle başa çıkma, özyönetim)nde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- Çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların medeni durumları itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde sadece uyumluluk düzeyi bakımından farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan T-Testi analizi sonucunda, uyumluluk dışındaki düzeyler (özbilinç, ilişkileri yönetebilme, stresle başa çıkma ve öz yönetim) itibariyle fark olmadığı görülmüştür.
- Varyans (One Way Anova) analizi sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların yaşları itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- Varyans analizi sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların çalışma süreleri itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- Varyans analizi sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların eğitim düzeyleri itibariyle duygusal zeka algı düzeylerinde farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için T-Testi analizi uygulanmış olup işten ayrılma niyetinin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.



- Varyans analizi sonucunda, işten ayrılma niyeti yaş değişkenine ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermemekle birlikte, eğitim düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır.
- İşten ayrılma niyeti ile özbilinç arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların özbilinç düzeyleri azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal zeka algılarından etkilenme durumunun tespiti için yapılan Regresyon analizi sonucunda, duygusal zeka algı düzeylerinden özbilinç düzeyinin işten ayrılma niyeti ile ilgisi olduğu ortaya çıkmıştır.
- Duygusal zekâsı gelişmiş çalışanlar, her durumda örgütün yararını gözeterek işin içerisine profesyonelliği koymuş olmaktadır. Bu nedenle, işin kontrolünün ellerinde olduğu hissinden dolayı örgütten ayrılma niyetleri söz konusu olmayabilecektir.

Bu çalışma, çalışanların duygusal zekâ kullanılmalarının işten ayrılma niyetine etki edip etmediğini saptamak adına önemli görülmektedir. İnsan unsurunun düşünsel ve duygusal anlamda daha da değer kazandığı içinde bulunduğumuz modern çağda duyguların kontrolü stres altındaki bireyler için seçici bir özelliğe bürünmüştür. Duygusal zekanın çalışanların üzerindeki duygusal ve düşünsel etkisi göz önüne alındığında bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

Bilişsel zekanın bireyin başarısında tek başına yeterli olmadığının anlaşılmasıyla keşfedilen duygusal zeka kavramı, kişilik oluşumunda ve entelektüel başarıda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşamın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da bireylerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olması örgüt yöneticilerinin isteyebileceği faktörlerden biri olarak nitelendirilebilir. Zira duygusal zeka düzeyi yüksek çalışanlar, kendilerini birçok konuda yeterli görebilecek ve daha motive olabileceklerdir. Çalışanların örgüte ve süreçlerine katkılarının en yüksek düzeyde olmasını isteyen örgütler, bunu gerçekleştirebilmek için duygusal zeka kavramının iyi anlaşılmasını sağlamak adına çalışanlara eğitim olanakları sağlamalı ve bunu işleyecek ortamlar yaratabilmelidirler.

Hem bireysel hem de sosyal alanlarda önemli bir silah olan duygusal zekanın örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşimde önemli rol alması beklenmektedir. Örgütsel verimliliğin sağlanmasında iletişim faktörü göz önüne alındığında çalışanların duygusal zeka düzeylerini artırmaya çalışmak örgüt yöneticilerinin görevlerinden olmalıdır.

Örgütlerin korkulu rüyalarından biri olan çalışanların işten ayrılması, örgütlerin maddi ve manevi olarak zarar görmelerine neden olabilecektir. Bu durum, hem iş gücünün verimliliğini düşürecek hem de çalışanlardaki bu eylem, diğer çalışanlardaki işten ayrılma niyetlerini ya ortaya çıkaracak ya da var olan niyetleri körükleyecektir. Çalışanların işten ayrılmak istemelerinin karşısındaki eylem, işe bağlılıktır. Örgütüne bağlı, tatmin olmuş, memnun ve motivasyonu yüksek çalışanlar, örgütlerine daha çok katkı sağlayacakları gibi örgüt içerisinde kurulan iletişimler sayesinde diğer çalışanlara da bu özellikleri aşılayabileceklerdir.

Örgütler tarafından çalışanlardaki duygusal zekanın keşfedilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması konularında gerekli eğitimlerin verilmesi, memnuniyet ve motivasyonların artırılması için çeşitli aktivitelerin yapılması önemli görülmektedir. Sağlanacak destekler sayesinde çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları ve yaptıkları işten tatmin olmaları beklenmektedir.

Bu araştırma, Kayseri'deki enerji sektöründe faaliyet gösteren bir devlet kurumunda gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışma konularının farklı şehirlerde, farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılması daha değişik sonuçların çıkmasını sağlayabilecektir. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket ile yapılan bu araştırmanın, nitel araştırma yöntemlerine de başvurularak gerçekleştirilmesi farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Yöneticilerin sergilediği, çalışanların algıladığı liderlik tarzlarının duygusal zeka ve işten ayrılma niyeti konuları ile beraber veya ayrı ayrı ele alınması değişik bir çalışmanın oluşmasına katkı sağlayabilecektir. Sosyal zeka, kültürel zeka, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini konuları da çalışmanın değişkenleriyle birlikte ele alınabilecek ve ilgi çekebilecek konular arasındadır.

## KAYNAKÇA

- Alkış, Hüseyin - Öztürk Yüksel (2009), “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Carragher, Jean - Gormley, Kevin (2017). “Leadership And Emotional Intelligence in Nursing and Midwifery Education and Practice: A Discussion Paper.”, *Journal of advanced nursing*, 73(1), 85-96.
- Cooper, Robert - Sawaf, Ayman. (2000), *Liderlikte Duygusal Zeka*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dysvik, Anders – Kuvaas, Bard (2010), “Exploring The Relative and Combined Influence of Mastery-Approach Goals and Work Intrinsic Motivation on Employee Turnover Intention”, *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Goleman, Daniel (2016), *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, 31. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, Daniel (2006), *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları 4.Baskı, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kitapçı, Hakan - Kaynak, Ramazan - Ökten, Sultan (2013), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma” *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Leymann, Heinz (1996), “The Contend and Development of Mobbing at Work” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Mammadov, Emil - Keser, Elvan (2016), “Duygusal Zeka İle Akademik Başarı İlişkisi: Turizm Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3), 85-101.
- Mumcuoğlu, Özlem (2002), “Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Onay, Meltem (2011), “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Ökten, Sultan S. (2008), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Önder, Melike (2010), “Liderlerde Duygusal Zeka ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama' Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öner, Beratiye (2010), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 109-126.
- Rainayee, Riyaz A. (2013), “Employee Turnover Intentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities”, *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1), 48-59.
- Rusbelt Caryl A.- Farrell, Dan - Rogers, Glen – Mainous, Arc G. (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Shapiro, Lawrence E. (2017). *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek* (Ü. Kartal Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Tett, Robert P. – Meyer, John P. (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings” *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Titrek, Osman (2007), *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tucker, Mary L. - Sojka Jane Z.- Barone, Frank J.- McCarthy, Anne M. (2000), "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates", *Journal of Education for Business*, 75(6), 331-347.

Tuncay, Tarık - İl Sunay (2009), "Sosyal Hizmet Uygulamasında Empatiyi Yeniden Düşünmek", *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 20(2), 39-56.

Toktamışoğlu, Murat (2003), *Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı*, Kapital Yayıncılık, İstanbul.

Urdan, Tim - Schoenfelder Erin (2006), "Classroom Effects On Student Motivation: Goal Structures, Social Relationships, and Competence Beliefs", *Journal of School Psychology*, 44(5), 331-349.

Williams, Julia – Sticklely, Theodore (2010) "Empathy and Nurse Education" ,*Nurse Education Today*, 30(8), 752-755.

Yüksekbilgili, Zeki - Akduman, Gülbeniz - Öztürk, İlkay (2017), "E-Eğitim Kullanımı: Bir EÖğrenme Portalı Üzerine Araştırma", *İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongresi (IYBK)*, 158-173.

## SOSYAL BELEDİYECİLİK FAALİYETLERİ: ZONGULDAK BELEDİYESİ İÇİN BİR ANALİZ

**Kubilay İŞGÖR**

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı Tezli Yüksek  
Lisans Öğrencisi, kubilay9@hotmail.com.tr

**Sevil GEMRİK**

Doktor Öğretim Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Maliye Bölümü, sevilgemrik@beun.edu.tr

## **SOSYAL BELEDİYESİLİK FAALİYETLERİ: ZONGULDAK BELEDİYESİ İÇİN BİR ANALİZ**

### **ÖZET**

21. yüzyılda pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede sosyal belediyecilik anlayışıyla yerel yönetimler sosyal politikada etkin rol almaktadır. Sosyal belediyecilik anlayışı yerel ekonomi, yerel siyaset, refahın sağlanması, yerel kalkınma, çevre vb. gibi birçok konuda önemli bir yere sahiptir. Sosyal belediyecilik halkın sosyal sorunlarına çözüm bulmayı, halkın kültürel ve sosyal hayatına katkı sağlamayı ve halkın refahının arttırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Zonguldak Belediyesi tarafından uygulanan sosyal belediyecilik faaliyetleri ve bu faaliyetlerden yararlananların değerlendirmelerini analiz etmektir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve toplanan veriler IBM SPSS Statistics 22 programıyla analiz edilmiştir. Çalışmada sosyal belediyecilik faaliyetlerine yönelik vatandaş değerlendirmelerini belirlemek için frekans dağılımı ve sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanan katılımcıların hane gelir durumunu belirlemek için ise çapraz tablo analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Zonguldak Belediyesi'nin yaptığı faaliyetlerde başarılı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hane gelir durumu 2001-3000 TL arasında olan katılımcıların sosyal yardım ve hizmetlerden daha fazla yararlandığı sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Refah Devleti, Sosyal Belediyecilik, Sosyal Politika, Zonguldak Belediyesi.

## **SOCIAL MUNICIPALITY ACTIVITIES: AN ANALYSIS FOR THE MUNICIPALITY OF ZONGULDAK**

### **ABSTRACT**

In the 21st century, in many developed and developing countries in the world, local governments play an active role in social policy with the mentality of the social municipality. Social municipality has an important place in the local economy, local politics, environment, local development, environment, etc. Social municipality is aimed at finding solutions to the social problems of the people, contributing to the cultural and social life of the people and increasing the welfare of the people.

The purpose of this study is to analyze the social municipal activities implemented by the Zonguldak Municipality and the evaluations of those who benefit from these activities. In the study, survey method was used as a data collection method and the collected data were analyzed with the IBM SPSS Statistics 22 program. In this study, frequency distribution is used to determine the participants' evaluation of social municipal activities and crosstab analysis is used to determine the household income status of participants who benefit from social assistance and services. As a result of the analyses, Zonguldak Municipality is seen to be successful. Also, it has been concluded that participants who are in the income status between 2001-3000 Turkish Liras benefit more from social assistance and services.

**Key Words:** Social Welfare State, Social Municipal, Social Policy, Municipality of Zonguldak.

## **1.GİRİŞ**

Sanayi Devrimi ile temelleri atılmaya başlanan sosyal refah devleti anlayışı 1970’li yılların ortalarına kadar vatandaşların refahını arttırmada etkin bir rol üstlenmiştir. Sosyal refah devletleri, kamu harcamaları yaparak vatandaşları; hastalık, işsizlik, sakatlık, çalışma koşulları, iş kazaları vb. birçok konuda korumuştur. Bu harcamaların zamanla artması bütçelerin açık vermesine ve devletlerin ekonomik olarak krize girmesine sebep olmuştur.

1970’li yılların ortalarından itibaren sosyal refah devletlerinde ekonomik krizler ile birlikte işsizlik, enflasyon, büyüme oranlarının düşmesi gibi önemli sorunlar da ortaya çıkmıştır. Bu süreçte devletlerin, kamu hizmetlerinin sunumundaki rol ve işlevlerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu dönemde sosyal refah devletleri kamu politikalarının bazı alanlarından çekilmek zorunda kalmış ve bu alanlardaki görev ve yetkilerini yerel yönetimlere bırakarak yerelleşme eğilimi içerisine girmiştir.

Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler de toplumun karşılaştığı sorunların yaratacağı olumsuz etkileri gidermek amacıyla sosyal refah devletlerinin çekilmek zorunda kaldığı sosyal politikaların uygulayıcısı konumuna gelmiştir. Böylelikle belediyeler, sadece alt yapı çalışmaları gibi klasik beledi işlevlerinin ötesinde, toplumda meydana gelen sosyal sorunların çözümüne yönelik sorumluluklar da üstlenmiştir. Yani belediyeler bir nevi sosyal refah devletinin yereldeki yansıması (görünümü) haline dönüşmüştür.

Belediyeler halka en yakın yerel yönetim birimleri olarak halkın yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak ve halkın refahını arttırmak amacıyla birçok faaliyetlerde bulunmaktadır. Belediyeler yapmış oldukları faaliyetlerde “sosyal belediyecilik” anlayışını benimsemişlerdir. Belediyeler sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında; sosyal yardımlar, toplumun dezavantajlı gruplarına (yaşlılara, çocuklar ve gençlere, kadınlara, engellilere) yönelik hizmetler, kültür, sanat ve eğlence faaliyetleri, eğitim, sağlık ve spor hizmetleri gibi birçok faaliyette bulunmaktadır. Bunların yanı sıra yerel ekonomiye ve kalkınmaya yönelik faaliyetler, çevre, temizlik, ulaşım, aydınlatma, tavsiye, bilgi ve danışmanlık hizmetleri, afetzedelere yönelik hizmetler, suçun önlenmesi ve toplum güvenliğine ilişkin hizmetler gibi hizmetlerde belediyelerin sorumluluğundadır.

Sosyal belediyecilik, sosyal refah devletinin yereldeki yansıması olarak görülmektedir. Bundan dolayı çalışmanın birinci bölümünde sosyal refah devleti kavramına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal belediyeciliğin tanımı ve kapsamı, sosyal belediyeciliğin işlevleri ve sosyal belediyecilik uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Zonguldak Belediyesi’nin sosyal belediyecilik uygulamaları ve bu uygulamalardan yararlanan vatandaşların değerlendirmeleri yer almaktadır. Bunun yanı sıra çalışmanın üçüncü bölümünde, katılımcıların hane gelirleri ile belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden yararlanma arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Çalışmada katılımcıların değerlendirmeleri ile Zonguldak Belediyesi’nin sosyal belediyecilik uygulamaları konusundaki başarı derecesinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Yine bu çalışma ile sosyal belediyecilik konusunda yapılacak olan diğer çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## **2. SOSYAL REFAH DEVLETİ KAVRAMI**

“Refah devleti” terimi ilk kez 1941 yılında William Temple’ın yazmış olduğu “Citizen and Churchman” kitabında yer almıştır (Titmuss, 1963:2). Bazı yazarlar ise refah devleti terimini ilk kez Alfred Zimmern’in 1934 yılında kullandığını fakat Temple’ın kitabı ile popüler olduğunu öne sürmektedir. 1942 yılında yayınlanan Beveridge Raporu ise refah devleti teriminin literatürde yaygınlaşmasına neden olmuştur (Özdemir, 2007:16).

Sosyal refah devleti birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kimi yazarlar sosyal refah devletinin amaçlarından veya genel özelliklerinden; kimi yazarlar ise sosyal refah devletinde olması gereken özelliklerden; kimi yazarlar da “refah” kavramından hareket ederek bu terimi açıklamaya çalışmışlardır (Gümüş, 2009:149).

Sosyal refah devletinin amaçları veya genel özellikleri esas alınarak yapılan tanıma göre sosyal refah devleti; sosyal refah uygulamaları ve çok geniş kamu hizmetleri ile toplum içerisindeki zayıf (güçsüz) kesimlerin insan onuruna yaraşır bir hayat standardına ulaşmasını amaçlayan devlettir (Bulut, 2003:173).

Sosyal refah devletinde olması gereken özelliklerden hareket ederek bu kavramı tanımlayan yazarlardan Briggs'in tanımlaması literatürde en çok kabul gören tanımdır (Topak, 2012:55). Briggs (1961), sosyal refah devletini; bireylere asgari bir gelir garantisi veren, onları belirli sosyal durumlardan (örneğin, işsizlik hastalık, yaşlılık vb.) koruyan ve sınıf ve statü ayrımı yapılmaksızın bütün vatandaşlara en iyi sosyal hizmeti verebilen devlet olarak tanımlamıştır.

Son olarak ise “refah” kavramından hareket eden yazarlar ise sosyal refah devletini tanımlarken sosyal harcamaların gayri safi yurtiçi hâsılaya oranını ele almışlardır (Starke, 2006:112). Pierson (1998), sosyal harcamaların GSYİH'ye oranının %3 veya %5 olması durumunda, bir devletin sosyal refah devleti olarak nitelendirileceğini ifade etmiştir.

Sosyal refah devletinin tarih gelişimi ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa dahi sosyal refah devletinin temellerinin sanayi devrimi sonrası dönemde atıldığı görüşü hâkimdir. Sosyal devletinin temelini atılmadığı sanayi devrimi öncesi dönemde (1880 öncesi) sosyal refah hizmetleri devlet tarafından değil dini veya gönüllü kurumlar, hayırsever aileler, yardımlaşma sandıkları ve mesleki birlikleri tarafından yapılmıştır (Özdemir, 2007:178).

Devletin, toplum içerisindeki zayıf kesimi koruyucu ilk önlemleri ise I.Elizabeth tarafından 1576 yılında uygulamaya konulan “Yoksulluk Yasası” ile olmuştur (Kaufmann, 2013:40). Yerel ölçekte olan “Yoksulluk Yasası” ile kiliseler kendi yetki alanları içerisindeki işsizlere iş bulmak, bedensel engellilerin ve yaşlıların bakımını yapmak, yoksul evi işletmek, öksüz ve bakıma muhtaç çocukların çıraklık eğitimini üstlenmek ve cenazelerini kaldırmakla yükümlüydü (Güngör ve Özügür, 1997:3-4). Yani devlet, sosyal refahı sağlamaya yönelik görev ve yetkileri yerel birimlere bırakıp geri planda kalmaktaydı.

Sanayi devrimi ile birlikte ise işletmelerin mekanik üretime geçmesi insan emeğini basit hale getirmiş emeğinin ücretlerinde de düşüş olmuştur. Bunun yanı sıra işverenler işçi sınıfını ağır şartlarda çalışmaya mecbur bırakmıştır. Bu şartlar altında işçi sınıfı sefalet içerisinde ve ağır şartlarda çalışarak hayatlarını devam ettirmeye çalışmıştır (İzveren, 1975:36). Giderek artan bu duruma tepki vermeye başlayan işçi sınıfının en büyük ayaklanması ise 1848 İşçi Devrimi ile olmuştur. Bu devrim neticesinde devlet sosyal ve ekonomik hayata müdahale konusunda geri planda kalmamaya başlamış ve önemli görevler yüklenmiştir (Gümü, 2010:119). Bu bağlamda, Almanya’da, Bismarck tarafından getirilen kazalara, hastalıklara, yaşlılığa ve sakatlıklara karşı zorunlu sigorta yapılmasına dair sosyal güvenlik reformları ile sosyal refah devletinin temellerini atmıştır (Özdemir, 2007:182).

II. Dünya Savaşı sonrası döneme gelindiğinde ise devletler anayasalarında birçok sosyal hak ve özgürlüklere yer vermiştir. Bunlar; sosyal güvenlik hakkı, iş (çalışma) hakkı, asgari ücret, eşit ücret hakkı, toplanma ve dernek kurma hakkı, ücretli izin hakkı, normal çalışma süreleri hakkı, ailenin korunması, kadın ve çocukların korunması, grev hakkı gibi hak ve özgürlüklerdir (Talas, 1956:286-301).

Bu dönemde sosyal refah devleti “altın çağ”ını yaşamış, kamu harcamaları artmıştır. Bu dönemde sosyal refah programlarında, sosyal güvenlik ve koruma sağlanması konusunda refah devletlerinin başarılı olduğu belirtilmiştir. Yapılan harcamaların meydana getirdiği artan maliyetler ise çok fazla sorgulanmamıştır. 1970’lerin ortalarında özellikle petrol krizleri (1974 ve 1979) ile birlikte ise sosyal refah devletlerinde ciddi sorunlar ortaya çıkmış, devletlerin bütçe açığı ve borçlanmalarında artış meydana gelmiştir (Aktan ve Özkıvrak, 2008: 76-77).

Sosyal refah devletinin kriz içine girmesi ve 1970’li yılların ortalarından itibaren gelişen teknolojik gelişmelerle birlikte dünyada küreselleşme sürecinin başlaması ile dünya ülkelerinde yerelleşme anlayışı da artmaya başlamıştır. Bunun neticesinde ise belediyelere verilen önem artmıştır. Belediyelerin öneminin artması yerel özellikteki hizmetlerin daha verimli ve etkin sunulmasını sağlamıştır (Sivrekli Demircan, 2008: 116). Böylelikle sosyal belediyeciliğin de önemi artmıştır. Sosyal Belediyecilik sosyal refah devletinin yereldeki “yansıması”, “görünümü” veya “yardımcısı” olarak nitelendirilebilir.

### **3. SOSYAL DEVLETİN YERELDEKİ GÖRÜNÜMÜ: SOSYAL BELEDİYECİLİK**

Çalışmanın bu bölümünde sosyal belediyeciliğin tanımına, sosyal belediyeciliğin işlevlerine ve Türkiye’de sosyal belediyecilik kapsamında yapılan faaliyetlere yer verilmiştir.

#### **3.1. Sosyal Belediyeciliğin Tanımı ve Kapsamı**

Sosyal belediyeciliğin temelleri Sanayi Devrimi’nden sonra gelişen “sosyal refah devlet” anlayışına dayanmaktadır. Özellikle sosyal demokrat partilerin yönetimin başında olduğu ülkelerde veya yerel yönetimlerde sosyal belediyecilik anlayışının daha fazla önemsendiği görülmektedir. Örneğin Fransa’da Saint-Nazaire belediyesi kendisini “sosyal belediye” olarak tanımlamaktadır (Beki, 2008: 32).

Ulusal literatürde sosyal belediyecilik kavramı yerine “toplumcu belediyecilik”, “toplumsal belediyecilik”, “yerel sosyal politikalar”, “yerel sosyal hizmetler”, “yerel yönetimler ve sosyal politika”, “yerel yönetimler ve sosyal hizmetler” kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Selek Öz, 2010: 27).

Sosyal belediyecilik, sosyal devletin vatandaşlara sunmakla görevli olduğu sosyal politikalara belediyelerin dâhil olduğu yerel düzeyde sosyal yardım ve sosyal hizmet çalışmalarını sağlama olarak ifade edilebilir (Şataf ve Mermer, 2017: 15).

Sosyal belediyecilik anlayışında belediyeler, altyapı çalışmaları gibi alışlagelmiş fonksiyonlarının yanı sıra sosyal sorunların çözümünde de sorumluluk almaya başlamışlardır (Selek Öz ve Yıldırım, 2009: 457). Belediyeler sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında; eğitim, sağlık, konut, şehirleşme, kültür, turizm, yardıma muhtaç bireylere yardım, sosyal yardımlaşma ve dayanışma gibi yardım ve hizmetlerden sorumlu olmaya başlamışlardır (Efe, 2008: 5).

Literatürde sosyal belediyecilik ile ilgili en sık kullanılan tanımın Yalçın Akdoğan’a ait olduğu görülmektedir. Akdoğan sosyal belediyeciliğin tanımını kapsamlı olarak şu şekilde yapmıştır (Akdoğan, 2002: 35);

*“Sosyal belediyecilik, yerel yönetime sosyal alanlarda planlama ve düzenleme işlevi yükleyen, bu çerçevede kamu harcamalarını konut, sağlık, eğitim ve çevrenin korunması alanlarını kapsayacak şekilde sosyal amaca kanalize eden; işsiz ve kimsesizlere yardım yapılması, sosyal dayanışma ve entegrasyonun tesis edilmesi ile sosyo-kültürel faaliyet ve çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapı yatırımlarının yapılması için bilinçli politikalar üretmesini öngören; bireyler ve toplumsal kesimler arasında zayıflayan sosyal güvenlik ve adalet mevhumunu güçlendirmeye yönelik olarak yerel yönetimlere sosyalleştirme ve sosyal kontrol işlevleri yükleyen bir modeldir”.*

Can (2006), sosyal belediyeciliği “yerel nitelikteki kamu harcamalarını kimsesiz, engelli, yaşlı vd. sosyal güçsüzlerin korunmasını, maddi yönden yardım edilmesine yönlendiren ayrıca yerel düzeyde eğitim ve sağlık imkânlarının iyileştirilmesine katkıda bulunan, sosyal adaletin sağlanmasına yardımcı olan ve sosyal sermayenin gelişmesine yönelik çalışmalara önem veren bir model” olarak tanımlamıştır.

Öksüz (2007), sosyal belediyeciliği “yerel yönetime, coğrafi sınırlarında yaşayan vatandaşlara, sosyal alanda planlama ve düzenleme yetkisi veren, kamu harcamalarını sosyal yardımları gerçekleştirmek üzere yönlendiren, sosyo-kültürel alanlarda hizmet vermek amacı ile yatırım yapan, sosyal adaleti temin edici önlemleri alan, sosyal kontrol işlevleri yükleyen model” olarak tanımlamıştır.

Keleş (2009), sosyal belediyeciliği yeni bir anlatımla, kısaca “toplumcu belediyecilik” olarak ifade etmiş ve toplumsal refah devletinin belediyeciliği olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, sosyal belediyeciliğin, topluma ilişkin amaçların öncelikli olduğu ve toplumun çıkarlarının esas alındığı; bunun yanı sıra, üretim araçlarının mülkiyetinin, yine kişilerde olduğu bir belediyecilik anlayışını temsil ettiğini belirtmiştir.

Pektaş (2010) ise sosyal belediyeciliği sosyal refah devletinin yerel yönetim düzeyindeki bir izdüşümü olarak betimlemiştir. Pektaş’a göre sosyal belediyecilik kısaca “sunduğu sosyal nitelikli mal ve hizmetlerle hemşehirlere daha iyi bir yaşam standardı yaratmayı hedefleyen ve onların bütçesine sosyal adalet sağlayıcı biçimde katkı yapan belediyeciliği” anlatmaktadır.

Uluslararası literatürde sosyal belediyecilik kavramı yerine Trydegård ve Thorslund (2001) ile Kröger (2011) “refah belediyeciliği”; Laws (1988), Steinmetz, (1990) ve DeVerteuil vd.(2002), “yerel



refah devleti”; Andreotti vd. (2012) ile Møller (2012) “yerel refah sistemleri” terimleri kullanmışlardır (Kalkışım, 2015:57).

Trydegård ve Thorslund (2001) sosyal belediyeciliği “refah belediyeciliği” olarak ifade etmişlerdir. Refah Belediyelerini, hizmetlerin kapsamı ve kalitesi konusunda karar vermekte olan ve bireysel olarak da yardımlara uygunluk ölçütlerini ve sağlanacak yardımın miktarı ve türünü belirleyen kurum olarak ifade etmektedirler. Yine refah belediyelerini İskandinav ülkelerinde sosyal politika yapımında yerel yönetimlerin önemli rolünü tanımlamak için kullanılan terim olduğunu belirtmişlerdir.

Kröger (2011) de Finlandiya’ya yönelik çalışmasında sosyal belediyeciliği “refah belediyeciliği” olarak ele almıştır. Eşitliğin refah politikalarının temelini oluşturduğunu ve refah belediyelerinin ülkenin farklı bölgelerinde yaşayan vatandaşların eşit muamele görmeleri ve kamu hizmetlerine eşit erişime sahip olmaları için faaliyetler belirlemesi gerektiğini belirtmiştir.

DeVerteuil vd. (2002) ise sosyal belediyeciliği “yerel refah devleti” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca sosyal belediyeciliğin sosyal refah devletinin yereldeki uzantısı olmasının yanı sıra ayrı bir siyasi, ekonomik ve sosyal çalışma alanı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Andreotti vd. (2012) sosyal belediyecilik konusunu “yerel refah sistemleri” olarak ele almışlardır. Refah sistemlerinin merkezi yönetimden yerel yönetimlere kaymasının, sosyal politikaların etkinliği ve uygunluğu ile ilgili olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; eğitim, öğretim, topluma katılım ve istihdam yoluyla bireyin etkinliğinin ve güçlendirilmesini olduğunu ifade etmişlerdir. Refah hizmetlerinin merkezden yerele kayması ile birlikte sadece sosyal yardım alanlarla değil, aynı zamanda yaşlılara, engellilere (ve savunmasız olarak kabul edilen diğer tüm bireylere) ve yerel iş/aile politikaları ve yerel çocuk bakımı politikalarında da etkinliği sağladığını vurgulamışlardır.

Türkiye’de sosyal belediyecilik, belediye sınırları içerisindeki ihtiyaç sahibi vatandaşlara yapılan yardımlar olarak algılanmaktadır. Bu durum sosyal belediyeciliğin en büyük sorunlarından biridir çünkü sosyal belediyeciliğin esas amacı, sosyal dokunun iyileştirilmesidir. Yani sosyal belediyecilikte esas hedef, belediye sınırları içerisindeki belde sakinlerini yardıma muhtaç durumdan kurtarmak ve sosyal dokuya müdahalelerde bulunarak sosyal dokunun rehabilitasyonunu sağlamak yani birey ve gruplarda ortaya çıkan değer- davranış farkını azaltmaktır (Şataf, 2017: 4). Bu bağlamda sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında yürütülmesi öngörülen hizmetler ise şu şekilde sıralanabilir (Selek Öz ve Yıldırım, 2009:458);

- Kimsesizlerin, evsizlerin, sokak çocuklarının ve muhtaç kadınların barınma ihtiyaçlarını karşılamak,
- Öksüzlere çocuk yuvaları ve kreşler yapmak,
- Yaşlılara huzur evleri tesis etmek,
- Sağlık merkezleri, sağlık ocakları, gezici sağlık otobüsleri, ön tanı merkezleri hizmete sokmak,
- Hastaneler civarında hasta yakınları için misafirhaneler oluşturmak,
- Kültür, sanat ve spor tesisleri açmak,
- Tiyatro, sinema, kütüphane ve kültür merkezlerini mahallelere kadar yaygınlaştırmak,
- Fakir, muhtaç ve yaşam mücadelesi veren kesimlere yönelik aş evleri ve imarethaneler kurmak,
- Engelliler için ulaşım, eğitim ve sosyo-kültürel ortamlarda kolaylık sağlayıcı tedbirler almak,
- Meslek ve beceri edindirme kursları açmak,
- Park-bahçe ve piknik alanlarını yaygınlaştırmak,
- Doğal dengeyi koruyan ve çevresel şartları düzenlenmiş ucuz konut alanları üretmek,
- İş kuracak kadın ve gençlere yönelik rehberlik yapmak, makine ve donanım desteği sağlamak,
- Tanzim satış mağazaları ve ekmek fabrikaları kurmak,
- Gıda, kömür, ilaç, kırtasiye malzemesi yardımı yapmak,
- Toplumsal gruplar, sivil toplum kuruluşları ve kitle örgütlerine rehberlik etmek, onlarla dayanışma ve yardımlaşmayı geliştirmek,
- Gençlerin, engellilerin ve kadınların toplumsallaşmalarını sağlayacak merkezler açmak.

Sosyal belediyecilik, yerel yönetimleri sosyal sorunların çözümünde sorumlu tutmaktadır. Sosyal belediyecilik, belediyelerin sosyal işlevlerini artıran ve sosyal hayat içinde aktif bir duruma

gelmesini sağlayan bir anlayıştır. Bu sosyal işlevler gelişmiş ülkelerde gönüllü ve özel sektöre bırakılmıştır. Türkiye gibi sivil toplum kuruluşlarının (STK) çok fazla gelişmediği ve devletin sosyo-ekonomik işlevlerinin azaldığı ülkelerde ise yerel yönetimler bu görevi üstlenmektedir (Toprak ve Şataf, 2009:15).

### **3.2. Sosyal Belediyeciliğin İşlevleri**

Sosyal belediyeciliğin temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir;

#### **3.2.1. Toplumun sosyalleştirilmesi ve rehabilite edilmesi**

Sosyalleşme bireyin aile, mesleki örgütler, okul gibi içinde bulunduğu sosyal kurumların ve yaşadığı kültürel ortamın kendisinden beklediği şekilde davranmayı ve diğer bireylerle uyum içerisinde yaşamayı öğrenme sürecini ifade etmektedir. Belediyeler de koydukları kurallarla ve bu kurallara uygun olmayan davranışlara yönelik uyguladıkları çeşitli cezalarla bireye (hemşehriye) sosyal beklentilere yaraşır davranış, kural ve değerler aşılama bağlamında sosyal kontrol mekanizması görevi görmektedirler (Pektaş, 2010:14). Belediyeler; kıraathane toplantıları, esnaf gezileri, halk meclisleri, mahalle kütüphaneleri ve afişler aracılığıyla halka daha yoğun olarak mesaj vermektedir (Toprak ve Şataf, 2009:16, Berkün, 2017:585-586).

#### **3.2.2. Toplumun yönlendirilmesi**

Belediyeler, toplumsal kesimlere danışmanlık hizmeti vererek, onları belli olaylarda ve günlerde yönlendirerek, vatandaşa sorunlarını hangi kurumlarla ve nasıl çözebilecekleri konusunda yardımcı olarak halkı yönlendirmektedir (Toprak ve Şataf, 2009:16, Berkün, 2017:586).

#### **3.2.3. Yardıma muhtaçların gözetilmesi**

Belediyeler, beldeleri içerisinde bulunan vatandaşların maddi durumları hakkında bilgi sahibidirler. Bu kapsamda fakir ve muhtaç vatandaşlara gıda, yakacak (kömür, odun), kırtasiye malzemesi, ilaç, tekerlekli sandalye vb. yardımlar belediyeler tarafından karşılanmaktadır. Bunun yanı sıra belediyeler yardımsever vatandaşların yardımlarını ihtiyaç sahibi vatandaşlara ileterek aracılık görevi de yapmaktadır (Pektaş, 2010:14).

#### **3.2.4. Yatırımlar yapılması**

Belediyeler vatandaşların geçim sıkıntısını giderme konusunda köklü önlemler alamamaktadır fakat geçim sıkıntısı içerisinde bulunan vatandaşlara geçimlerini kolaylaştırıcı bir takım hizmetler sunmaktadır. Tanzim satış mağazaları, mahalle kütüphaneleri, aşevleri, sağlık ocakları, ekmek fabrikaları, sığınma evleri bunlardan bazılarıdır (Toprak ve Şataf, 2009:16, Pektaş, 2010:14, Berkün, 2017:586)

### **3.3. Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Kapsamında Yapılan Faaliyetler**

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de belediyelerin, sosyal belediyecilik kapsamında faaliyetleri; sosyal yardımlar, yaşlılara, çocuklara ve gençlere, kadınlara ve engellilere yönelik hizmetler, kültür, sanat ve eğlence faaliyetleri, eğitim ve sağlık hizmetleri, spor hizmetleri, yerel ekonomiye ve kalkınmaya yönelik hizmetler ve diğer sosyal belediyecilik hizmetleri başlıkları altında ele alınmıştır.

#### **3.3.1. Sosyal yardımlar**

Belediyeler, sosyal yardımları hayatlarını asgari seviyede dahi sürdürmekte zorluk çeken bireylere ve onların bakmakla yükümlü oldukları ailelere yapmaktadır. Böylece bu birey ve ailelerin kendilerine yeterli hale gelmesi amaçlanmaktadır. Belediyeler sosyal yardımları nakdi ve aynı olmak üzere iki biçimde sunmaktadır (Zengin ve Öztaş, 2009: 2).

Nakdi yardımlar ihtiyaç sahiplerine parasal olarak yapılan sosyal yardımlardır. Bu yardımlar aylık olabileceği gibi belirli bir konudaki ihtiyacın karşılanması şeklinde de yapılabilir (Özer ve Akçakaya, 2015: 334). Nakdi yardımlara; kira yardımı, para yardımı gibi yardımlar örnek verilebilir. Türkiye’de belediyelerin yapmış oldukları aynı yardımlar ise genel olarak; gıda yardımı, yakacak yardımı (odun, kömür), giyecek yardımı, kırtasiye malzemesi, ilaç yardımı, toplu nikâh töreni, toplu

sünnet töreni, temizlik malzemesi yardımı şeklinde sıralanabilir (Selek Öz ve Yıldırım, 2009: 458-459).

### **3.3.2. Yaşlılara yönelik faaliyetler**

Türkiye’de nüfusun giderek yaşlanması, kültürel değerlerin değişmesi ve geleneksel aile yapısının yerini çekirdek aile yapısının alması ile yaşlılar yalnızlaşmaya başlamıştır. Bu durum özellikle kentsel alanda yaşayan yaşlıları birçok sorunla yüz yüze getirmektedir. Büyük şehirlerde yaşlıların korunması, bakımı ve serbest zaman değerlendirilmesi gibi hizmetler bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Karataş, 2001: 224).

Türkiye’de belediyeler sosyal belediyecilik kapsamında; huzurevleri, yaşlılar yurdu, yaşlı bakım evleri vb. hizmetler ile yaşlıların barınma ve bakım ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bunun yanı sıra yaşlılara gelir desteği sağlama, ücretsiz veya indirimli ulaşım imkânı, yaşlılara sağlık hizmeti sunma, yaşlılar için evde bakım hizmeti (tedavi, evin tadilatı, temizlik, yemek vb.) verilmektedir. Bazı belediyeler de yaşlılara yönelik olarak geziler, hobi bahçeleri, kermesler, el beceri kursları vb. sosyal organizasyonlar düzenlemektedir (Yıldırım ve Göktürk, 2008:251).

### **3.3.3. Çocuklara ve gençlere yönelik faaliyetler**

Türkiye’de sosyal belediyecilik kapsamında belediyeler çocuklara yönelik birçok faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda çocuk parkları, bilim parkları, çocuk sokakları gibi çevresel düzenlemeler; tiyatro ve sinema gösterimleri, sanat kursları, gezi organizasyonları, sportif faaliyetler gibi kültür, sanat ve sportif faaliyetler yapılmaktadır. Bunların yanı sıra çocuklara yönelik eğitim ve sağlık hizmetleri kapsamında; kreş ve gündüz bakım evleri, çocuk kütüphanesi, eğitim destek kursları, sağlık hizmetleri, çocukların ruh sağlığına yönelik psikolojik destek sağlama gibi faaliyetler yapılmaktadır. Çocuklara yönelik sosyal yardımlar; eğitim bursları, kırtasiye ve giyim yardımı, oyuncak ve kitap kumbaraları olarak sıralanabilir. Çocuklara yönelik sosyal hizmetler ise; çocuk bakım evleri, sokakta çalışan çocuklara yönelik merkezler, dede torun merkezleri, mülteci çocuklara yönelik sosyal hizmetler şeklindedir. Son olarak ise bilgi evleri, çocuk meclisleri, bebek bakım merkezleri ve oyun merkezleri çocuklara yönelik yapılan sosyal belediyecilik faaliyetleridir (Aka ve Güngör, 2018: 195).

Belediyelerin gençlere yönelik hizmetleri ise; gençlerin madde bağımlılığının ve kötü alışkanlıklarının önüne geçilmesi, eğitim yardımı (burslar, yurtlar gibi) bulunmak, meslek ve iş edindirme projeleri, gençlik merkezlerinin kurulması gibi hizmetler yer almaktadır (Şataf ve Taşdelen, 2019: 8). Bunların yanı sıra spor, müzik psikolojik destek, danışmanlık ve iyileştirme, diksiyon, sinema, tiyatro gibi sosyal belediyecilik faaliyetleri de bulunmaktadır (Yıldırım ve Göktürk, 2008: 250).

### **3.3.4. Kadınlara yönelik faaliyetler**

5393 sayılı Belediye Kanunu nüfusu 100.000’in üzerindeki belediyelerde ve büyükşehir belediyelerinde kadınlar için konuk evleri açmayı zorunlu tutmuştur (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005: Madde 14/a). Bunun yanı sıra 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda büyükşehir ve ilçe belediyelerine “kadınlara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettmek” görevi verilmiştir (5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004: Madde 7).

Türkiye’de belediyeler sosyal belediyecilik kapsamında kadınlara yönelik eğitim, sağlık gibi temel hizmetler, meslek ve el sanatları kursları, danışmanlık hizmeti, ayni ve nakdi yardımlar, kültürel ve sportif etkinlikler gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Şahinoğlu, 2014: 84).

Türkiye’de belediyelerin kadınlara yönelik hizmetler konusunda mevcut çalışmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Belediyeler, kadınların; ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda sağlamalıdır. Bunun yanı sıra belediyeler, şehir hayatında farklı zorluklarla karşı karşıya kalan kadınlara ve genç kızlara yönelik eğitimler vermelidir (Erdem, 2017: 305-306).

### **3.3.5. Engellilere yönelik faaliyetler**

Türkiye’de belediyelerin engellilere yönelik hizmetleri genel olarak; evde bakım ve sağlık hizmetleri sunmak, engelliler için özel günler ve haftalarda etkinlikler düzenlemek, çeşitli eğitimler vermek, engelliler için yaz kampları, danışmanlık ve rehberlik hizmetleri, spor hizmetleri, maddi destek,

engellilerin istihdamına yönelik çalışmalar, engellilere ücretsiz veya indirimli ulaşım imkânı sağlama şeklinde sıralanabilir (Ersöz, 2011: 176).

Belediyeler, engellilerin bakım ve korunması, eğitimi ve rehabilitasyonu ile ilgili hizmetleri yürütürken merkezi yönetim ve gönüllü katılım örgütlenmeleri ile işbirliği içerisinde olmalıdır. Aslında tüm sektörler engellilere yönelik yapılan hizmetlere aktif olarak katılmalıdır çünkü engellilere yönelik yapılan hizmetler yardım olarak değil yükümlülük olarak algılanmalıdır. Engellilere sevgi ve saygı ile yaklaşılmalı onlara fırsat eşitliği tanınmalıdır (Karataş, 2001: 223).

### **3.3.6. Kültür, sanat ve eğlence faaliyetleri**

Türkiye’de belediyelerin yapmış oldukları kültür, sanat ve eğlence faaliyetleri genel olarak; sergiler, müzeler, galeriler, konserler, müzik okulları, kütüphaneler, amatör gruplara ilişkin aktiviteler, park, bahçe, koru gibi açık alanlar inşa ederek halkın boş zamanlarını değerlendirmesine yardımcı olmak, belediyeye ait salonları düğün, kutlama ve çeşitli organizasyonlar için vatandaşların kullanımına açmak şeklinde sıralanabilir (Aydın, 2008: 74). Bunların yanı sıra resim, sinema, tiyatro, el sanatları gibi hizmetler de sosyal belediyecilik kapsamında belediyelerin yapmış oldukları hizmetlerdendir (Yıldırım ve Göktürk, 2008: 252).

### **3.3.7. Eğitim ve sağlık hizmetleri**

Türkiye’de eğitim merkezi bir yapıdadır. Türkiye’de belediyeler ise eğitim hizmeti olarak yaygın eğitim vermektedir (Ersöz, 2011: 156). Türkiye’de belediyelerin yapmış oldukları yaygın eğitim hizmetleri ise genel olarak; okuma-yazma kursları, beceri kazandırma eğitimi, çıraklık eğitimi, ilk yardım kursları, madde bağımlılığından korunma eğitimleri gibi eğitimlerdir (Yıldırım ve Göktürk, 2008: 248). Bunların yanı sıra kadınlara çocuk bakımı ve eğitimi, el sanatları değerlendirme merkezleri ve girişimcilik eğitimi; engelliler için beceri kursları ve temel eğitim hizmetleri, gençler için meslek edindirme kursları ve gençlik merkezleri ile eğitim hizmetleri verilmektedir (Koçak vd., 2017: 132).

Türkiye’de belediyelerin yapmış oldukları sağlık hizmetleri ise genel olarak; belediye klinik ve poliklinikleri, veteriner hizmetleri, belediye laboratuvarları, acil yardım hizmetleri, ilaç toplama kampanyaları, sağlık taramaları (Erdem, 2017: 316), evde sağlık hizmetleri, tıp merkezleri, aile ve kadın sağlık merkezleri, sağlık danışman merkezleri, ambulans hizmetleri (Kalkışım, 2015: 108) şeklinde sıralanabilir.

### **3.3.8. Spor hizmetleri**

5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu belediyelere spor hizmetleri ile ilgili bazı sorumluluklar yüklemiştir. Bu kanunlara göre spor yerleri açmak, sporu teşvik etmek, amatör spor kulüplerine nakdi ve aynı yardımda bulunmak, amatör takımlar arasında karşılaşmalar düzenlemek, yurtiçi veya yurtdışında başarılı olan sporculara, yöneticilere ve antrönerlere ödül verilmesi hem büyükşehir belediyelerin hem de ilk kademe belediyelerin görevi olarak yer almaktadır (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005: Madde 14/b ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004: Madde 7/m).

Bunun yanı sıra Türkiye’de belediyeler sosyal belediyecilik kapsamında; spor merkezleri açmak, golf kursları, tenis kortları, parklarda spor aktivitelerine yönelik düzenlemeler yapmak, yüzme havuzları, fitness salonları işletmek (Aydın, 2008: 74) gibi spor hizmetleri sunmaktadır.

### **3.3.9. Yerel ekonomi ve kalkınmaya yönelik faaliyetler**

Türkiye’de belediyeler yerel ekonomi ve kalkınmaya yönelik faaliyetler olarak; organize sanayi siteleri, ticaret merkezleri, pazar yerleri ve haller, toplu konutlar, limanlar, otoparklar, otoparklar, hamamlar, makine teçhizat pazarlama ve kiralama, tanzim satış noktaları gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Erdem, 2017: 316).

### **3.3.10. Diğer sosyal belediyecilik faaliyetleri**

Türkiye’de belediyeler sosyal belediyecilik kapsamında; çevre ve temizlik hizmetleri, ulaşım ve aydınlatma hizmetleri, suçun önlenmesi ve toplum güvenliğine yönelik hizmetler, afetzedelere yönelik hizmetler, tavsiye, bilgi ve danışmanlık hizmetleri (Aydın, 2008:73-76) gibi faaliyetler de yürütmektedir.

#### 4. ZONGULDAK BELEDİYESİ'NİN SOSYAL BELEDİYECİLİK UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de her belediye gibi Zonguldak Belediyesi de sosyal belediyecilik kapsamında bir takım faaliyetler gerçekleştirmektedir. Çalışmanın bu bölümünde Zonguldak Belediyesi’nin sosyal belediyecilik faaliyetleri ve Zonguldak merkez ilçesinde yapılan anket çalışması verileri doğrultusunda belediyenin yardım ve hizmetlerinden yararlanma ile ilgili bulgular yer almaktadır.

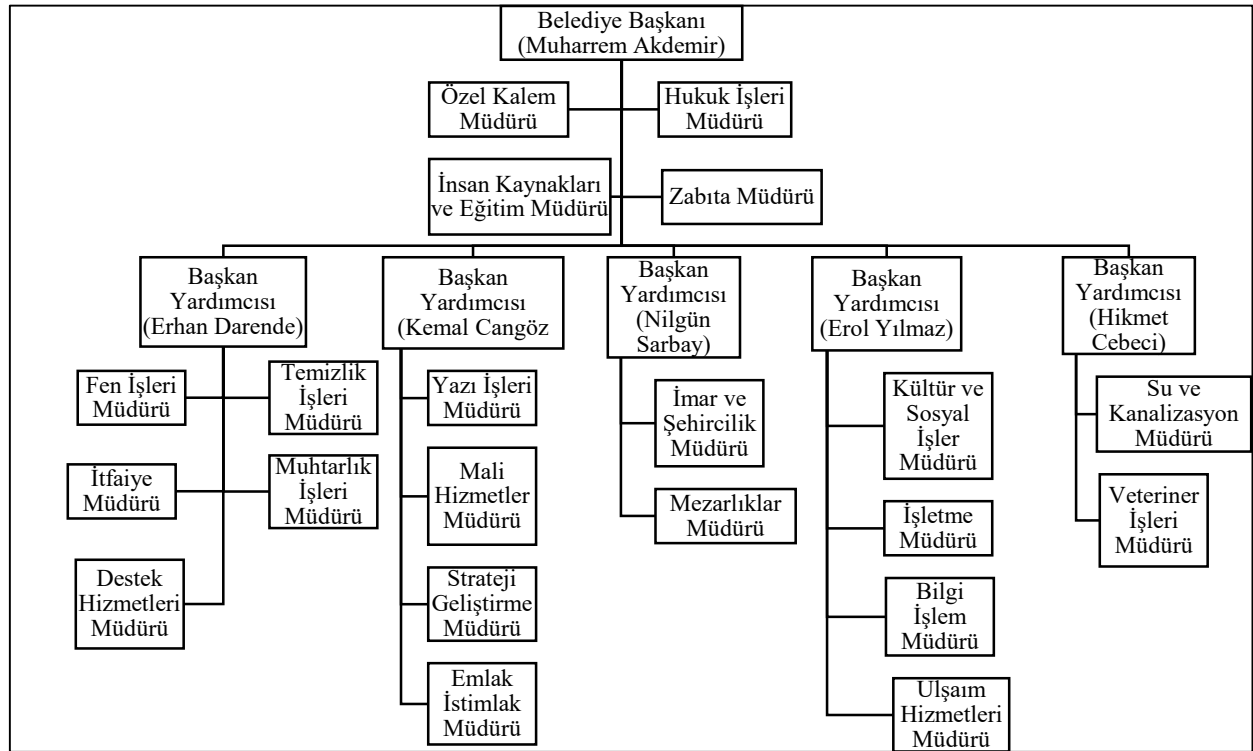
##### 4.1. Zonguldak Belediyesinin Tarihçesi

1899 yılında il olan Zonguldak yerleşkesinde ilk belediyeleşme de bu tarihte başlamıştır. Plansız ve projersiz yapılanan yerleşkede kömüre dayalı ekonomik büyüme ister istemez planlı ve projeli yapılaşmanın ihtiyaç göstermesine neden olmuştur. Alt yapı, kanalizasyon ve su şebekesi gibi planlama yapılırken cadde, sokak, adres ve kapı numarası uygulaması yeni yeni başlamıştır (<http://www.zonguldak.bel.tr>, 2020).

Zonguldak Belediyesi 1930 yılından önce Valilik binası Yeniçarşı mevkisindeki ilk binasında hizmet veriyordu. Atatürk’ün Zonguldak ziyareti olan 1931 yılından sonra ise Zonguldak kentsel modernizasyona uğramış ve bu değişim ile birlikte yeni bir belediye yapılmasına karar verilmiştir. 1936 yılında bina inşaatı sona ermiş ve belediye ilk kendi binasında hizmet vermeye başlamıştır. 1952 yılında bu binadan Halkevi binasına taşınmış, bu bina daha sonraki yıllarda okul, Belediye Su ve Elektrik İdaresi ve şehir kulübü olarak kullanılmıştır. Zonguldak Belediyesi şimdiki binasına ise 1998 yılında taşınmıştır (<http://www.zonguldak.bel.tr>, 2020).

##### 4.2. Zonguldak Belediyesi Teşkilat Yapısı

Şekil 1: Zonguldak Belediyesi Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Zonguldak Belediyesi 2018 Yılı Faaliyet Raporu (2019), <http://zonguldak.bel.tr/faaliyet-raporlari/>, (Erişim Tarihi: 26.01.2020), ss.10.

Şekil 1’de Zonguldak Belediyesi’nin organizasyon şeması yer almaktadır. Bu çalışmanın alan araştırması 11 Temmuz 2019 - 3 Ağustos 2019 tarihleri arasında gerçekleştiğinden dolayı organizasyon şemasında o dönemde görevde olan yetkililer yer almaktadır. Zonguldak Belediyesi’nin sosyal belediyecilik kapsamında yürüttüğü hizmetlerden sorumlu birimler ise aşağıda sıralanmıştır (Zonguldak Belediyesi 2018 Yılı Faaliyet Raporu, 2019: 15-17):

- **Fen İşleri Müdürlüğü:** Ağaçlandırma, park ve yeşil alanların yapımı ve toplu taşıma hizmetleri bu müdürlük tarafından yapılmaktadır.
- **Temizlik İşleri Müdürlüğü:** Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık hizmetleri ihale ile verilen yüklenici firma tarafından yapılmakta olup, denetimlerini bu müdürlük yürütmektedir. Atık pil, bitkisel atık yağ ve ömrünü tamamlamış lastik toplama hizmetleri de bu müdürlük tarafından takip edilmektedir.
- **Mali Hizmetler Müdürlüğü:** Gelir durumları yetersiz görülen fakir ve asker ailelerine verilmekte olan yardımlar ile ilgili öncelikle Zabıta Müdürlüğü ekipleri tarafından gerekli tahkikatlar yapılarak, bu bilgiler sonucunda uygun görülenlere yapılacak olan yardımlar bu müdürlük tarafından gerçekleştirilmektedir.
- **Veteriner İşleri Müdürlüğü:** Hayvanlardan insanlara geçebilecek tüm hastalıkların önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve bu yönde mücadele etmek, halk ve çevre sağlığını korumak, zoonoz hastalıklarla mücadele, vektörle mücadele, başıboş sokak köpeklerinin toplanması ve barınma evine teslim edilmesi, çevre ilaçlama hizmetleri ve kurban hizmetleri bu müdürlük tarafından yapılmaktadır.
- **Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü:** Belediye sınırları içerisinde ulaşım hizmetlerini; dolmuşların güzergâhlarını ve durak tespitini yapmak, otopark hizmetlerini ve trafik düzenleme işlerini bu müdürlük yürütmektedir.
- **Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü:** Kültür ve sanat, festival ve şenlikler, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor hizmetlerini ise bu müdürlük yürütmektedir.

#### **4.3. Zonguldak Belediyesi'nin Sosyal Belediyecilik Uygulamaları**

Zonguldak Belediyesinin sosyal belediyecilik faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Zonguldak Belediyesi 2018 Yılı Faaliyet Raporu, 2019: 132-139);

- **Sosyal yardım ve hizmet:** Nakdi yardım, yakacak yardımı (kömür), gıda yardımı, kırtasiye yardımı, toplu sünnet töreni, cenaze yardımı ve ramazan kumanyası/çadırı gibi sosyal yardım ve hizmetler yapılmaktadır.
- **Çocuklara yönelik hizmetler:** Uyuşturucu ile mücadele, aile içi şiddet, çocuk koruma kanunu, çocuk gelinler, gibi konularda film gösterimleri, panel, söyleşiler yapmak, çocuk tiyatrosu, ihtiyacı olan okullara kitap yardımı yapmak Zonguldak Belediyesi'nin çocuklara yönelik hizmetleridir.
- **Gençlere yönelik sosyal hizmetler:** Gençlik konserleri, gençlere yönelik tiyatro eğitimi, futbol, basketbol, masa tenisi, atletizm, tekvando, briç-bezik, bilardo, gibi sportif faaliyetler Zonguldak Belediyesi'nin gençlere yönelik hizmetleridir.
- **Eğlence, kültür ve sanat hizmetleri:** Dikiş, nakış biçki, tel kırma kursları ve sergileri; minyatür, ebru sanatı, tezhip, hat, resim (karakalem, yağlı boya, pastel) kursları ve sergileri; gitar, bağlama, keman, piyano ve şan eğitimleri gibi kurslar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra Türk Halk Müziği ve Türk Sanat Müziği konserleri düzenlenmektedir.
- **Sağlık hizmetleri:** Lösemi, koah, obezite, tüp bebek, aile içi şiddet, toplum ruh sağlığı, madde bağımlılığı ve sağlıklı yaşam gibi konularında panel ve söyleşiler düzenlenmektedir. Bunların yanı sıra halk koşusu, halk yürüyüşü gibi etkinlikler yapılmaktadır.
- **Spor hizmetleri:** Zonguldak Belediyesi, gençlere yönelik sportif faaliyetlerin yanı sıra amatör spor kulüplerine malzeme yardımında bulunmaktadır.
- **Diğer sosyal belediyecilik faaliyetleri:** Zonguldak Belediyesi ulaşım, aydınlatma, çevre ve temizlik hizmetlerinde bulunmaktadır. Bu hizmetlerin yanı sıra plajların bakımı ve Zonguldak Merkez sahilinde ücretsiz internet hizmeti Zonguldak Belediyesi tarafından sağlanmaktadır.

Zonguldak Belediyesi tarafından gerçekleştirilen bu faaliyetlerin değerlendirilmesi amacıyla Zonguldak Merkez ilçesinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması ile ilgili bilgiler bu bölümde ele alınmıştır.

#### **4.4. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Zonguldak Belediyesi'nin yapmış olduğu sosyal belediyecilik faaliyetlerinden yararlanan vatandaşların değerlendirmeleri ile belediyenin bu faaliyetlerdeki başarısının belirlenmesidir. Böylelikle sosyal belediyecilik adı altında uygulanan faaliyetlerin hangilerinin Zonguldak Belediyesi tarafından başarılı olarak gerçekleştirildiği ve hangilerinin etkisiz olduğu sonucunun elde edilmesi amaçlanmaktadır. Yine bu çalışma ile sosyal belediyecilik konusunda yapılacak olan diğer çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

#### **4.5. Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemi**

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslek, hane gelir durumu olmak üzere 6 adet demografik özellik soruları yer almaktadır. İkinci bölümde ise 5 adet değerlendirme soruları yer almaktadır. Bu sorular ise şunlardır;

- Belediyenin sosyal yardım ve hizmet faaliyetlerinden, kurslardan nasıl haberdar oluyorsunuz?
- Sosyal yardım veya hizmet almak için herhangi bir kuruma başvuruda buldunuz mu?
- 2. soru evet ise bu/bunlar hangi kurum/kurumlardır? (birden fazla seçenek işaretlenebilir).
- Sosyal yardım veya hizmet almak için başvuruda bulunup alamadığınız kurum/kurumlar hangileridir? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)
- Size göre sosyal belediyeciliği en iyi yapan kurum hangisidir?

Anket formunun son bölümünde ise belediyenin sosyal yardımlarından<sup>1</sup> ve sosyal hizmetlerinden<sup>2</sup> yararlanan katılımcılardan bu hizmetleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu faaliyetlerin değerlendirmeleri beş dereceli likert tipi ölçek (çok başarısız, başarısız, fikrim yok, başarılı, çok başarılı) olarak yapılmıştır.

Anket çalışmasına başlama tarihi 11 Temmuz 2019 olup 3 Ağustos 2019 tarihinde saha araştırması sona ermiştir. Ankete katılan katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Ankete katılmak istemeyen vatandaşlara herhangi bir ısrar ya da zorlama yapılmamıştır. Katılımcıların etki altında kalmaması amacıyla anket formları kendileri tarafından doldurulmuştur. Ankete katılan katılımcılardan okuma- yazması iyi olmayanlara ve yaşlı kesime ise anket içerisindeki sorular ve ifadeler okunmuş ve verdikleri cevaplar anket formuna işaretlenmiştir.

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ise IBM SPSS Statistics 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmada frekans analizleri ve crosstab (çapraz tablo) analizleri yapılmıştır. Çapraz tablo analizi iki kategorik değişken arasındaki ilişkiyi incelememizi sağlar (Özbay, 2008:461). Anket formundaki tüm sorulara frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise Zonguldak Belediyesi'nin sosyal yardım ve hizmetlerinden yararlanan katılımcıların hane gelir durumu crosstab analizleri ile saptanmıştır. Elde edilen bulgular tablolar haline dönüştürülmüş ve daha sonra yorumlanmıştır.

#### **4.6. Evren, Örneklem ve Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın evrenini Zonguldak merkez ilçesinde ikamet eden 105.529 (zonguldak.gov.tr, 2018) vatandaş oluşturmaktadır. 100.000 ile 1.000.000 arası ana kütleli olan evreni temsil edecek olan örneklem büyüklüğü ise  $\pm\%5$  örneklem hatası ve  $\%95$  güven aralığı için en az 383'tür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu kapsamda çalışmada 396 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların anket çalışmasına katılımları tesadüfî örneklem yöntemi ile sağlanmıştır.

<sup>1</sup> Belediyenin sosyal yardımlarından; yakacak yardımı, gıda yardımı, nakdi yardım, eğitim yardımı ve cenaze yardımı anket formunda yer almaktadır.

<sup>2</sup> Belediyenin sosyal hizmetlerinden; meslek edindirme kursları, çevre ve temizlik hizmetleri, ulaşım hizmetleri, sağlık hizmetleri, spor hizmetleri ve plaj hizmetleri anket formunda yer almaktadır.

Araştırma Zonguldak iline bağlı merkez ilçesi, Zonguldak Belediyesi hizmet sınırları ile sınırlıdır.

#### 4.7. Güvenirlik ve Geçerlilik

Cronbach's Alfa Katsayıları incelenerek araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasının Cronbach's Alfa Katsayı değeri 0,946 olarak elde edilmiştir. Bu da sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan 0,80'den (Altunışık vd., 2005: 116) yüksek olduğundan dolayı araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları söylenebilir.

#### 4.8. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve belediyenin yardım ve hizmetlerinden yararlanmaya yönelik bulgular ele alınmıştır.

##### 4.8.1. Araştırmanın demografik bulguları

Anket çalışmasında katılımcılara demografik özellikler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek ve hane gelir durumu ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ise Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N <sup>3</sup>	%
CİNSİYET	Kadın	168	42,4
	Erkek	228	57,6
YAŞ	16-24	109	27,5
	25-34	124	31,3
	35-44	98	24,7
	45-54	30	7,6
	55-64	28	7,1
	65 ve üzeri	7	1,8
EĞİTİM DURUMU	Okur-Yazar Değil	1	0,3
	Okur-Yazar	5	1,3
	İlkokul	24	6,0
	Ortaokul	26	6,5
	Lise	156	39,4
	Ön Lisans	61	15,4
	Lisans	107	27,0
	Lisansüstü	15	3,8
Boş	1	0,3	
MEDENİ DURUM	Evli	160	40,4
	Bekâr	202	51,0
	Boşanmış	17	4,3
	Eşi Ölmüş	16	4,0
	Boş	1	0,3
MESLEK	Çalışmıyor	44	11,1
	Öğrenci	74	18,6
	Özel Sektör İşveren	26	6,6
	Özel Sektör İşçi	152	38,4
	Memur	43	10,9
	Emekli	29	7,3
	Ev Hanımı	26	6,6
	Boş	2	0,5

<sup>3</sup> Tablo 1'de N katılımcı sayısını ifade etmektedir.



<b>HANE GELİR DURUMU</b>	0-1000	15	3,8
	1001-2000	56	14,1
	2001-3000	124	31,3
	3001-4000	64	16,2
	4001-5000	59	14,9
	5001 ve üzeri	75	18,9
	Boş	3	0,8

Tablo 1'e göre ankete katılanların %42,4'ünün kadın, %57,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre durumu ise, 16-24 yaş arası %27,5; 25-34 yaş arası %31,3; 35-44 yaş arası %24,7; 45-54 yaş arası %7,6; 55-64 yaş arası %7,1 ve 65 yaş ve üzeri %1,8 olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında; okur-yazar olmayanların %0,3, sadece okur-yazar olanlar ise %1,3 oranındadır. Yine ankete katılanların %6'sının ilkokul, %6,5'inin ortaokul, %39,4'nın lise, %15,4'ünün ön lisans, %27'sinin lisans, %3,8'nin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,3'ü ise anket formunda yer alan eğitim durumu sorusunu boş bırakmıştır. Tablo 1 incelendiğinde eğitim düzeyi lise olan katılımcıların en yüksek oranda (%39,4) olduğu okur-yazar olmayanların ise en düşük oranda (%0,3) olduğu görülmektedir.

Ankete katılan katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise; %40,4'ünün evli, %51'inin bekâr, %4,3'ünün boşanmış ve %4'ünün ise eşi ölmüş olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,3'ü ise anket formunda yer alan medeni durum sorusunu boş bırakmıştır.

Meslek grupları açısından yapılan değerlendirmede ise katılımcıların; %11,1'inin çalışmadığı, %18,6'sının öğrenci, %6,6'sının özel sektörde işveren, %38,4'ünün özel sektörde işçi, %10,9'unun memur, %7,3'ünün emekli ve %6,6'sının ev hanımı olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,5'i ise anket formunda yer alan meslek sorusunu boş bırakmıştır. Tablo 1 incelendiğinde özel sektörde işçi olanların en yüksek orana (%38,4) sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan özel sektörde işverenler ve ev hanımları ise en düşük orana (%6,6) sahiptir.

Tablo 1'e göre katılımcıların %3,8'inin 0-1000 TL arasında hane gelirine, %14,1'inin 1001-2000 TL arasında hane gelirine, %31,3'ünün 2001-3000 TL arasında hane gelirine, %16,2'sinin 3001-4000 TL arasında hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra katılımcıların %14,9'unun 4001-5000 TL arasında hane gelirine ve son olarak %18,9'unun 5000 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,8'i ise anket formunda yer alan hane gelir durumu sorusunu boş bırakmıştır. Tablo 1 incelendiğinde 2001-3000 TL hane geliri olanların en yüksek orana (%31,3) sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 0-1000 TL hane geliri olanlar ise en düşük orana (%3,8) sahiptir.

#### 4.8.2. Yararlanmaya yönelik bulgular

**Tablo 2:BelediyeninSosyal Yardım ve Hizmet Faaliyetlerinden Haberdar Olma Araçları**

<b>Belediyenin Sosyal Yardım ve Hizmet Faaliyetlerinden, Kurslardan Nasıl Haberdar Oluyorsunuz?</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Oran (%)</b>
Yetkililer Beni Buluyor	21	5,3
Yakınlarımla Aracılığı İle	56	14,2
Belediye Afiş ve Reklamları Sayesinde	80	20,2
Muhtarlık Aracılığı İle	24	6,1
Yerel TV/Radyo	17	4,3
İnternet	46	11,6
SMS	8	2
Haberim Olmuyor	136	34,3
Diğer	2	0,5
Boş	6	1,5

Tablo 2'ye göre katılımcıların, %20,2'si belediyenin reklam ve afişleri sayesinde, %14,2'si yakınları aracılığı ile %11,6'sı internet aracılığı ile %6,1'i muhtarlık aracılığı ile, %5,3'ü yetkililerin kendilerini bulması sonucunda, %4,3'ü ise yerel TV/radyo aracılığı ile belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden haberdar olmaktadır. Katılımcıların %34,3'ü ise belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden haberdar olmadıklarını belirtmiştir. Yani katılımcıların belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden haberdar olma konusunda şikâyetçi oldukları söylenebilir.

**Tablo 3: Sosyal Yardım veya Hizmet Almak İçin Başvuruda Bulunma**

Başvuruda Bulunma	Katılımcı Sayısı	Oran (%)
Evet	122	30,8
Hayır	273	68,9
Boş	1	0,3

Tablo 3'e göre katılımcıların %30,8'i sosyal yardım veya hizmet almak için en az bir kuruma başvuruda bulunmuştur. Yani sosyal yardım veya hizmet almak için birden fazla kuruma başvuru yapan katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcıların %68,9'u ise yardım veya hizmet almak için herhangi bir kuruma başvuruda bulunmamıştır. Katılımcıların %0,3'ü anket formunda bu bölümü boş bırakmıştır.

**Tablo 4: Sosyal Yardım veya Hizmet Almak İçin Başvurulan Kurumlar**

Başvuruda Bulunulan Kurum	Katılımcı Sayısı	Oran (%)
Belediye	87	71,3
Valilik	52	42,6
Vakıflar/Dernekler	25	20,5
Muhtarlık	29	23,8
Hayır Kurumları	15	12,3
Diğer	2	1,6

Tablo 4'e göre sosyal yardım veya hizmet almak için en az bir kuruma başvuran katılımcıların, %71,3'ünün belediyeye; %42,6'sının valiliğe; %23,8'inin muhtarlıklara; %20,5'inin vakıflara/derneklere ve %12,3'ünün hayır kurumlarına başvurduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Başvurulan Kurumlardan Yardım veya Hizmet Alamayan Katılımcılar**

Kurumlar	Sosyal Yardım veya Hizmet Alamayan Katılımcı Sayısı	Sosyal Yardım veya Hizmet Alamayan Katılımcıların Oranı (%)
Belediye	37	42,5
Valilik	24	46,2
Vakıflar/Dernekler	19	76,0
Muhtarlık	8	27,6
Hayır Kurumları	9	60,0

Tablo 5'e bakıldığı zaman sosyal yardım veya hizmet almak için belediyeye başvuran katılımcıların %42,5'i; valiliğe başvuran katılımcıların %46,2'si; vakıflara/derneklere başvuruda bulunan katılımcıların %76'sı, muhtarlıklara başvuran katılımcıların %27,6'sı ve hayır kurumlarına başvuru yapan katılımcıların %60'sı sosyal yardım veya hizmet alamadıklarını belirtmiştir.

**Tablo 6: Sosyal Belediyecilik Faaliyetlerini En İyi Yapan Kurum**

Kurumlar	Katılımcı Sayısı	Oran (%)
Belediye	117	29,6
Valilik	55	13,9
Vakıflar/Dernekler	35	8,8
Muhtarlık	14	3,5
Hayır Kurumları	16	4
Hiçbiri	82	20,7
Fikrim Yok	74	18,7
Boş	3	0,8

Tablo 6’da yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların %29,6’sı, belediyeyi sosyal belediyecilik faaliyetlerini en iyi yapan kurum olarak görmektedir. Katılımcıların %13,9’u valiliğin; %8,8’i vakıfların/derneklerin, %3,5’i muhtarlıkların ve %4’ü ise hayır kurumlarının sosyal belediyecilik faaliyetlerini en iyi yapan kurum olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 7: Belediyenin Sosyal Yardımlarından Yararlanan Katılımcıların Değerlendirmeleri**

Sosyal Yardımlar	Yararlanan Katılımcı Sayısı	Çok Başarısız (%)	Başarısız (%)	Fikrim Yok (%)	Başarılı (%)	Çok Başarılı (%)	Boş (%)
Yakacak Yardımı	53 Kişi	7,6	22,6	1,9	41,5	26,4	0
Gıda Yardımı	37 Kişi	2,7	10,8	2,7	51,4	32,4	0
Nakdi Yardım	40 Kişi	2,5	15	5	45	32,5	0
Eğitim Yardımı	44 Kişi	6,8	11,4	2,3	50	29,5	0
Cenaze Yardımı	78 Kişi	2,6	7,7	6,4	62,8	19,2	1,3

Tablo 7 incelendiği zaman Zonguldak Belediyesi tarafından yapılan yakacak yardımından 53 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Yakacak yardımından yararlanan katılımcılar bu yardımı %7,6 oranında çok başarısız, %22,6 oranında ise başarısız olarak değerlendirmiştir. Yakacak yardımını katılımcılar %41,5 oranında başarılı, %26,4 oranında ise çok başarı bulmaktadır. Katılımcıların %1,9 oranında ise yakacak yardımı ile ilgili bir fikirlerinin olmadıklarını belirtmiştir. Yakacak yardımı ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%41,5) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların yakacak yardımını başarılı bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin gıda yardımından 37 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu yardımdan yararlanan katılımcılar %2,7 oranında çok başarısız, %10,8 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar gıda yardımını %51,4 oranında başarılı, %32,4 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %2,7 oranında ise bu yardım ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Gıda yardımı ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%51,4) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların gıda yardımını “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Nakdi yardımdan 40 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Belediyenin nakdi yardımından yararlanan katılımcılar bu yardımı, %2,5 oranında çok başarısız, %15 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar nakdi yardımını %45 oranında başarılı, %32,5 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %5 oranında ise bu yardım ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Nakdi yardım ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%45)

“başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların nakdi yardımı “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin eğitim yardımından 44 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu yardımdan yararlanan katılımcılar %6,8 oranında çok başarısız, %11,4 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar eğitim yardımını %50 oranında başarılı, %29,5 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %2,3 oranında ise bu yardım ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Eğitim yardımı ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%50) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların eğitim yardımını “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin cenaze yardımından 78 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu yardımdan yararlanan katılımcılar %2,6 oranında çok başarısız, %7,7 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar cenaze yardımını %62,8 oranında başarılı, %19,2 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %6,4 oranında ise bu yardım ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcıların %1,3’ü ise herhangi bir değerlendirmede bulunmamıştır. Cenaze yardımı ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%62,8) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların cenaze yardımını “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Bütün bu değerlendirmelere neticesinde belediyenin sosyal yardımlarından yararlanan katılımcıların bu yardımları “başarılı” olarak değerlendirdiği görülmektedir. Cenaze yardımını katılımcıların %62,8’i; gıda yardımını katılımcıların %51,4’ü; eğitim yardımını katılımcıların %50’si; nakdi yardımı katılımcıların %45’i ve son olarak yakacak yardımını katılımcıların %41,5’i “başarılı” olarak değerlendirmiştir.

**Tablo 8: Belediyenin Sosyal Hizmetlerinden Yararlanan Katılımcıların Değerlendirmeleri**

Sosyal Yardım ve Hizmetler	Yararlanan Katılımcı Sayısı	Çok Başarısız (%)	Başarısız (%)	Fikrim Yok (%)	Başarılı (%)	Çok Başarılı (%)	Boş (%)
Meslek Edindirme Kursları	54 Kişi	7,4	7,4	0	55,6	29,6	0
Çevre ve Temizlik Hizmetleri	300 Kişi	31,4	34	4	25	5,3	0,3
Ulaşım Hizmetleri	298 Kişi	22,5	25,2	3,4	38,2	10,7	0
Sağlık Hizmetleri	80 Kişi	7,5	11,2	5	61,3	15	0
Spor Hizmetleri	104 Kişi	3,8	17,3	2,9	61,5	14,5	0
Plaj Hizmetleri	228 Kişi	15,3	30,7	3,5	36	14,5	0

Tablo 8’e bakıldığı zaman belediyenin meslek edindirme kurslarından 54 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %7,4 oranında çok başarısız ve yine %7,4 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar meslek edindirme kurslarını %55,6 oranında başarılı, %29,6 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini belirtmemişlerdir. Meslek edindirme kursları ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%55,6) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların meslek edindirme kurslarını “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin çevre ve temizlik hizmetlerinden 300 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %31,4 oranında çok başarısız, %34 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar çevre ve temizlik hizmetlerini %25 oranında başarılı, %5,3 oranında çok

başarılı olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %4 oranında ise bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcıların %0,3'ü ise herhangi bir değerlendirmede bulunmamıştır Çevre ve temizlik hizmetleri ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%34) “başarısız” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların çevre ve temizlik hizmetlerini “başarısız” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin ulaşım hizmetlerinden 298 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %22,5 oranında çok başarısız, %25,2 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar ulaşım hizmetlerini %38,2 oranında başarılı, %10,7 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir Katılımcıların %3,4 oranında ise bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir Ulaşım hizmetleri ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%38,2) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların ulaşım hizmetlerini “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin sağlık hizmetlerinden 80 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %7,5 oranında çok başarısız, %11,2 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar sağlık hizmetlerini %61,3 oranında başarılı, %15 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir Katılımcıların %5 oranında ise bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir Sağlık hizmetleri ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%61,3) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların sağlık hizmetlerini “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Belediyenin spor hizmetlerinden 104 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %3,8 oranında çok başarısız, %17,3 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar spor hizmetlerini %61,5 oranında başarılı, %14,5 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir Katılımcıların %2,9 oranında ise bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir Spor hizmetleri ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%61,5) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların spor hizmetlerini “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Son olarak belediyenin plaj hizmetlerinden 228 katılımcının yararlandığı görülmektedir. Bu hizmetlerden yararlanan katılımcılar %15,3 oranında çok başarısız, %30,7 oranında başarısız olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar plaj hizmetlerini %36 oranında başarılı, %14,5 oranında çok başarılı olarak değerlendirmiştir Katılımcıların %3,5 oranında ise bu hizmet ile ilgili fikrim yok olarak görüşlerini bildirmişlerdir Plaj hizmetleri ilgili değerlendirmede en yüksek oranda işaretlenen seçeneğin (%36) “başarılı” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların spor hizmetlerini “başarılı” bulduklarını göstermektedir.

Bütün bu değerlendirmelere neticesinde belediyenin sosyal hizmetlerinden yararlanan katılımcıların çevre ve temizlik hizmeti hariç diğer sosyal hizmetleri “başarılı” olarak değerlendirdiği görülmektedir. Spor hizmetlerini katılımcıların %61,5'i; sağlık hizmetlerini katılımcıların %61,3'ü; meslek edindirme kurslarını katılımcıların %55,6'sı; ulaşım hizmetlerini katılımcıların %38,2'si ve son olarak plaj hizmetlerini katılımcıların %36'sı “başarılı” olarak değerlendirmiştir. Çevre ve temizlik hizmetlerini ise katılımcıların %34'ü “başarısız” olarak değerlendirmiştir.

#### **4.8.3. Crosstab analizleri**

Çalışmanın bu bölümünde belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden yararlanan katılımcıların hane gelir durumları ele alınmıştır.

##### **4.8.3.1. Sosyal yardımlardan yararlanan katılımcıların hane gelir durumu**

**Tablo 9: Sosyal Yardımlardan Yararlanan Katılımcıların Hane Gelir Durumu Dağılımı**

Sosyal Yardımlar	Yararlanan Katılımcı Sayısı	Hane Gelir Durumu						Boş (%)
		0-1000 TL (%)	1001-2000 TL (%)	2001-3000 TL (%)	3001-4000 TL (%)	4001-5000 TL (%)	5000 TL ve Üzeri	

<b>Yakacak Yardımı</b>	53 Kişi	7,5	24,5	41,5	18,9	1,9	3,8	1,9
<b>Gıda Yardımı</b>	37 Kişi	2,7	29,7	51,4	8,1	0	8,1	0
<b>Nakdi Yardım</b>	40 Kişi	15	30	37,5	7,5	7,5	2,5	0
<b>Eğitim Yardımı</b>	44 Kişi	2,3	25	43,1	13,6	11,4	2,3	2,3
<b>Cenaze Yardımı</b>	78 Kişi	0	12,8	41	19,3	12,8	12,8	1,3

Tablo 9’da sosyal yardımlardan yararlanan katılımcıların hane gelir durumu yer almaktadır. Yakacak yardımından en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%41,5) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar yakacak yardımından yararlananların %7,5’ini; 1001-2000 TL olan katılımcılar da yakacak yardımından yararlananların %24,5’ini oluşturmaktadır. Yakacak yardımından yararlanan katılımcıların; %18,9’unun 3001-4000 TL hane gelirine; %1,9’unun 4001-5000 TL hane gelirine ve son olarak %3,8’inin ise 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Yakacak yardımından yararlanan katılımcıların %1,9’u hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Gıda yardımından en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%51,4) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar gıda yardımından yararlananların %2,7’sini; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da gıda yardımından yararlananların %29,7’sini oluşturmaktadır. Gıda yardımından yararlanan katılımcıların %8,1’ini ise 3001-4000 TL ve 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Gıda yardımından yararlanan katılımcılardan 4001-5000 TL hane gelirine sahip katılımcı bulunmamaktadır.

Nakdi yardımından en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%37,5) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar nakdi yardımdan yararlananların %15’ini; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da nakdi yardımdan yararlananların %30’unu oluşturmaktadır. Nakdi yardımdan yararlanan katılımcıların %7,5’ini 3001-4000 TL ve 4001-5000 TL hane gelirine sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Nakdi yardımdan yararlanan katılımcıların %2,5’i ise 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir.

Eğitim yardımında en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%43,1) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar eğitim yardımından yararlananların %2,3’ünü; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da eğitim yardımından yararlananların %25’ini oluşturmaktadır. Hane geliri; 3001-4000 TL arasında olan katılımcılar eğitim yardımından yararlananların %13,6’sını; 4001-5000 TL olan katılımcılar da eğitim yardımından yararlananların %11,4’ünü oluşturmaktadır. Eğitim yardımından yararlanan katılımcıların %2,3’ünün 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Eğitim yardımından yararlanan katılımcıların %2,3’ü ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Cenaze yardımında da en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%41) yararlandığı görülmektedir. Cenaze yardımından yararlanan katılımcılardan 0-1000 TL hane gelirine sahip katılımcı ise bulunmamaktadır. Cenaze yardımında yararlanan katılımcıların %12,8’ini 1001-2000 TL, 4001-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip katılımcıların oluşturduğu Tablo 9’da görülmektedir. Cenaze yardımından yararlanan katılımcıların %19,3’ü 3001-4000 TL hane gelirine sahiptir. Cenaze yardımından yararlanan katılımcıların %1,3’ü ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Yapılan çapraz tablo analizleri sonucunda, belediyenin sosyal yardımlardan 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların daha fazla yararlandığı görülmektedir. Gıda yardımından yararlanan katılımcıların %51,4’ü; eğitim yardımından yararlanan katılımcıların %43,1’i; yakacak yardımından yararlanan katılımcıların %41,5’i; cenaze yardımından yararlanan katılımcıların %41’i ve son olarak gıda yardımından yararlanan katılımcıların %37,5’i 2001-3000 TL hane gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.8.3.2. Sosyal hizmetlerden yararlanan katılımcıların hane gelir durumu

Tablo 10: Sosyal Hizmetlerden Yararlanan Katılımcıların Hane Gelir Durumu Dağılımı

Sosyal Hizmetler	Yararlanan Katılımcı Sayısı	Hane Gelir Durumu						Boş (%)
		0-1000 TL (%)	1001-2000 TL (%)	2001-3000 TL (%)	3001-4000 TL (%)	4001-5000 TL (%)	5000 TL ve Üzeri	
Meslek Edindirme Kursları	54 Kişi	1,8	13	18,5	26	16,6	20,4	3,7
Çevre ve Temizlik Hizmetleri	300 Kişi	3	13,3	30,7	16	16	20	1
Ulaşım Hizmetleri	298 Kişi	2,7	13,1	30,5	15,8	16,8	20,5	0,6
Sağlık Hizmetleri	80 Kişi	2,3	25	43,1	13,6	11,4	2,3	2,3
Spor Hizmetleri	104 Kişi	1,9	13,5	28,9	11,5	23,1	19,2	1,9
Plaj Hizmetleri	228 Kişi	1,8	14	29,9	17,5	17,5	18,4	0,9

Tablo 10'da sosyal hizmetlerden yararlanan katılımcıların hane gelir durumu yer almaktadır. Buna göre; meslek edindirme kurslarından en fazla, 3001-4000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%26) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar eğitim yardımıyla yararlananların %1,8'ini; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da meslek edindirme kurslarından yararlananların %13'ünü oluşturmaktadır. Hane geliri; 2001-3000 TL arasında olan katılımcılar meslek edindirme kurslarından yararlananların %18,5'ini; hane geliri 4001-5000 TL olan katılımcılar da meslek edindirme kurslarından yararlananların %16,6'sını oluşturmaktadır. Meslek edindirme kurslarından yararlanan katılımcıların %20,4'ünün ise 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Meslek edindirme kurslarından yararlanan katılımcıların %3,7'si ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Çevre ve temizlik hizmetlerinden en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%30,7) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlananların %3'ünü; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlananların %13,3'ünü oluşturmaktadır. Çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %16'sını 3001-4000 TL ve 4001-5000 TL hane gelirine sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %20'sinin 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %1'i ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Ulaşım hizmetlerinden en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%30,5) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar ulaşım hizmetlerinden yararlananların %2,7'sini; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da ulaşım hizmetlerinden yararlananların %13,1'ini oluşturmaktadır. Hane geliri; 3001-4000 TL arasında olan katılımcılar ulaşım hizmetlerinden yararlananların %15,8'ini; hane geliri 4001-5000 TL olan katılımcılar da ulaşım hizmetlerinden yararlananların %16,8'ini oluşturmaktadır. Ulaşım hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %20,5'inin 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Ulaşım hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %0,6'sı ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Sağlık hizmetlerinden en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%43,1) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar sağlık hizmetlerinden yararlananların %2,3'ünü; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da sağlık hizmetlerinden yararlananların %25'ini oluşturmaktadır. Hane geliri; 3001-4000 TL arasında olan katılımcılar sağlık hizmetlerinden yararlananların %13,6'sını; hane geliri 4001-5000 TL olan katılımcılar da sağlık

hizmetlerinden yararlananların %11,4'ünü oluşturmaktadır. Sağlık hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %2,3'ünü ise 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Sağlık hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %2,3'ü ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Spor hizmetlerinden en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%28,9) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar spor hizmetlerinden yararlananların %1,9'unu; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da spor hizmetlerinden yararlananların %13,5'ini oluşturmaktadır. Hane geliri; 3001-4000 TL arasında olan katılımcılar spor hizmetlerinden yararlananların %11,5'ini; hane geliri 4001-5000 TL olan katılımcılar da spor hizmetlerinden yararlananların %23,1'ini oluşturmaktadır. Spor hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %19,2'sini 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Spor hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %1,9'u ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Plaj hizmetlerinden en fazla, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların (%29,9) yararlandığı görülmektedir. Hane geliri; 0-1000 TL arasında olan katılımcılar plaj hizmetlerinden yararlananların %1,8'ini; hane geliri 1001-2000 TL olan katılımcılar da plaj hizmetlerinden yararlananların %14'ünü oluşturmaktadır. Plaj hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %17,5'ini 3001-4000 TL ve 4001-5000 TL hane gelirine sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Plaj hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %18,4'ünün 5001 TL ve üzeri hane gelirine sahip olduğu görülmektedir. Plaj hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %0,9'u ise hane gelir durumunu belirtmemiştir.

Yapılan çapraz tablo analizleri sonucunda, meslek edindirme kursları hariç belediyenin sosyal hizmetlerinden, 2001-3000 TL hane gelirine sahip katılımcıların daha fazla yararlandığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %43,1'i; çevre ve temizlik hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %30,7'si; ulaşım hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %30,5'i; plaj hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %29,9'u ve son olarak spor hizmetlerinden yararlanan katılımcıların %28,9'u 2001-3000 TL hane gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir. Meslek edindirme kurslarından yararlanan katılımcıların ise %26'sının 3001-4000 TL hane gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir.

## **5. SONUÇ**

Günümüzde yerel yönetimler birçok kamu hizmeti sunmaktadır. Bu kapsamda ülkemizde belediyeler de sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında sosyal yardımlar, toplumun güçsüz olan kesimlerine (yaşlılara, çocuklara, gençlere, kadınlara ve engellilere) yönelik hizmetler, eğlence, kültür ve sanat faaliyetleri, eğitim, sağlık, ulaşım, spor hizmetleri, çevre ve temizlik gibi birçok konuda kamu hizmeti sunmaktadır. Halka en yakın yönetim birimleri olan belediyeler tarafından kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi; etkin kaynak kullanımı, bürokratik işlemlerin azalması, halkın beklenti ve taleplerini yansıtma ve halk tarafından bu hizmetlere gönüllü katılımı artırma konusunda oldukça önemlidir.

Vatandaşlar yaşadıkları şehirlerde kaliteli hizmetler sunulmasını talep etmektedir. Belediyeler de vatandaşlarının talep ve isteklerini karşılamak ve refahını arttırmak amacıyla kamu hizmetleri sunmaktadır. Belediyenin sunduğu bu hizmetlerden yararlanan vatandaşların değerlendirmesi o belediyenin başarısını göstermektedir. Bundan dolayı bu çalışmada Zonguldak Belediyesi'nin sosyal belediyecilik kapsamında yapmış olduğu yardım ve hizmetler konusunda başarısını ölçmek amacı ile bu yardım ve hizmetlerden yararlanan vatandaşların değerlendirmesi ele alınmıştır.

Çalışmada Zonguldak Belediyesi'nin yapmış olduğu sosyal yardım ve hizmetlerden; yakacak yardımından, gıda yardımından, nakdi yardımdan, eğitim yardımından, cenaze yardımından, meslek edindirme kurslarından, çevre ve temizlik hizmetlerinden, ulaşım hizmetlerinden, sağlık hizmetlerinden, spor hizmetlerinden ve son olarak plaj hizmetlerinden yararlanan katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır.

Belediyenin sosyal yardım ve hizmetlerinden yararlanan katılımcılar; yakacak yardımını, gıda yardımını, nakdi yardımı, eğitim yardımını, cenaze yardımını, meslek edindirme kurslarını, ulaşım hizmetlerini, sağlık hizmetlerini, spor hizmetlerini ve plaj hizmetlerini "başarılı" olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcılar çevre ve temizlik hizmetlerini ise "başarısız" olarak değerlendirmişlerdir.

Çalışma sonucunda sosyal yardımlardan (yakacak yardımı, gıda yardımı, nakdi yardım, eğitim yardımı ve cenaze yardımı) en fazla 2001-3000 TL hane gelirine sahip olan katılımcıların yararlandığı



görülmektedir. Yine sosyal hizmetlerden olan çevre ve temizlik, ulaşım, sağlık, spor ve son olarak plaj hizmetlerinden de en fazla 2001-3000 TL hane gelirine sahip olan katılımcıların yararlandığı sonucu elde edilmiştir. Sosyal hizmetlerden olan meslek edindirme kurslarından ise en fazla 3001-4000 TL hane gelirine sahip olan katılımcıların yararlandığı görülmektedir. Katılımcıların hane gelir durumlarına bakıldığı zaman düşük hane gelir grubunda yer alan katılımcıların sosyal yardımlardan; yüksek hane gelir grubunda yer alan katılımcıların ise sosyal hizmetlerden daha fazla yararlandığı görülmektedir.

Çalışmada Zonguldak Belediyesi'nin yapmış olduğu sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanan vatandaşların değerlendirmesi sonucunda belediyenin yaptığı hizmetlerde "başarılı" olduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte Zonguldak Belediyesi'nin sosyal belediyecilik faaliyetlerinden vatandaşların haberdar olmadığı sonucu da elde edilmiştir. Bu konuda belediyenin, resmi internet sitesini daha aktif bir şekilde kullanarak sosyal yardım ve hizmetler ile ilgili daha detaylı bilgilere yer vermesi ve belediye afiş ve reklam panolarının sayısının artırılması gibi çözüm yöntemleri önerilebilir.

Yine bu çalışmada en düşük hane gelir grubu olan 0-1000 TL hane gelirine sahip olanların sosyal yardım ve hizmetlerden düşük oranda yararlandığı görülmektedir. Bu konuda düşük hane gelirine sahip vatandaşların, sosyal yardım ve hizmetlerden daha fazla yararlanması, belediye tarafından yapılacak sosyal doku çalışmaları ile sağlanabilir. Tüm bunların yanı sıra Zonguldak Belediye'sinin sosyal belediyecilik kapsamında daha fazla sosyal yardım ve hizmet yapması gerektiği görülmektedir.

## 6.KAYNAKÇA

- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004), <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.02.2020).
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005), <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, (Erişim Tarihi:03.02.2020).
- Aka, Veysi - Güngör, Fethi (2018), "Çocuklara Yönelik Yerel Yönetim Uygulamaları: Esenler Belediyesi Örneği," *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 8, Sayı 17, ss.187–214.
- Akdoğan, Yalçın (2002), "Ulusal Soruna Yerel Çözüm: Sosyal Belediyecilik" *Eminönü Bülteni*, Şubat Sayısı.
- Aktan, Çoşkun Can - Özkıvrak, Özlem (2008), *Sosyal Refah Devleti*, Okutan Yayınları, Ankara.
- Altunışık, Remzi - Cışkun, Recai - Bayraktaroğlu, Serkan - Yıldırım, Engin (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 4.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Andreotti, Alberta - Mingione, Enzo - Polizzi, Emanuele (2012), "Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion," *Urban Studies*, Cilt 49, Sayı 9, ss.1925–1940.
- Aydın, Murat (2008), *Sosyal Politika ve Yerel Yönetimler*, Yedirenk Yayınları, İstanbul.
- Berkün, Sanem (2017), "Türkiye'de Sosyal Belediyecilik Anlayışı," *E-Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2 (18), s.582–598.
- Briggs, Asa (1961), "The Welfare State In Historical Perspective," *European Journal of Sociology/Archives Europeennes De Sociologie*, Cilt 2, Sayı 2, ss.221–258.
- Bulut, Nihat (2003), "Küreselleşme: Sosyal Devletin Sonu Mu?" *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 52, Sayı 2, ss.173–197.
- Can, Hasan (2006), "Sosyal Belediyecilik ve Ümraniye," *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı 5, ss.18–19.
- DeVerteuil, Geoffrey - Lee, Woobae - Wolch, Jennifer (2002), "New Spaces for the Local Welfare State? The Case of General Relief in Los Angeles County," *Social&Cultural Geography*, Cilt 3, Sayı 3, ss.229–246.
- Efe, Fikret (2008), *Uygulamalı Sosyal Belediyecilik e-Kent Modeli: Boğaziçi Beldesi Örneği*, Metropol Yayınları, İstanbul.

- Erdem, İsmail (2017), *Yerel Siyaset ve Belediyecilik*, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Ersöz, Halis Yunus (2011), *Sosyal Politikada Yerelleşme*, İTO Yayınları, İstanbul.
- Gümüş, Ali Tarık (2009), “Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti” *Uluslararası Davraz Kongresi*, Isparta, ss.147–169.
- Gümüş, Ali Tarık (2010), “*Sosyal Devlet Anlayışının Gelişimi ve Dönüşümü*,” Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güngör, Fatih - Özürlü, Metin (1997), “İngiliz Yoksul Yasaları: Paternalizm, Piyasa ya da Sosyal Devlet,” *Tartışma Metinleri*, Sayı 3, ss.1–35.
- Kalkışım, Hasan Mahmut (2015), “*Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Algısı: İstanbul, İzmir, Adana, Diyarbakır Büyükşehir Belediyeleri Örneği*,” Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Karataş, Kasım (2001), “Belediyelerin Sosyal Görevleri: Belediyeler ve Sosyal Hizmetler,” *İnsani Gelişme ve Sosyal Hizmet Prof. Dr. Nesrin Koşar’a Armağan*, (Der: Kasım Karataş ve Çiğdem Arıkan), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu, Ankara, ss.214–226.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2013), “Variations of the Welfare State: Great Britain, Sweden, France and Germany between Capitalism and Socialism,” *Variations of the Welfare State*, (Der: Lutz Leisering), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin.
- Keleş, Ruşen (2009), “Yerel Seçimler Yaklaşırken Türkiye’de Sosyal Belediyecilik,” *Özel Kalem Dergisi*, Sayı 21, ss. 30–32.
- Koçak, Orhan - Arslan, Hüseyin - Eti, Serkan (2017), “Belediyelerde Sosyal Politika Uygulamaları ve Pendik Belediyesi Örneği,” *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Cilt7, Sayı 12, ss.120–144.
- Kröger, Teppo (2011), “Retuning the Nordic welfare municipality Central regulation of social care under change in Finland,” *International Journal of Sociology and Social Policy*, Cilt 31, Sayı 3/4, ss.148–159.
- Laws, Glenda (1988), “Privatisation and the Local Welfare State: The Case of Toronto’s Social Services,” *Transactions of the Institute of British Geographers*, Cilt 13, Sayı 4, s.433–448.
- Møller, Jørgen (2012), “Big Changes in the Local Welfare System,” *Nordregio News*, Sayı 3, ss.8–13.
- Öksüz, Ömer (2007), “Yerel Yönetimlerimizin Çoğu, Alt Yapı Açısından Yerel Sosyal Politikalar Uygulamaya Hazır ve Müsait Değil,” *Sosyal Politikalar Dergisi*, Sayı 2, ss.88–90.
- Özbay, Özden (2008), “Çapraz Tablo Analizi Nasıl Yapılır?: Pratik Bir Açıklama,” *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD)*, Sayı 9, ss.459–470.
- Özdemir, Süleyman (2007), *Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti*, İTO Yayınları, İstanbul.
- Özer, Mehmet Akif - Akçakaya, Murat (2015), *Yerel Yönetimler Mali Boyut*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pektaş, Ethem Kadri (2010), “Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Uygulamaları ve Temel Sorunlar” *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.4–22.
- Pierson, Christopher (1998), *Beyond The Welfare State? The New Political Economy of Welfare*, The Pennsylvania State University Press, Pennsylvania.
- Selek Öz, Cihan (2010), “*Sosyal Belediyecilik Bağlamında Evde Bakım Hizmetleri (İstanbul, Ankara ve Kocaeli Büyükşehir Belediyeleri Örnekleri)*,” Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Selek Öz, Cihan - Yıldırım, Sinem (2009), “Türkiye’de Kentsel Yoksullukla Mücadelede Sosyal Belediyeciliğin Rolü,” *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu*, Antalya, ss. 453–463.

- Sivrekli Demircan, Esra (2008), “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, ss.99–128.
- Starke, Peter (2006), “The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review,” *Social Policy Administration*, Cilt 40, Sayı 1, ss.104–120.
- Steinmetz, George (1990), “The Local Welfare State: Two Strategies for Social Domination in Urban Imperial Germany,” *American Sociological Review*, Cilt 55, Sayı 6, ss.891–911.
- Şahinoğlu, İlker (2014), “Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Anlayışı,” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şataf, Ceyda (2017), “Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Anlayışına Yönelik Genel Bir Değerlendirme,” *Yerel Yönetimler Üzerine Seçme Yazılar*, (Der: Furkan Beşel ve Fatih Yardımcıoğlu), Beşköprü Yayınları, Sakarya, ss. 1–26.
- Şataf, Ceyda - Mermer, Bilgehan (2017), “Avrupa’da Sosyal Belediyecilik Anlayışı ve Türkiye,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 8, Sayı 17, ss.13–33.
- Şataf, Ceyda - Taşdelen, Servet (2019), “Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri Çerçevesinde Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği,” *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, ss.1–23.
- Talas, Cahit (1956), “Harp Sonu Anayasalarında Sosyal Haklar,” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 3, ss.286–302.
- Titmuss, Richard Morris (1963), “The Welfare State: Images and Realities,” *Social Service Review*, Cilt 37, Sayı 1, ss.1–11.
- Topak, Oğuz (2012), *Refah Devleti ve Kapitalizm: 2000’li Yıllarda Türkiye’de Refah Devleti*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Toprak, Düriye - Şataf, Ceyda (2009), “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Çerçevesinde Sosyal Belediyecilik Yaklaşımı,” *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss.11–24.
- Trydegård, Gun-Britt - Thorslund, Mats (2001), “Inequality in the Welfare State? Local Variation in Care of the Elderly - the Case of Sweden,” *International Journal of Social Welfare*, Cilt 10, Sayı 3, ss.174–184.
- Yazıcıoğlu, Yahşi - Erdoğan, Samiye (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, Uğur - Göktürk, İsmail (2008), “Toplumsal Sorunların Çözümünde Yeni Belediyecilik Anlayışı: Sosyal Belediyecilik Yaklaşımı,” *1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss. 237–255.
- Zengin, Eyüp - Öztaş, Cemal (2009), “Yerel Yönetimler ve Sosyal Yardımlar: Üsküdar Belediyesi Örneği,” *Aile ve Toplum Dergisi*, Cilt 4, Sayı 16, ss.19–36.
- Zonguldak Belediyesi 2018 Yılı Faaliyet Raporu (2019), <http://zonguldak.bel.tr/faaliyet-raporlari/>, (Erişim Tarihi: 26.01.2020).
- <http://www.zonguldak.bel.tr/images/STRATEJ%C4%B0K%20PLAN%202020-2024.pdf>, (Erişim Tarihi 15.02.2020).
- <http://www.zonguldak.gov.tr/nufus>, (Erişim Tarihi 24.03.2019).

## ÇALIŞANLARDA HİSSEDİLEN ENERJİ VE YENİLİKÇİ EĞİLİMLERİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ: TERMAL OTELLERDE BİR UYGULAMA

**Ayşe Gül KAYIR**

Uzm., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Merkez/Nevşehir  
aysegulkayr@gmail.com

**Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Merkez/Nevşehir  
azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

## **ÇALIŞANLARDA HİSSEDİLEN ENERJİ VE YENİLİKÇİ EĞİLİMLERİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ: TERMAL OTELLERDE BİR UYGULAMA**

### **Öz**

Bu çalışma örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına, bireysel kaynaklı unsurlardan çalışan enerjisi ve yenilikçilik eğilimlerinin ne düzeyde etki ettiğini incelemektedir. İlgili alanyazında üretkenlik karşıtı davranışları, enerji ve yenilikçilik değişkenleri ile birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, çalışan enerjisinin ve yenilikçi hizmet anlayışının yüksek olması gerektiği, turizm sektörüne bağlı termal tesislerde çalışan davranışlarını ele alan çalışmaların sayısının da oldukça az olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgiler ışığında bir model oluşturulmuş ve uygun istatistiki yöntemlerle bu model test edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, çalışanlarda insan enerjisi ve yenilikçilik eğilimlerinin birbiri ile etkileşim halinde olduğu ve bu iki değişkenin birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, çalışanların daha üretken olabilmeleri için, onların enerjilerini ve yenilikçi davranma eğilimlerini arttıran örgüt içi uygulamalara yer verilmesi gerektiği önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenlik Karşıtı Davranış, Yenilikçilik, Hissedilen Enerji, Termal Oteller

## **THE EFFECT OF FEELING ENERGY AND INNOVATIVE TENDENCY ON COUNTER PRODUCTIVE BEHAVIORS OF EMPLOYEES: AN APPLICATION AT THERMAL HOTELS**

### **Abstract**

This study examines the impact of counter-productivity work behaviors in organizations, from individual sources to employee energy and innovative tendency. There is no study in the related literature that deals with counter-productivity behaviors together with energy and innovation variables. In addition, it is seen that employee energy and innovative service understanding should be high, and the number of studies dealing with employee behavior in thermal facilities affiliated with the tourism sector is very low. Within the scope of the research, a model was created in the light of the information obtained from secondary data sources and this model was tested with appropriate statistical methods. As a result of the analyses, it was determined that human energy and innovative tendency in employees interact with each other and that these two variables together reduce counter-productivity work behaviors. In the light of these findings, it is suggested that in order for employees to be more productive, intra-organizational practices that increase their energy and their tendency to act innovatively should be included.

**Key Words:** Counter-Productive Behaviors, Innovativeness, Feeling Energy, Thermal Hotels

## **GİRİŞ**

Söz konusu insan davranışı olduğunda belirlenmiş kurallar bütünü bulunmadığı için örgüt çalışanlarının kontrol edilmesinin ve yönetilmesinin zor olduğu bilinmektedir. Örgüt çalışanları gerek kendi kişilik özelliklerinden gerekse örgütte buldukları çalışma ortamından kaynaklanan sebeplerle işyerinde istenmeyen davranışlar gösterme eğilimi içinde olabilmektedirler. Doğrudan veya dolaylı olarak örgütü ve örgüt çalışanlarını (yöneticileri, çalışma arkadaşlarını, astları, müşterileri vb.) hedef alarak bilinçli ve istekli bir şekilde gerçekleştirilen davranışlara üretkenlik karşıtı iş davranışları denilmektedir (Spector ve Fox, 2011; Gültaş ve Erigüç, 2019).

Robinson ve Bennett'e (1995) göre, üretkenlik karşıtı davranışlar örgütün iyiliğini tehdit etse de örgüt üyelerini ortak çıkarlara yöneltme, örgütleri ikaz edip uyarma, grup içi bağlılığı artırma, yenilikçiliği teşvik etme gibi olumlu sonuçları da içermektedir. Olumlu davranışlar yapıcı sapma veya yenilikçi sapma olarak değerlendirilirken, olumsuz davranışlar yıkıcı sapma davranışları olarak adlandırılmaktadır (Bayın vd., 2014: 85). Bu çalışmada üretkenlik karşıtı yıkıcı davranışlara odaklanılmakta ve bu yıkıcı sapma davranışlarının önlenmesi yönünde görüşler bildirilmektedir.

Özellikle turizm sektöründe, konuklara hizmet etme amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri yerine getirecek olan çalışanların olumsuz üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesi ise işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve çıkarlarını koruyabilmelerini engellemekte ve oldukça zararlı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Özellikle çalışanlar tarafından sergilenen olumsuz üretkenlik karşıtı iş davranışları işletmelerin işleyişine engel olarak, mali kayıplara yol açmakta ve verimliliği düşürmektedir (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940). Bununla birlikte üretkenlik karşıtı yıkıcı davranışlar, örgüt içi dayanışma, bağlılık ve iklimi olumsuz etkileyebilmekte, örgüt kültürünü oluşturan norm ve değerlere zarar verebilmektedir.

Yıkıcı üretkenlik karşıtı davranış nedeniyle performansı ve motivasyonu düşük olan bir çalışanın müşteri memnuniyetini sağlaması da oldukça güç olacaktır (Bülbül, 2013: 13). Yıkıcı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının mali kayıpları yanında çalışanların iş ve günlük yaşamları üzerinde de negatif etkilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür (Sezici, 2015: 4). Özellikle bireylerarası sözlü ve fiziksel saldırılara maruz kalan çalışanlar psikolojik olarak etkilenmekte ve strese dayalı problemlerle karşılaşarak iş için kötü performans göstermektedirler. Bireylerin birbirlerine olan saldırgan davranışları örgüt içinde gerginliklere neden olmakta ve örgüt huzurunu bozmaktadır. Sözlü ve fiziksel olumsuz davranışlara maruz kalmayan diğer çalışanlar, işletme içinde olan bu davranışlardan negatif bir şekilde etkilenmektedirler (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018: 940).

Çalışanlarda üretkenlik karşıtı olumsuz iş davranışlarını kontrol edebilmek için yönetim yazınında çeşitli öneriler ortaya konulmuş ve bu öneriler genel olarak çalışan davranışlarına psikolojik, sosyal ve yönetim teknikleri bağlamında geliştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında, çalışanların iş enerjileri ile etkileşim halinde yenilikçi eğilimler göstererek üretkenlik karşıtı olumsuz davranışlardan ne düzeyde uzak durabilecekleri araştırılmaktadır. Çalışanlarda hissedilen enerjinin yüksek olması sonucu oluşması muhtemel psikolojik iyi halin, yenilikçi eğilimlere ne düzeyde dönüşebildiği ve bu psikolojik iyi oluşun sonucu olarak da üretkenlik karşıtı davranışların ne düzeyde etkilendiği istatistikî yöntemlerle test edilecektir. İlgili alanyazın incelendiğinde, bu üç değişkeni bir ölçüm modeli ile bir araya getirip test eden bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI**

Üretkenlik karşıtı davranışlar; örgüt üyelerinin kasıtlı bir şekilde, örgütün kurallarına, beklentilerine, temel değerlerine, geleneklerine ve uygun davranış standartlarına karşı gelmesi ile onları ihlal etmesidir (Öztürk, 2015: 28). Üretkenlik karşıtı davranışlar, iş ortamında örgütü veya örgüt bireyelerine ya da her ikisini de hedef alarak, örgütün çıkarlarına zarar verecek ya da fayda sağlayacak sonuçlar doğurmayı hedefleyen, bireylerde motivasyon düzeyini etkileyen iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek kasıtlı davranışlar ya da fayda sağlamayacağı bilinen davranışlardır (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018).

Üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasında, çevresel etmenler (teşvikler, fırsatlar, kıskırtmalar) hızlandırıcı bir etki yapmaktadır. Kişilik değişkenleri (düşman görme, önyargı ve narsisizm) üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan süreçte bilinç boyutu (değerlendirme,

atfetme) üzerinde etkilidir. Duygu boyutu (kızgınlık, endişe, stres, kaygı) ise olumsuz duygular ve kızgın karakter kişilik değişkeninden etkilenmektedir (Özüren, 2017: 54). Tetikleyiciler (ücret kesintileri yapma ya da ücretsiz fazla çalıştırma gibi), bireyin dışında gerçekleşen olaylar veya bu olayların bireyce algılanış şekli dolayısıyla bireyi üretkenlik karşıtı davranışı teşvik eden unsurlardır (Bülbül, 2013: 26; Greenberg, 1990).

Üretkenlik karşıtı davranışlar bireye ve örgüte yönelik olabilmektedir. Bireye yönelik davranışlar bireylerin kendi aralarında olan ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar zaman zaman birbirlerine karşıtı kötü niyetli davranmaktadırlar. Bu durum çalışanın bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duyguların ortaya çıkması sonucu gerçekleşmektedir. Bireylerarası yıkıcı üretkenlik karşıtı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma gibi davranışlar olarak görülmektedir (Demirel, 2009).

Örgüte yönelik davranışlar ise, çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini bilinçli olarak paylaşmamaları, çalışanın bilginin kötüye kullanması sonucunda; örgüt içinde güven düzeyinin azalması, hata ve eksiklerin ortaya çıkması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, iş performansının düşmesi gibi davranışları kapsamaktadır (Örmeci, 2013: 38). Hatta çalışanlar daha da ileriye giderek yetkileri olmadan örgütün varlıklarına veya mallarına zarar verebilir, örgütten hırsızlık yapma veya örgütün ekipmanlarını sabote etme gibi davranışlar gösterebilirler (Öztürk, 2015: 30).

Örgütler açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğuran ve telafisi güç bu tür sapkın davranışların nasıl kontrol altında tutulabileceği ile ilgili birçok öneri geliştirilmiştir. Behrem'in (2017) kişiliğin, sorumluluğun ve uyumluluğun üretkenlik karşıtı davranışlar ile negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüt çalışanları arasındaki iletişimin desteklenmesi, çalışanlar için karşılıklı güven ortamı oluşturarak duygu ve düşüncelerinin açıkça ifade edebilmelerinin sağlanması ve bu sayede örgütsel muhalefetin engellenmesi, çalışanların örgüt içinde bulunduğu konum da dikkate alınarak çeşitli karar ve değişim süreçlerine katılımının sağlanması (Gültaç ve Erigüç, 2019) önerilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin daha açık, daha şeffaf, karar almaya katılımın daha fazla olduğu, iletişim olanaklarının yüksek olduğu, dayanışma ve iş birliğine dayalı bir yönetim biçimi seçmeleri ve uygulamaları üretkenlik karşıtı davranış eğilimini azaltabilir (Örenlili ve Çekmecelioglu, 2018).

## **2. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR VE ÇALIŞAN ENERJİSİ**

Üretkenlik karşıtı davranışların kontrol altına alınmasına yönelik geliştirilen önermeler genel olarak yönetsel bağlamda ele alınmış olmakla birlikte, çalışanların bu sürece ne düzeyde katkı sağlayabileceği çok az tartışılmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların olumsuz duygu ve hislerden kendilerini arındırarak, daha istekli ve enerjik olmaları, yönetsel önlemlerle birlikte etkili sonuçlar doğurabilecektir.

İnsan enerjisi işletmeler için sınırlı fakat önemli bir kaynaktır. Enerji canlı yaşamı ile birlikte var olan ve bir miras gibi yaşamın devamının sağlanmasına olanak sağlayan bir kaynaktır. Enerji; insanlar tarafından deneyimlenen duygu, spesifik olaylara verilen kısa tepkiler, ruh hali veya spesifik olaylara verilen bir tepkiye ihtiyaç duyulmayan uzun ömürlü duygular gibi pozitif uyarılma türüdür. Enerji öncelikle fiziksel bir olgudur ve birey tarafından fiziksel olarak hissedilen duygusal bir deneyimi temsil eder ve enerji hedefler doğrultusunda ilerlemek için bir kaynaktır. İnsan enerjisi, bireylerin duygu ve davranışlarını istek ve ihtiyaçları doğrultusunda düzenleyerek bireyleri harekete geçiren kaynak olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2016: 1-9).

Khan, Peretti ve Quratulain (2009)' in araştırmalarına göre örgüt çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemesinde olumsuz duygular önemli etkiye sahiptir. Fox ve Spector (1999) duyguların, örgütsel kısıtlar (stres yaratıcılar) ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında aracı bir etkisi olduğunu söylemektedir. Berkowitz (1998: 53)' e göre iş hayatında karşılaşılan stres yaratan durumlar ve meydana gelen diğer tatsız durumlar, olumsuz duygulara neden olmakta ve bu duygular bireyde örgüte karşıtı düşmanlık hissi oluşturmaktadır. Robinson ve Bennet (2005)'a göre, örgüt çalışanın normlardan uzaklaşması olarak belirtilen üretkenlik karşıtı davranışlar, motivasyon veya enerji eksikliği nedeniyle kendisinden beklenen sosyal duyarlılıkları yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır (Örmeci, 2013).

Örgütlerdeki yöneticilerin amaçlarından biri de işyerini çalışanlar için eğlenceli hale getirmek olmalıdır. Çalışanlar işyerini eğlenceli bulursa daha pozitif, enerjik ve üretken olabileceklerdir (Naiman 2009, 54). İşyerinde fazla iş yükü, yeterli otonomi verilmemesi, işyerindeki psikolojik tacizler, nezaketsizlik sorunları, iş-yaşam çatışmaları, örgütsel güven eksikliği vb. çalışanlarda yüksek kaygı, stres ve agresyon gibi duygular, çalışanların enerjilerini tüketmekle birlikte, olumsuz üretkenlik karşıtı davranışları tetikleyebilmektedir (Taştan ve Aydın Küçük, 2019).

Enerji olumlu bir duygudur ve kişilerin olaylara olumlu bir açıdan bakmalarını ve beklentilerinin yükselmesini sağlar. Enerji dolu bir insan kendine güvenir, olumlu duygular içerisinde olur ve üstlendiği görevlerde başarılı olacağına inanır. Sahip olduğu pozitif duygular onun başarısına katkı sağlar (Özdevecioğlu vd., 2014). Çalışanlardaki negatif duygusallık arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışların karşıtı eğiliminin artması beklenmektedir (Öztürk, 2018).

### **3. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR VE YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ**

Üretkenlik karşıtı davranışların kontrol altına alınmasında, duygusal yönden tatmin edilmiş, enerjik çalışanlar kadar, üretken ve yenilikçi davranış eğilimleri gösteren çalışanların da etkili olabileceği söylenebilir. Yenilikçi davranış, çalışanların iş çevresine yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve ürünler eklenmesini ve tanıtılmasını sağlayan birey davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Mura vd. 2012).

Yenilikçi bireyler özsaygı ve özgüvene sahiptirler. Özsaygı, bireyin kendini önemli ve değerli hissetmesiyle ilgilidir. Özgüveni bireyin içinde bulunduğu durumlarda sorumluluk alarak başarılı olmaya inanma ve kendine güvenme olarak tanımlayabiliriz. Bireysel yenilikçilik kişiliğine sahip bireyler genel olarak dinamik ve pozitif kimselerdir. Bu dinamikliğin sebebi ise sorumluluk alan, fikirleri gerçekleştirme ihtiyacı içinde olan, gelecek beklentisiyle hareket eden bireyler olmalarıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009; 61).

Campbell ve diğerleri (1996), yenilikçi davranışlar ile örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Sürekli olarak yenilikçi davranışlarda bulunma yeteneği, hızlı değişen bir iş ortamında rekabet avantajını sürdürmek için çok önemlidir. Yenilikçi davranışlar ayrıca işe katılımını artırır; çünkü yenilikçi davranışlar çalışanın iş yoğunluğunun bir sonucudur, bu da işe daha fazla katılım anlamına gelmektedir (Daft, 2004; Akt, Gülbahar, 2019: 71-72). Çalışanlar, yenilikçi davranışların iş rollerine veya iş birimlerine performans veya verimlilik artışı getireceğine inandıklarında beklenen performans sonuçları pozitif olmaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993; Akt., Akkoç vd., 2011:87).

Çalışan farklılığından yararlanılarak çalışanlar arasında etkin ve verimli iletişimin sağlanmasıyla yenilikçi fikir ve düşüncelerin üretildiği ve paylaşıldığı çalışma ortamının oluşturulması üretkenlik karşıtı davranışların niyetini olumlu yönde etkileyebilir (Yeşil vd.,2010: 84). Ancak, yenilikçi fikir ve uygulamalar için uygun ortamın oluşturulamaması çalışanların motivasyonlarını bozulmakta buna bağlı olarak iş gayretleri ve performansları azaltabilmektedir (Bayındır, 2018).

Yeni fikirlerin keşfedilebilmesi için işletme içerisinde uygun psikolojik ve kurumsal ortamın sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin işletme içerisinde güçlü iletişimin olduğu, dinamik bir yapının varlığı yenilikçi davranışlar geliştirmek için elverişli bir ortamın varlığına işaret eder (Ayas, 2015: 91). İnsanlar, örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin dikkate alındığından ve yöneticilerin kendilerine doğru bilgi verdiğinden emin olurlarsa enerji düzeyleri yüksek olur (Naiman 2009). Bu yüzden yöneticiler personelin fikirlerini korkmadan ve özgürce ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Yenilikçi olmayan davranışların sebebi ise, çalışanların kendilerinden beklenen normlara uymak adına yeterli motivasyonlarının olmaması ya da tam aksi bu normları ihlal etmeye yani üretkenlik karşıtı davranışlar göstermeye motive olmalarıdır (Bülbül, 2013: 7). Dolayısıyla, enerjisi yüksek çalışanların örgütte oluşturulacak yenilikçi kültüre uygun olarak görevini yapması, beraberinde üretkenlik karşıtı davranışların da ortadan kalkmasına neden olabilecektir.

Gerek iş yaşamında gerek normal yaşamda insanların üretkenliklerini engellemek için yanlışlıklar tolere edilmelidir (Naktiyok, 2007). Yenilikler doğal olarak risklidir ve yenilik çalışmalarını sırasındaki başarısızlıkların hoşgörüle karşılanması yeniliklerin başarıyla yönetilmesinde önemli bir koşuldur. Aksi bir durum, yenilikçi eğilimlerin olumsuz duyguları tetiklemesi ve üretkenlik karşıtı

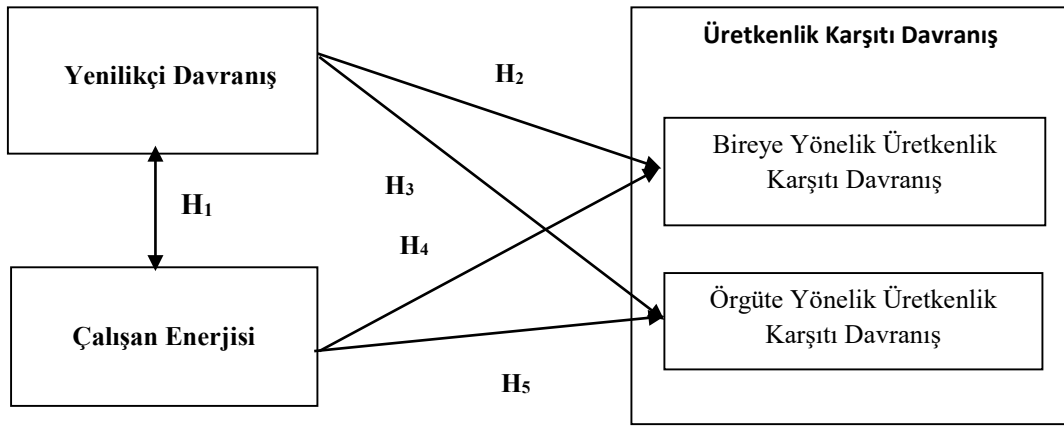


davranışları doğurması ile sonuçlanabilir (Durna, 2002). Yenilikçi çalışanlar yaptıkları işten daha fazla iş doyumunu elde ederler, işyerinde daha üretken davranışlar sergileyebilir, diğer meslektaşları ile daha iyi ilişkiler geliştirir, nispeten düşük stres yaşar ve daha yüksek kişisel gelişim ve enerji gösterirler (Shih ve Susanto, 2011; Korku, 2018).

#### 4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Elde edilen tüm bu alanyazın bilgileri ışığında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çalışan enerjisi ve çalışanların yenilikçilik eğilimleri ile etkileşimini konu alan bir model ve bu modeli test eden beş hipotez geliştirilmiştir (Bkz: Şekil 1). Bu model, araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Oluşturulan modelin çözümlenmesini sağlayacak beş araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin ilki, çalışanlarda yenilikçi davranış eğilimleri ile çalışan enerjisi etkileşimine dayalı olarak geliştirilmiştir. Diğer hipotezler ise, hem yenilikçi davranış eğilimlerinin hem de çalışan enerjisinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki doğrudan etkisini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin içeriği şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanlarda yenilikçi davranış eğilimi ile hissedilen enerji arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanlarda yenilikçi davranış eğilimi, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönlü etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanlarda yenilikçi davranış eğilimi, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönlü etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanlar tarafından hissedilen enerji, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönlü etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanlar tarafından hissedilen enerji, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ters yönlü etkiler.

#### 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışma yüksek sayıda kişiye ulaşılmasını gerektirdiği için verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu çalışanların üretkenlik karşıtı davranış, bireysel yenilikçilik davranışı, insan enerjisi ve sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin toplam 56 ifadenin yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla Bennett ve Robinson'ın (2000), tarafından geliştirilen 19 ifadeli kişilerarası ve örgütsel sapkınlık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte ilk 12 madde doğrudan örgüte zarar veren davranışlara yönelik, son 7 madde örgütteki bireylere zarar veren davranışlara yönelik yapılmıştır (Öztürk, 2015: 46). Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiçbir zaman”, “(2) Nadiren”, “(3) Bazen”, “(4) Genellikle”, “(5) Her zaman” şeklinde derecelendirilmiştir (Öztürk, 2015: 46).

Anket çalışmasının ikinci bölümünde çalışanların yenilikçilik eğilimlerini ölçmek amacıyla özgün formu “InnovativenessScale (IS)” olarak bilinen ve 1977 yılında H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilen, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 değişkene sahip “Bireysel yenilikçilik ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin özgün formunda yenilikçiden geleneksele doğru beş farklı kategorideki bireyin özelliklerine ilişkin toplam 20 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden 4, 6, 7, 10, 13, 15, 17. ve 20. İfadelerde ters kodlama yapılmıştır. (Kılıçer ve Odabaşı, 2010). Ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç katılmıyorum”, “(2) Az katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Çok katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir (Öztürk, 2015: 46).

Çalışanların hissettikleri enerji düzeyini ölçmek amacıyla ise Atwater ve Carmeli (2009) tarafından geliştirilmiş olup toplam 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Orijinal dili İngilizce olan ölçeğin Türkçe 'ye çevrilmesinde, yabancı dil konusunda uzman kişilerden destek alınmış olup, çevirilerin literatürle olan uygunluğuna ilişkin gerekli özen gösterilmiştir. Tek boyutlu olarak değerlendirilen ölçek, Likert tipi dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç katılmıyorum”, “(2) Az katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Çok katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Anket formunun son kısmında ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 8 ifadeye (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmenin statüsü, görev yaptığı departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, turizm eğitimi aldı mı) yer verilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan değişkenleri ölçmek amacıyla farklı alanlarda yapılan birçok çalışmanın geçerlilik analizleri incelendiğinde, tüm değişkenler için geçerlik oranları yüksek düzeyde çıkmaktadır. Bu nedenle değişkenler için tekrar geçerlilik analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır. Yapılan çalışma ile ilgili başta danışman öğretim üyesi olmak üzere tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri ve alanında uzman diğer akademisyenlerden alınan görüşlerle birlikte yapılan 30 pilot uygulama da anketin geçerliliğinin artmasında büyük rol oynamıştır.

Çalışmada kullanılan üretkenlik karşıtı davranış, bireysel yenilikçilik ve insan enerjisine ilişkin ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd.,2012). Buna göre, 9 ifadeden oluşan çalışan enerjisi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,85$ ; 20 ifadeden oluşan yenilikçi davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,88$  olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda 12 ifadeden oluşan Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,90$  ve 7 ifadeden oluşan Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,93$  olarak tespit edilmiştir.

## **5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın evrenine konu olan termal turizm; doğal bir kaynağın insan ihtiyaçları açısından çekicilik oluşturmasını ve buna bağlı gelişen turistik organizasyon ve yapılaşmayı içeren sağlık turizminin bir alt dalıdır (Deniz, 2016: 313). Termal oteller ise, termal turizm amaçlı hizmet sunan işletmeleri kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen anket formu, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Alternatif turizm çeşitlerinden biri olarak termal turizmin giderek canlanması ve termal işletmelerde sunulan hizmetlerin yoğun enerji ve yenilik gerektirmesi nedeniyle bu çalışma kapsamında termal oteller tercih edilmiştir. Bununla birlikte, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde şimdiye kadar psiko-sosyal konuları ele alan çok az çalışmaya

rastlanılmaktadır. Çalışanların sağlık/termal turizmden faydalanan konuklara sunacakları hizmetin kalitesi, konuklara hem moral hem de güven yönünden birçok olumlu katkı sağlayabilecektir.

Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen bilgiler ışığında, Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal turizm işletmesi sayısı 11 (7 adet 5 yıldızlı, 2 adet 4 yıldızlı, 2 adet 3 yıldızlı) olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmelerinin tümüne yönelik isim ve iletişim bilgileri Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilmiştir. Bu tesislerde görev yapan toplam çalışan sayısına, hem turizmde işgören devir hızlarının yüksek olması hem de bu konuda sunulan istatistiklerin yetersizliği nedeniyle ulaşılamamıştır. Bu nedenle, araştırmada örneklem kümesi olarak sınırsız evreni temsil eden maksimum kabul edilebilir örneklem sayısı olarak 384 çalışan belirlenmiştir (Altunışık vd., 2007: 127).

Araştırmada örnekleme tekniği olarak ise “kolayda örnekleme” tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılan kadar devam eder (Altunışık ve diğerleri, 2007: 132). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilen otel işletmelerine yönelik bilgileri içeren liste baz alınarak, araştırmanın evrenini oluşturan 11 işletmenin 10'undan sağlıklı bir geri bildirim alınmıştır. Kalan 1 işletme ise, anket formunu çalışanlarına doldurtmak isteğinde bulunmamıştır. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde %65,5'inin (n:194) 5 yıldızlı, %14,2'sinin (n:42) 4 yıldızlı, %20,3'nün (n:60) ise üç yıldızlı otel işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir.

Anket formu, olumlu geribildirim alınan termal otellerde görev yapan 30 çalışana öncelikle pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Pilot çalışma sonrasında özellikle yenilikçi davranış ve üretkenlik karşıtı davranışları ölçmeye yönelik oluşturulan ifadelerde anlaşılmayan hususlar alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak gözden geçirilmiştir. Ardından 15 Ağustos ile 20 Eylül 2019 tarihleri arasında anket formları diğer çalışanlara iletilmiş ve yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket formlarının doldurulması süreci tamamlandığında toplam 296 otel çalışanından eksiksiz bir biçimde formlar teslim alınmıştır.

Anket formunu cevaplayan çalışanların tablodan da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 296 çalışanın %60'i erkek (n:177), %40'ı (n:119) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %5,7'si (n:17) 20 yaş ve altında, %43,6'sı, (n:129) 21-30 yaş, %29'u, (n: 86)31-40 yaş, %18'i (n: 53) 41-50 yaş, %3,4 (n:10) 51 ve altı yaş aralığındadır. Katılımcıların çoğunluğunu 21-30 yaş aralığı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %24 (n:71) ilköğretim, %44 (n:131) lise, %17 (n: 50) ön lisans, %12 (n:38) lisans, %2 (n:6) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde turizm eğitimi göz artı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %47,6'sı (n:141) turizm eğitimi almış iken %52,4' ünün (n:155) turizm sektörü ile ilgili herhangi bir eğitim almadığına ulaşılmıştır.

Çeşitli departmanlarda görev yapan çalışanların %24,7 (n:73) önbüro, %27 (n:80) yiyecek-içecek, %15,2 (n:45) kat hizmetlerinde, %33,1 (n:98) diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Sektörde çalışma süresi %14,4 (n:43) 1 yıldan az, %35,8 (n:106) 1-5 yıl, %19 (n: 56) 6-10 yıl, %10,5 (n:31) 11-15 yıl, %8,8 (n:26) 16- 20 yıl, %11,5 (n:34) 21 yıldan fazla süredir sektörde bulunmaktadırlar. İşgörenlerin şuan çalışmakta oldukları kurumda %30,4 (n:90) 1 yıldan az bir süredir çalışmakta, %40,5 (n:120) 1 ve 5 yıl, % 13,2 (n:39) 6 ve 10 yıl, %5,7 (n:17) 11 ve 15 yıl, %5,7 (n:17) 16-20 yıl, %4,4 (n:13) 21 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadır.

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın sonuçları istatistiksel bilgisayar programları kullanılarak uygun analiz teknikleri yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, faktör, korelasyon, ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### **5.3. Araştırma Bulguları**

Bu başlık altında araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı analizler, korelasyon analizi ve regresyon analizleri sonuçları değerlendirilmiştir.

### 5.3.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1’de araştırma modeline konu olan çalışan enerjisi, yenilikçi davranış, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış değişkenlerine ilişkin genel ortalamalara, standart sapma ve mod değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Değişken	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	MOD
Çalışan Enerjisi	4,15	1,00	5
Yenilikçi Davranış	3,81	1,02	5
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	1,98	1,16	1
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	2,42	1,27	1

Denizli ilinde faaliyet gösteren termal otel çalışanlarının Çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında enerji düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir (genel ort=4,15; ss=1,00; mod=5). Bu araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğun işinde enerjik hissettiği görülmektedir. Çalışanların yenilikçi davranış eğilimine vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek düzeyde ortalamalar ile karşılaşmaktadır (genel ort=3,81; ss=1,02; mod=5). Çalışanların örgüte ve bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerine bakıldığında ise ortalamaların düşük düzeyde olduğu görülmektedir (örgüte yönelik genel ort=2,42; ss=1,27; mod=1; bireylere yönelik genel ort=1,98,; ss=1,16; mod=1).

### 5.3.2. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan termal otel çalışanlarında yenilikçi davranış, çalışan enerjisi ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünün ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’ de verilmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışı oluşturan boyutlar ayrı ayrı korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 2:** Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Katsayıları

	Çalışan Enerjisi	Yenilikçi Davranış	Örgüte Yönelik ÜKD	Bireye Yönelik ÜKD
<b>Çalışan Enerjisi</b>	1	**0,64	**,-0,35	**,-0,49
<b>Yenilikçi Davranış</b>	**0,64		**,-0,36	**,-0,50
<b>Örgüte Yönelik ÜKD</b>	**,-0,35	**,-0,36	1	**0,73
<b>Bireye Yönelik ÜKD</b>	**,-0,49	**,-0,49	**0,73	1

\*\* Sig (2-uçlu) p < 0,001

Yapılan korelasyon analizinde, çalışan enerjisi ile üretkenlik karşıtı davranışı oluşturan boyutlar arasında ters yönlü, yenilikçi davranış eğilimi ile doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça yenilikçi davranma eğilimi doğru orantılı olarak 0,64 (%64; p=0,00 < 0,05) oranında artmaktadır. Yani, çalışanların hissettikleri enerji arttıkça, yenilikçi davranma eğilimleri de anlamlı yönde artmaktadır. Dolayısıyla, araştırma modeline konu olan hipotezlerden ilki, elde edilen veriler ışığında desteklenmektedir. Araştırma modeline göre,

geliştirilen H<sub>1</sub> hipotezi, çalışan enerjisi ile yenilikçi davranma eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilmiştir. Söz konusu bu hipotez mevcut veriler ışığında tamamen kabul edilmiştir.

Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimi ters orantılı olarak -0,35 (%35;p=0,00 < 0,05) oranında azalmaktadır. Çalışanların hissettikleri enerji düzeyi arttıkça, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranma eğilimlerinde %35 anlamlı yönde azalma görülmektedir. Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimi ters orantılı olarak -0,49 (%49; p=0,00<0,05) oranında azalmaktadır. Çalışanların hissettikleri enerji düzeyi arttıkça, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranma eğilimlerinde %49 anlamlı yönde azalma görülmektedir.

### 5.3.3. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen son dört hipotezi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmaktadır.

Termal otel çalışanlarında yenilikçi davranma eğilimlerinin, örgüte ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dahilinde H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri geliştirilmiştir. Tablo 3'te yenilikçi davranışın bireye ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış düzeyine etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3:** Yenilikçi Davranma Eğiliminin Bireye ve Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	T	SİG. (P)	F	R	R <sup>2</sup>
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	Yenilikçi Davranış	-,497	18,25**	,000	96,218**	,497	,247
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	Yenilikçi Davranış	-,355	15,34**	,000	42,366**	,355	,13

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Örgütlerdeki çalışanların yenilikçi davranış eğiliminin, bireye karşı üretkenlik karşıtı davranış eğilimini ne kadar etkilediği belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=96,21, p=0,00<0.001). R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardaki eğilimin % 24'lük değişimin yenilikçi davranış eğilimine bağlı olduğu söylenebilir. Yani bu bulgulara göre; örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardaki %24'lük varyansın yenilikçilik eğilimine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>2</sub> hipotezi elde edilen istatistiki veriler sonucunda desteklenmiştir.

Otel çalışanlarında yenilikçi davranma eğilimlerinin örgüte karşı üretkenlik karşıtı davranış eğilimini ne kadar etkilediği belirlemek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=42,36, p=0,00<0.001). Burada yenilikçi davranış eğilimi bağımsız değişken iken, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış düzeyi ise bağımlı değişkendir. Tabloda R<sup>2</sup> değerine bakıldığında örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardaki eğilimin % 13'lük değişimin yenilikçi davranış eğilimine bağlı olduğu söylenebilir. Yenilikçi davranış eğilimindeki değişme, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğiliminde %13 oranında değişmeye neden olmaktadır. Yani çalışanlardaki yenilikçi davranış eğiliminin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışa ters ve negatif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanlardaki yenilikçi davranış eğilimindeki %13 değişme örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinde -0,35 (Beta) azalma

olacağını göstermektedir. Elde edilen istatistiki veriler sonucunda araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 4'te çalışan enerjisinin bireye ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak örgütlerdeki çalışanlarda hissedilen enerjinin, bireye karşı üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini ne kadar etkilediği belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. R<sup>2</sup> değerine bakıldığında bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardaki % 24'lük değişimin çalışan enerjisine bağlı olduğu söylenebilir. Buna göre çalışanlarda hissedilen enerji eğilimindeki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinde -0,49 (Beta) azalma olacağını göstermektedir. Yani çalışan enerjisinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışına olan etkisinin ters yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanlar tarafından hissedilen enerjinin bireye yönelik üretkenlik karşıtı davranışı eğilimine etkisine yönelik geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi mevcut verilerle desteklenerek kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Çalışan Enerjisinin Bireye ve Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	BETA	T	SİG. (P)	F	R	R <sup>2</sup>
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	Çalışan Enerjisi	-,490	17,25**	,000	93,142**	,490	,241
Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranış	Çalışan Enerjisi	-,347	14,28**	,000	40,117**	,347	,120

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır      \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucu, hissedilen çalışan enerjisinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlara etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=40,11, p=0,00<0.001). R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlardaki eğilimin % 12'lik değişimin hissedilen enerji eğilimine bağlı olduğu söylenebilir. Çalışanlarda hissedilen enerji eğiliminde artış olduğunda, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinde ters orantılı olarak ortalama -0,34 (Beta) oranında azalma olacağını söylemek mümkündür. Böylece çalışanlar tarafından hissedilen enerjinin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerine olan etkisini belirlemeye yönelik geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi mevcut istatistiki verilerle desteklenerek kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada otel çalışanların yenilikçilik eğilimleri, enerji hisleri ve üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki etkileşimin görgül olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili yazın taraması sonucunda kuramsal bir model oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Denizli ili Pamukkale bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı termal otel işletmelerine yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır.

Örnekleme dâhil olan termal otel işletmelerindeki çalışanların enerji düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu ve çoğu çalışanın işinde, mesai saatinde enerjik olduğu ve örgüt içinde kendini önemli ve canlı hissettiği görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların yenilikçi davranış eğiliminin orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışanların vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında işyerinde sorumluluk almak istedikleri lakin bu yeniliklerin örgüt tarafından uygulandığında daha şüpheli ve temkinli yaklaştıkları, düzenlerinin bozulması belirsizliğinde geleneksel ve eski yöntemleri yapmanın iyi olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin işletmelerde yenilikçi eğilimleri teşvik edici kararlar alıp uygulamaları gerekmektedir.

Katılımcıların, görev yaptıkları termal işletmelerde üretkenlik karşıtı davranışların ne düzeyde görüldüğüne yönelik vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde olumlu denebilecek sonuçlarla

karşılaşılmıştır. Çalışanlar işletmelerinde hem örgüte yönelik hem de bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışların çok az düzeyde görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu düzeyde düşük bir ortalamanın çalışan enerjisi ve yenilikçilik eğilimleri yönünden ne düzeyde açıklanabilir olduğunu belirlemek amacıyla ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinde çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi ile yenilikçi davranma eğilimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, üretkenlik karşıtı davranışı oluşturan boyutlar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarda hissedilen enerji düzeyi arttıkça bireye ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlarda anlamlı yönde azalma olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olan üç değişken arasında da orta düzeyde anlamlı bir korelasyon katsayısı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda hem çalışanlar tarafından hissedilen enerjinin hem de çalışanların yenilikçilik eğilimlerinin, üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasını engelleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen istatistiki veriler göstermektedir ki, çalışanların enerjilerini sürekli yüksek düzeyde tutan, çalışanlarını yenilikçi davranmaya sevk eden, onlara yetki ve sorumluluk vererek kararlara katılım göstermelerini sağlayan işletmelerde üretkenlik karşıtı davranışlar azalmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin modern yönetim tekniklerinden çalışanı güçlendirme (empowerment), örgütsel öğrenme (organizational learning) gibi motivasyon artırıcı teknikleri uygulamaları başarılı sonuçlar doğurabilir.

İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşarak en iyi verimlilikle faaliyetlerine devam etmeleri sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanabilmelerine bağlıdır. İşletme yöneticilerinin odaklanması gereken noktalardan birisi de çalışanların sürekli enerjik kalmasına olanak sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirmeleridir. Bir örgütün başarısı, başarılı yönetilmesiyle yakından alakalıdır. Başarılı yönetilen örgütlerin ise en önemli özelliği çalışanların kişilik ve davranışlarını anlayıp, yorumlayabilen örgütler olmalarıdır. Kendi görüşlerini paylaşmayarak sessizliğini sürdüren veya örgüte bir tepki olarak kasıtlı bir şekilde sessiz kalan çalışanlar örgüt içinde işle ilgili konularda iyi performans gösteremeyebilir veya bilinçli bir şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilirler (Örenlili ve Çekmecelioğlu, 2018:938).

İşletmelerde çalışanların işini kaybetme korkusu, gelecek kaygısı gibi olumsuz hislerini yok etmek ve aynı zamanda çalışanları destekleyici tedbirler almak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasını engelleyebilir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından sunulan örgütsel desteklerin yüksek olması yenilikçi davranış algısının ve hissedilen enerjisinin artmasına, devamsızlıkların ise azalmasına neden olabilecektir.

Bir kişi enerjisinin azaldığını fark ederek işe ara vermeye karar verebilir ya da bir yönetici, yoğun bir çalışma temposunun ardından personelin enerjilerinin tükendiğine ve dinlenmeleri gerektiğine karar vererek fazladan dinlenme arası verebilir. İnsanların işlerinde yüksek performans gösterebilmeleri ve bu performanslarını sürdürebilmeleri için enerji düzeylerini takip ederek bu paralelde hareket etmeleri, benzer şekilde yöneticilerin de personelin enerji düzeylerini takip etmeleri ve gereken adımları atmaları örgüt başarısı açısından önemlidir.

Yeterli dinlenme zamanları sağlanarak, çalışanlara sürekli geri bildirim verilerek, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin gelişmesine imkan sağlanarak, işlerini yapmaları için yeterli kaynak tahsisi yapılarak, sosyal faaliyet imkanları sunularak, güvenli ve ergonomik çalışma ortamı oluşturularak, takdir edip ödüllendirilerek, kariyer gelişim fırsatları tanınarak çalışanların hissedilen enerjileri ve yenilikçilik algısı arttırabilir iken üretkenlik karşıtı davranış eğilimi ters orantılı olarak azaltılabilmektedir.

Vizyon sahibi yönetici veya liderin, çalışanları güçlendirerek onlara değerli olduklarını hissettirmesi, kriz zamanlarında aldığı kararlara çalışanların kendisine olan güvenini artırması, sorunları ile yakından ilgilenerek çözüm üretmeye yardımcı olması, üretim miktarından daha çok insan odaklı bir yaklaşımla çalışanlarla yakından ilgilenmesi gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Sakarya.

Ayas, S. (2015), Entelektüel Sermaye Ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.

Bayram, A.(2016),Örgütlerde İnsan Enerjisi Ve Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Bayın, G. ve Terekli Yeşilaydın, G. (2014), Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:6 (3),ss: 81-107.

Bayındır, M. S. (2018), Konaklama İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Isparta.

Behrem, Ü. (2017), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Berkowitz, L. (1998) "Affective Aggression: The Role of Stress, Pain, and Negative Affect", in G.G. Russell, D.Edward (eds.), Human Aggression, s.49-72, San Diego.

Bülbül, K. G. (2013), Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Campbell, B.D., Wardle, D.A., Woods, P.W., Field, T.R.O., Williamson, D.Y. & Barker, G.M., (1996). Ecology of subtropical grasses in temperate pastures: an overview. Proc. New Zealand Grassl. Assoc., 57: 189-197.

Daft, R.L. (2004). Organization theory and design. Mumbai: Thompson.

Demirel, Y. (2009), Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 8, Sayı: 15, s.115-132.

Durna U. (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009), Yeniliğin Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, s.61.

Fox, S. ve P. E. Spector. (1999) "A Model of Work Frustration-Aggression," Journal of Organizational Behavior, 20, s.915-931.

Gültaç, A. S. ve Erigüç, G. (2019), Geçmişten Günümüze Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Kavramsal Bir Bakış Açısı, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 36, s. 51-68.

Kılıçer, K. Ve Odabaşı, H. F. (2010), Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (Byö): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 38, s.150-164.

Khan, A. K., Peretti, J. M., Quratulain, S. (2009) " Envy And Counterproductive Work Behaviors: Is More Fairness Always Preferred?" Journal of Organizational Behavior 35 (1), s.128-144.

Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., ve Radaelli, G. (2012), Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening The Black Box, Intech Open Access Article International Journal of Engineering Business Management, Cilt:4, S:39,s.1-10.



Naıman, S.(2009), “Generating Positive Energy in The Workplace During Hard Times”, *Employment Relations Today*, 36 (1), s.49-55.

Naktiyok, A. (2007), *Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı:2, s. 211-230.

Ostroff, C. ve Schmitt, N. (1993), *Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency*, *Academy of Management Journal*, 36, s. 1345-1361.

Örenlili, M. Ve Çekmecelioglu, H. G. (2018), *Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bursa İlinde Bir Araştırma*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 11 Sayı: 61.

Özdevecioğlu,M., Sucan, S., ve Akın, M., (2014), *Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü*, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,Cilt:6 (3), s. 137 -151.

Öztürk, B. (2018), *Örgütsel Stresle Başa Çıkma, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Duyguların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarındaki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Öztürk, İ. (2015), *İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları İle Olumsuz Duyguların Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Özüren, Ü. (2017), *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Robinson, S.L., R.J. Bennett (1995) “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, 38(2).

Robinson, S. L., Bennett, R. J (2000) ‘‘ Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, s.349-360.

Sezici, E. (2015), *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü*, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı:14.

Shih, H. A. ve Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.

Taştan, S. ve Aydın Küçük, B. (2019), *Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarını Açıklayan Psikososyal Yapılar Olarak İşyerinde Kıskançlık Duygusu Ve Strese Yönelik Esnekliğin İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, s.55-79.

Yeşil, S. Çınar, Ö. Uzun. E. (2010), *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması*, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:2, s. 81-100.