

iad

isarder.com & isarder.org

ISSN: 1309 - 0712

İŞLETME

ARAŞTIRMALARI

DERGİSİ

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH TURK

Yıl / Year : 2014
Cilt / Volume : 6
Sayı / Issue : 3

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 6 Sayı:3 2014 Vol.6 No.3

www.isarder.org / www.isarder.com

DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında inceleme, teorik ve araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulan İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

ABOUT THIS JOURNAL

Journal of Business Research-Türk is an academic, refereed and online journal publishing research, review, and theoretical articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF

Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS

Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Arel University)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi University)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım University)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi University)
Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ (Gazi University)
Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU (Gazi University)

İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS

Orhan SAĞÇOLAK info@isader.org

ABSTRACTING & INDEXING

EBSCO Business Source Complete
ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı
DOAJ Directory of Open Access Journals
ISI International Scientific Indexing
INDEX COPERNICUS
ASOS INDEX

Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
Contemporary Science Association (CSA)
Research Bible
Global Impact Factor (GIF)

HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Ahmet BATTAL	Turkey	Turgut Özal University
Ahmet TAYFUN	Turkey	Gazi University
Alptekin SÖKMEN	Turkey	Gazi University
Aslı TAŞCI	USA	University of Florida
Arzu KILIÇLAR	Turkey	Gazi University
Aydın KARAPINAR	Turkey	Gazi University
Azize TUNÇ	Turkey	Gazi University
Badar Alam Iqbal	Switzerland	Monarch University
Cahit GÜRAN	Turkey	Hacettepe University
Cemal İNCE	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Çağatay ÜNÜSAN	Turkey	KTO Karatay University
Dilaver TENGİLİMOĞLU	Turkey	Gazi University
Elbeyi PELİT	Turkey	Afyon Kocatepe University
Evren GÜÇER	Turkey	Gazi University
Gazi UÇKUN	Turkey	Kocaeli University
Güler SAĞLAM ARI	Turkey	Gazi University
Harun DEMİRKAYA	Turkey	Kocaeli University
Hasan GÜL	Turkey	Karamanoğlu Mehmetbey University
Hasan ŞENOCAK	Turkey	İstanbul University
Hüsiyen YILMAZ	Turkey	Uşak University
Kamil YAĞCI	Turkey	Pamukkale University
Kurtuluş KARAMUSTAFA	Turkey	Erciyes University
Kurban ÜNLÜÖNEN	Turkey	Gazi University
Ionel BOSTAN	Romania	Al. I. Cuza University
Malyadri PACHA	India	Osmania University
M. Mithat ÜNER	Turkey	Gazi University
Mehmet ARSLAN	Turkey	Gazi University
Mehmet TOP	Turkey	Hacettepe University
Mehmet YEŞİLTAŞ	Turkey	Gazi University
Muhammad AKRAM	Pakistan	University of Poonch
Muhammad ZIA-UR-REHMAN	Pakistan	National University of Modern Languages
Mustafa KURT	Turkey	Yalova University
Nebojsa Pavlovic	Serbia	High school “Djura Jaksic”, Raca
Nevin ŞANLIER	Turkey	Gazi University
Noor Mohammad	Malaysia	Multi Media University
Oğuz TÜRKAY	Turkey	Sakarya University
Oktay EMİR	Turkey	Anadolu University
Orhan İÇÖZ	Turkey	Yaşar University
Osman KARATEPE	TRNC	Doğu Akdeniz University

Peide Liu	China	Shandong Economic University
Rafikul ISLAM	Malaysia	International Islamic University Malaysia
Recai M. YÜCEL	USA	University at Albany New York
Reynaldo Gacho SEGUMPAN	Malaysia	Universiti Utara Malaysia
Saime ORAL	Turkey	Dokuz Eylül University
Sedat YÜKSEL	Umman	College of Applied Sciences
Selma UYGUR	Turkey	Gazi University
Subbash C. SHARMA	India	Jai Narain Vyas University
Süleyman ÖZDEMİR	Turkey	İstanbul University
Ülkü YÜKSEL	Australia	The University of Sydney
Vinod Kumar SINGH	India	Gurukul Kangri University
Yücel EROL	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Yüksel ÖZTÜRK	Turkey	Gazi University

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 6 Sayı:3 2014 Vol.6 No.3

www.isarder.org / www.isarder.com

Hakem Kurulu (Editorial Board)	1-3
İçindekiler (Contents)	4-5
Word of Mouth Marketing in Mouth and Dental Health Centers towards Consumers Aykut EKİYOR, E. Asuman ATİLLA	6-15
Forecast Share Prices with Artificial Neural Network in Crisis Periods Feyyaz ZEREN, Oylum Şehvez ERGÜZEL	16-28
Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü (The Mediating Role of Internal Entrepreneurship in The Effect of Perceived Organizational Support to The Business Performance) Hakan TURGUT	29-62
Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (The Investigation of Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfactions with Burnout Level of Academicians) Mustafa TAŞLIYAN, Bengü HIRLAK, Gamze Ebru ÇİFTÇİ	63-80
Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği (Analysis of Nurses' Organizational Deviant Behaviour: An Example of a University Hospital) Gamze BAYIN, Gözde TEREKLİ YEŞİLAYDIN	81-107
Kurumsal Enformasyon Sistemlerinde Satın Alma Döngüsü: Bir Kobi Örneği (Purchasing Order to Pay Cycle in Enterprise Information Systems: A SME Case) Batuhan KOCAOĞLU	108-133
Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi (The Moderating Effect of Psychological Capital In The Relation Between Emotional Labor And Work Alienation) İsmail TOKMAK	134-156

Hava Limanı Restoranlarında Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analiziyle Değerlendirilmesi (Service Quality Assessment of an Airport Restaurants Using Important Performance Analyze) Aslı ALBAYRAK	157-178
Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (The Impact of Managers' Leadership Behaviors on Job Satisfaction of Employees: A Practice Used In The Lodging Facilities In Ankara) Arzu KILIÇLAR, Ertuğrul DÜZGÜN	179-199
İnsan Kaynakları İstihdamında İlçe Emniyet Müdürlükleri için Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli (A Multifactorial Personnel Distribution Model in the Human Resources Employment for the District Police Departments) Cihangir BAYCAN, M. Fatih HARMANCI	200-221
Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Riski ve Yönetimine İlişkin Bir Uygulama: Türkiye Garanti Bankası Örneği (An Application Relating To Credit Risk and Credit Risk Management in Turkish Banking System: The Case of Turkey Garanti Bank) Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT, Aysel DEMİR	222-246
TMS 39 Ve TFRS 9 Standartları Kapsamında Endeks Opsiyon Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi- BİST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmeleri Örneği (Recognition For Index Option Contracts Under IAS 39 And IFRS 9 – The Case Of Option Contracts Bound To BIST 30 Index) Nevran KARACA, Tansel HACİHASANOĞLU, Şuayyip Doğuş DEMİRCİ	247-272
Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama (The Relationship between Corporate Governance Approach and Internal Audit in Tourism Sector: An Application in Marmaris Region) Çağrı KÖROĞLU, Rafet AKTAŞ	273-290

Word of Mouth Marketing in Mouth and Dental Health Centers towards Consumers

Aykut EKİYOR

Gazi University

Faculty of Economic and Administrative
Sciences, Department of Healthcare

Management, Ankara, Turkey

aykutekiyor1974@yahoo.com

E. Asuman ATİLLA

Gazi University

Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Healthcare

Management, Ankara, Turkey

asumanatilla@gmail.com

Abstract

Influencing the shopping style of others by passing on the experiences of goods purchased or services received is a way of behavior that has its roots in history. The main objective of this research is to analyze the effects of demographic factors within the scope of word of mouth marketing on the choices of mouth and dental health services. Consumers receiving service from mouth and dental health centers of the Turkish Republic Ministry of Health constitute the environment of the research. The research conducted in order to determine the mouth and dental health center selection of consumers within the scope of word of mouth marketing. The research has been conducted in Ankara through simple random sampling. The sample size has been determined as 400. In terms of word of mouth marketing which has been determined as the third hypothesis of the study, as a result of the analysis of the statistical relationship between mouth and dental health center preference and demographic factor groups, it has been determined that there is a meaningful difference in terms of age, level of education, level of income and some dimensions of marital status and that no meaningful difference has been found in terms of gender. It has been attempted to determine the importance of word of mouth marketing in healthcare services.

Key Words: Word of Mouth Marketing. Mouth and Dental Health. Consumer. Health Service. Marketing.

1. Introduction

The concept of word of mouth marketing could be defined as the advice and recommendation of consumers who have purchased a good or service to others. This way, positive or negative, informal information about a good or service spread among people (Gulmez, 2008, p.318). While constituting the target population of mass communication, consumers also stand in a non-verbal and non-structural communication network among themselves (Barutcu, 2011, p.9). People want to

communicate when they want to praise or vilify a good or service (Kutluk and Avcikurt, 2014, p.614).

As a matter of fact, this way of communication is one of the oldest marketing techniques. For example, if the consumer has an experience about the good, he will pass on the positive or negative information to friends who purchase or use that good frequently (Argan, 2006, p.233). The most distinct characteristics of this type of communication are sincerity, honesty and reliability to the source. It is a marketing technique that aims to pass on the content to be spread to the target population in the most appropriate and since method by using non-traditional communication channels (Ulusoy, 2014). Word of mouth marketing is not marketing to consumers but marketing with consumers. People may be derived to purchase something through the influence of a small portion of announcements, advertisements and telephone calls. However, the same people respect the majority of advice they receive from their friends (<http://pazarlama.stratejileri.com>, 2014).

When the types of word of mouth marketing are analyzed, we can talk about positive or negative word of mouth marketing communication types, as illustrated below.

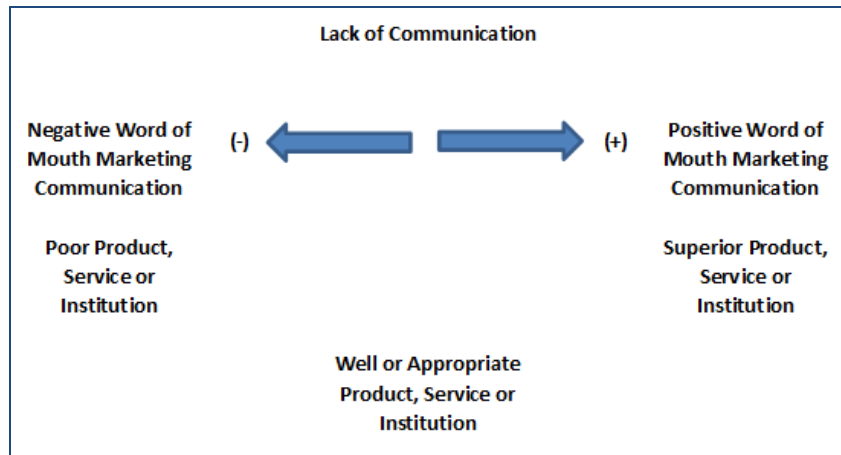


Fig. 1. Types of Word of Mouth Marketing (Odabasi and Baris, 2006)

Positive word of mouth marketing occurs when news that the institution desires is passed on to others. Negative word of mouth marketing on the other hand occurs when people pass on their negative experiences to others after purchasing something. This causes a negative effect on the company's reputation and financial structure (Aba, 2011, p.50).

Theoretically, when there is going to be a word of mouth marketing, the first step will be to reach the suitable 10% of the society whom we refer to as "information transmitter". We would want to start our campaign with these people because the characteristics of these people enable the intended message to be transmitted to wide masses at great speed. The senses of information transmitters are open and have a wide social surrounding. They like sharing their opinions with the people around them. When they feel themselves special, it is easy for them to become the voluntary ambassadors of the brand that has affected them. This way, brands will pass on their messages in the most effective channel that is inevitable for it to be considered (<https://www.myenocata.com>, 2014).

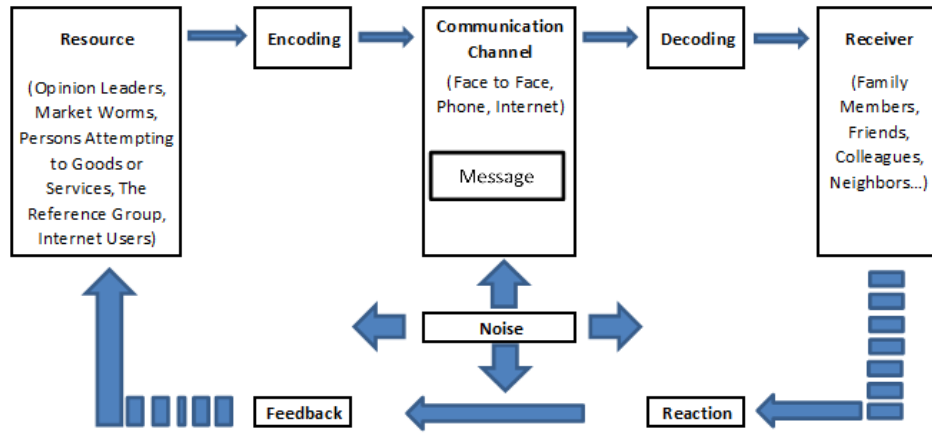


Fig. 2. Information Transmitter (Karaoglu, 2010)

In the various research conducted, it has been found that the effect of word of mouth marketing differs according to the product groups. In a research in 1991, Murray found that buyers trust personal information and source of information when they are deciding on purchasing services when compared with goods. Within this scope, when buyers choose to purchase something out of necessity they rely on word of mouth marketing especially on services on which they have no idea or they don't know their quality. Buyers try to gather information about these services which they did not have the opportunity to try before. Advice people give about a health center or a physician effect the choices of buyers and provide them with an idea about the service. It is of major importance for health care providers to establish a positive image about their services and to have people who have tried their services to give positive advice to those who have not yet tried their services (Yilmaz, 2011, p.5). The common opinion of administrators, market researchers and sociologists is that consumers are in an interaction through word of mouth marketing and that this word of mouth, along with advertisements, has a very strong influence on the customer. For example, it has been determined that more than 40% of American consumers consult their family and close friends when making selections on law, automotive and physicians and act accordingly (Hogan et al, 2004, p.272).

2. Methods

The main objective of this research is to analyze the effects of demographic factors within the scope of word of mouth marketing on the choices of mouth and dental health services. The subject of the research is to present the concept of word of mouth marketing in the health sector, to determine the opinions of consumers which lead to the selection of mouth and dental health centers. The question of "Does word of mouth marketing have an effect on the mouth and dental health center preference?" constitutes the main problem of the research.

Consumers receiving service from mouth and dental health centers of the Turkish Republic Ministry of Health constitute the environment of the research. The research conducted in order to determine the mouth and dental health center selection of consumers within the scope of word of mouth marketing. The research has been conducted in Ankara through simple random sampling. The sample size in the research has been measured as 384 by taking level of trust as 95% and error margin as $\pm 5\%$

(Yukselen, 2006, p.62). The sample size has been determined as 400 in order to decrease error margin. This way, level of trust will increase and error margin will decrease. The research has been conducted using a survey form. The survey form used in the research consists of three parts. In the first part, there are 5 questions to determine the demographic characteristics of the students. In the second part of the survey form, there are 7 questions to determine the characteristics related to taking advice or not and the people from whom advice is taken. In the third part of the survey form, there are 29 statements to measure the effects of the immediate surroundings in the consumers' selection of mouth and dental health centers. Moreover, there are 2 statements intending to determine the effects of saving time and money in word of mouth marketing. The third part of the survey form consists of a total of 31 questions. The survey form is according to the 5 point likert scale; 5: "I strongly agree", 4: "I agree", 3: "I am not sure", 2: "I disagree", and 1: "I strongly disagree". The reliability analysis has been determined through the calculation of Alpha coefficient (Cronbach's Alpha). Because the alpha coefficient used for the reliability of the scale is determined as 0.932, it has been accepted that the internal consistency of the scale is ensured.

The following hypothesis related to the selections of mouth and dental health centers within the scope of word of mouth marketing has been tested.

H1: There is a significant statistical difference in the selection of mouth and dental health centers on the dimensions of word of mouth marketing and whether to take advice or not.

H2: There is a meaningful statistical relationship between the selection of mouth and dental health centers and immediate surrounding as well as satisfaction within the scope of word of mouth marketing.

H3: There is a meaningful statistical difference between the selection of mouth and dental health centers and demographic factor groups within the scope of word of mouth marketing.

In the analysis of the data obtained at the end of the survey, hypothesis determined using pearson correlation, t test, one-way analysis of variance (anova) and regression analysis have been tested.

3. Findings

When the consumers participating in the research are analyzed in terms of their demographic characteristics: it has been understood that 60.8% are female, 39.2% are male; 34.8% are between the ages of 30 – 39, 28.2% are between the ages of 40-49, 20.3% are between the ages of 19-29, 9.5% are between the ages of 50-59, 8.8% are 18 and below; 34.0% have a high school degree, 20.8% have a graduate degree, 16.0% have an associate degree, 12.5% have a primary school degree, 11.3% have a secondary school and 5.5% have a postgraduate degree.

When the level of incomes of the consumers participating in the research are analyzed; it has been seen that 43.3% earn below 1000 TL and below, 18.3% earn between 1001 and 1499 TL, 11.8% earn between 3000 and 3499 TL, 9.8% earn between 2500 and 2999 TL, 8.8% earn between 1500 and 1999 TL, 8.3% earn between 2000 and 2499 TL. In terms of marital status, it has been determined that 69.5% are married and 31.5% are single.

72.8% of the participants have indicated that they take advice before going to a mouth and dental health center. When the situations of the consumers within the last 6 months are analyzed, 62% have stated that they consciously took advice, 42.5% unconsciously took advice, 64.3% were satisfied from the service which they had received advice on, 69.2% consciously gave advice and 78.5% have stated that they have been asked for advice.

Consumers were asked about the people they ask for advice and were told that they could mark more than one option. A majority of the consumers have stated that they take advice from friends (47.3%), health center workers (47%), relatives (32.5%) and parents (26.5%) about mouth and dental health centers.

A reliability analysis has been conducted in order to determine the consistency of the variables with each other and the extent to which the scale reflects the related problem. In this study, the Cronbach Alpha coefficient was 0.932 ensuring high reliability. In order to make the variables in the third part of the survey statistically meaningful, they have been separated into dimensions. The dimensions determined are the opinions of the immediate surrounding (questions 1-7), reliability of the immediate surrounding (questions 8-11), experience of the immediate surrounding (questions 12-15), saving time and money (questions 16-17), the state of satisfaction (questions 18-24) and the state of dissatisfaction (questions 25-31). In order to measure the consistency between the dimensions, pearson correlation coefficients have been analyzed.

Table 1: Relationship Between the Dimensions of Word of Mouth Marketing

Dimensions of Word of Mouth Marketing		Opinions of the immediate surroundings	Trust of the immediate surrounding	Experience of the immediate surroundings	Saving time and money	Satisfaction	Dissatisfaction
Opinions of the immediate surroundings	R	1	.604	.649	.592	.603	.420
	Sig. (p)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Trust of the immediate surroundings	R	.604	1	.659	.563	.624	.391
	Sig. (p)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Experience of the immediate surroundings	R	.649	.659	1	.587	.651	.514
	Sig. (p)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Saving time and money	R	.592	.563	.587	1	.545	.538
	Sig. (p)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
Satisfaction	R	.603	.624	.651	.545	1	.527
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400
Dissatisfaction	R	.420	.391	.514	.538	.527	1
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400

p<0.05

As it is seen in Table 1, there is a meaningful relationship between the dimensions determined within word of mouth marketing (p<0.05). According to the survey results, there are meaningful relationships between the opinion of the immediate surrounding and the trust of the immediate surrounding (r: .604; p<0.05), experience of the immediate surrounding (r: .649; p<0.05), saving time and money (r: .592; p<0.05), satisfaction (r: .603; p<0.05) and dissatisfaction (r: .420; p<0.05). It has been determined that there is correlation between the trust of the immediate surrounding and

the experience of the immediate surrounding which have been analyzed in the second dimension (r: .659; $p < 0.05$), saving time and money (r: .563; $p < 0.05$), satisfaction (r: .624; $p < 0.05$) and dissatisfaction (r: .391; $p < 0.05$). It has been understood that there is a relationship between the experience of the immediate surrounding and saving time and money (r: .587; $p < 0.05$), satisfaction (r: .651; $p < 0.05$) and dissatisfaction (r: .514; $p < 0.05$) which are in the third dimension. There is a relationship between saving time and money and satisfaction (r: .545; $p < 0.05$) and dissatisfaction (r: .538; $p < 0.05$) in the fourth dimension. There is a relationship between satisfaction and dissatisfaction (r: .527; $p < 0.05$) in the fifth dimension. It has been established that the questions in the survey are consistent with each other and that the scale used is reliable.

In the research, word of mouth marketing has been considered in terms of taking advice or not in the selection of mouth and dental health centers. In the survey, consumers were asked their state of taking advice in the selection of mouth and dental health centers. In accordance with the responses of the participants, the averages of the dimensions constituting the mouth and dental health center preference and taking advice or not has been analyzed. With this aim, t test has been conducted in order to determine the effect of taking advice or not in the mouth and dental health center preference and whether there is a difference between the dimensions.

The research hypotheses have been tested and are explained below.

Table 2: Results of Mouth and Dental Health Center Preference in Terms of Taking Advice or not

DIMENSIONS OF WORD OF MOUTH MARKETING	Taking advice	N	X	S	t	F	p
Opinion of the immediate surrounding	Yes	291	3.835	.770	2.732	14.488	.000
	No	109	3.579	.979	2.454		
Trust of the immediate surrounding	Yes	291	3.748	.845	.674	.217	.642
	No	109	3.684	.884	.660		
Experience of the immediate surrounding	Yes	291	3.903	.751	2.729	6.061	.014
	No	109	3.663	.864	2.562		
Saving time and money	Yes	291	3.638	.889	1.779	3.316	.069
	No	109	3.454	.992	1.692		
Satisfaction	Yes	291	3.791	.657	1.825	10.114	.002
	No	109	3.649	.791	1.677		
Dissatisfaction	Yes	291	3.467	.757	1.478	1.967	.162
	No	109	3.345	.677	1.554		

$p < 0.05$

Results of Mouth and Dental Health Center Preference in Terms of Taking Advice or not within the consumers participating in the research have been demonstrated in table 2. According to the result, it has been understood that there is a meaningful relationship between the opinion of the immediate surroundings, experience of the immediate surrounding and satisfaction dimensions ($p < 0.05$). Thus, whether the participants take advice or not affect the mouth and dental health center preference in terms of the opinion of the immediate surroundings, experience of the immediate surrounding and satisfaction dimensions.

In this dimension, the averages of those taking advice turned out to be higher. A meaningful relationship was not found between the trust of the immediate surroundings,

saving time and Money and satisfaction dimensions. The H1 hypothesis of our research has been accepted in terms of three dimensions (opinions of the immediate surroundings, experience of the immediate surroundings, satisfaction)

In the testing of the research's second hypothesis, regression analysis, anova and t tests have been conducted in order to establish the relationship between the opinions of the immediate surroundings, trust of the immediate surroundings, experience of the immediate surroundings and saving time and money with satisfaction. Regression analysis is used in order to measure the relationship between two or more variables.

At the end of the regression analysis, $R=.725$, $R^2=.526$. These values explain the relationship between word of mouth marketing dimensions and satisfaction. The model expresses 52.6% of the variance. At the end of the anova test $F=109.721$ $p=.000$.

Table 3: The Relationship Between Word of Mouth Marketing Dimensions and Satisfaction

WORD OF MOUTH MARKETING DIMENSIONS	B	t	F
Opinion of the immediate surrounding	.161	3.879	.000
Trust of the immediate surrounding	.202	4.998	.000
Experience of the immediate surrounding	.259	5.628	.000
Saving time and money	.091	2.568	.011

$p<0.05$

According to table 3, there is a positive relationship between the word of mouth marketing dimensions; opinions of the immediate surrounding (.161), trust of the immediate environment (.202), experience of the immediate surrounding (.259), saving time and money (.091) and satisfaction. It is understood that there is a meaningful relationship according to t and F values in terms of statistics ($p<0.05$). In the selection of mouth and dental health center, making use of the opinions, trust and experience of the immediate surroundings satisfy consumers. Moreover, it also provides time and money saving. According to the findings, H2 hypothesis has been accepted.

A one way variance analysis (anova) has been conducted in order to test the relationship between the age groups of the participants and their preferences in mouth and dental health centers. Because the unit number of the group with participants at the age of 60 and above is low, it has been combined with age group 50-59. In terms of the age groups, it has been determined that there is a 5% meaningful difference in the dimensions of trust of the immediate surroundings, time and money saving and dissatisfaction ($p<0.05$). No meaningful difference has been found in the other dimensions. In the trust of the immediate surroundings, the 18 and below age group has a lower average than the other age groups. In time and money saving, the 50-59 age group is low when compared with the averages of the other age groups. In the dimension of dissatisfaction, the average of the 50-59 age group is lower.

A one-way variance analysis (anova) has been conducted in order to measure the effect of income on the mouth and dental health center preference in terms of dimensions. Because the unit value of those with an income of 1500 TL and above is

low, they have been combined with the group between the range of 3000-3499 TL. According to the analysis results, it has been determined that there is a 5% meaningful difference in terms of income level and preferences on mouth and dental health centers. Level of income is effective in the selection of mouth and dental health centers in terms of dimensions. When we look at the averages of the dimensions in the mouth and dental health center preference, it is understood that the averages of the participants with an income of 2500-2999 TL is high.

In the study, t test has been conducted in order to analyze the relationship between the dimensions of mouth and dental health center preferences and the marital status of the participants. According to the test conducted ($t=-1.024$; $p.012$), it has been seen that there is a meaningful difference between marital status and mouth and time-money saving ($p<0.05$). When we look at the average values, time-money saving average of married participants is higher than single participants.

As a result of the analysis of the statistical relationship between mouth and dental health center preference and demographic factor groups, which was determined as the third hypotheses of the study, it has been found that there is a meaningful difference in terms of age, level of education, level of income and some dimensions of marital status while there is no meaningful difference in terms of gender. The third hypothesis of the study has been accepted in terms of age, level of education, level of income and some dimensions of marital status, and has been refused in terms of gender.

4. Results

Today, businesses experience difficulty in reaching, informing and persuading consumers and endure high costs. While the diversifying communication methods and differing consumer expectations are reducing the effects of traditional means of communication, the effect of word of mouth marketing is increasing. Consumers tend to refer to people who have tried or have information about the good or service. The method that can meet the need stands out to be word of mouth marketing.

It has been concluded that there is a meaningful relationship between the dimensions determined as a result of the pearson correlation coefficient applied to 31 statements established in order to determine mouth and dental health center preference within the scope of word of mouth marketing.

In the research, 72.8% of the participants have stated that they take advice before going to a mouth and dental health center. A majority of the participants have indicated that they refer to the advice of friends (47.3%), people working in a healthcare institution (47 %), relatives (32.5%) and parents (26.5%).

Out of the variables, the statements that received the highest average are “I will recommend a mouth and dental health center if I am satisfied with it” and “I will go to a mouth and dental health center when I am in need”.

The findings after the testing of the study’s hypothesis are:

According to the results obtained through the testing of the first hypothesis of the study, it has been understood that there is a meaningful relationship in the opinions of the immediate surroundings, experience of the immediate surroundings and satisfaction dimensions ($p<0.05$). Thus, whether the participants take advice or not affect the mouth

and dental health center preference in terms of the opinions of the immediate surroundings, experience of the immediate surroundings and satisfaction dimensions.

In the evaluation of the study's second hypothesis, there is a positive relationship between the opinions of the immediate surrounding (.161), trust of the immediate surroundings (.202), experience of the immediate surrounding (.259), time and money saving (.091) and satisfaction dimensions. It is understood that there is a meaningful statistical relationship according to the t and F values ($p < 0.05$). Benefiting from the opinions, trust and experience of the immediate surroundings satisfy consumers. It also saves time and money for the consumers.

In terms of word of mouth marketing which has been determined as the third hypothesis of the study, as a result of the analysis of the statistical relationship between mouth and dental health center preference and demographic factor groups, it has been determined that there is a meaningful difference in terms of age, level of education, level of income and some dimensions of marital status and that no meaningful difference has been found in terms of gender. The third hypothesis of the study has been accepted in terms of age, level of education, level of income and some dimensions of marital status and has been declined in terms of gender.

5. Conclusion

It has been attempted to determine the importance of word of mouth marketing in healthcare services. As a result; it is believed that this study will contribute to literature in terms of comprehending the importance of word of mouth marketing in healthcare services.

When research conducted in order to determine the importance of word of mouth marketing are analyzed, according to a research conducted by Ferguson et al (Ferguson et al, 2006), it has been seen that the people who are referred to most for advice are people who have received service from the same healthcare center and who were satisfied (49%). In another study conducted at Mayo Clinic by Hathaway and Seltman (Hathaway and Seltman, 2001), it has been determined that 65% of the customers stated the advice of friends and relatives among the reasons for choosing this clinic.

If we consider the fact that we have also reached the conclusion that taking advice or not effects the preference of mouth and dental health centers in terms of opinion and experience of the immediate surroundings and satisfaction dimensions, the effects of word of mouth marketing in healthcare services on the preferences of customers will clearly be put forward.

If we consider that experiences are taken into consideration in healthcare services where there are abstract characteristics, it should not be forgotten that a number of physical factors such as the center's location, interior design, interest and friendliness of the employees should be at satisfying levels in order to ensure satisfaction. Having satisfied customers share their experiences should be encouraged, the selection reasons of the consumers should be shared with the public through various means of communication.

References

- Aba G., (2011). “Sağlık Hizmetlerinde Ağızdan Ağıza Pazarlama: Bir Alan Arastirmasi”, Fırat Universitesi Sağlık Hizmetleri Dergisi, 6 (16):45-60.
- Argan M., Argan Tokay M., (2006). “Viral Pazarlama veya İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Reklam: Kuramsal Bir Çerçeve”, Anadolu Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(2): 231-250.
- Barutcu S., (2011). “Mobil Pazarlama”, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, 2(1): 5-13.
- Ferguson J. R., Paulin M., Leiriao E., (2006). “Loyalty and Positive Word-of-Mouth: Patients and Hospital Personel as Advocates of a Customer- Centric Health Care Organization”, Health Marketing Quarterly, 23(3):59-77.
- Gulmez M., Editorler: Varinli I., Cati, K., (2008). Ağızdan Ağıza İletişim ve Pazarlama: Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Hathaway M., Seltman K., (2001).” International Market Research at the Mayo Clinic”, Marketing Health Services, 21 (4):18-24.
- Hogan J. E., Katherina N. L., Barak L., (2004). “Quantifying the Ripple: Word of Mouth and Advertising Effectiveness”, Journal of Advertising Research, 3(9-10):271-280.
- <https://www.myenocata.com>, 21.03.2014.
- <http://pazarlama.stratejileri.com/agizdan-agiza-pazarlama>, Erişim Tarihi: 21.03.2014.
- Karaoglu H., (2010). Ağızdan Ağıza İşletmenin Tüketici Satın Alma Kararları Üzerinde Etkisi ve Borusan Telekom Çalışanları Üzerinde Bir Arastirma, Kadir Has Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kutluk A., Avcıkurt C., (2014). “Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Müşterilerin Satın Alma Karar Süreçlerine Etkisi ve Bir Uygulama: İstanbul Seyahat Acenteleri Örneği”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(29): 613-622.
- Odabasi Y., Baris G., (2011). Tüketici Davranışı, 6. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Ulusoy G., (2014). [http://www.academia.edu/6085085/Viral Pazarlama](http://www.academia.edu/6085085/Viral-Pazarlama), Erişim Tarihi: 21.03.2014.
- Yılmaz E., (2011). “Sağlık Hizmetlerinde Ağızdan Ağıza Pazarlama”, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(12):1-19.
- Yükselen C., (2006). Pazarlama Araştırmaları, 3. Baskı, Detay Yayıncılık. Ankara.

Forecast Share Prices with Artificial Neural Network in Crisis Periods

Feyyaz ZEREN
Sakarya University
Faculty of Management
Sakarya, Turkey
feyyazzeren@outlook.com

Oylum Şehvez ERGÜZEL
Sakarya University
Master Student in International Trade
Sakarya, Turkey
oerguzel@sakarya.edu.tr

Abstract

Crisis periods present quite a significant moment for financial markets. Considering not losing and changing the crisis periods into opportunities, forecasts of share prices during these periods have an importance for the investors. In this study, daily closing prices of Borsa Istanbul National 100 index during the three big crisis periods, as 1994, 2001, and 2008, have been tried to be forecasted, by using artificial neural networks. As a result of this study, it is determined that in the forecasts of Borsa Istanbul, artificial neural networks show high performance. This result was proved by both comparing the values that occurred and forecasted on the graphics, and Mean Absolute Percentage Error (MAPE) calculations.

Keywords: Artificial Neural Networks, Borsa Istanbul, Forecasting, Crisis Periods

Introduction

When Turkey's economic history is considered, it is seen as an inevitable fact that there occurs an economic crisis every 10 years, and these crises should be studied by many different analysing techniques. The hyperinflation that occurred in 1994 for the first time is one of those crises. That the public deficit had dramatically risen, interest rates had risen and the currency is doubled are the most explicit signs of that economic crisis. One of the other biggest crises of Turkish economic history is the one political crisis between the president Ahmet Necdet Sezer and the prime minister Bulent Ecevit, also called as 'Black Wednesday', that happened in the National Security Council meeting in February 2001. This argument turned out to be the economic crisis that took hold of all Turkey. What should be mentioned as the last is the global financial crisis in 2008 that took hold over the world and showed a domino effect. In other words, with its well known name, it is 'Mortgage Crisis'. That American banks applied wrong credit strategies, they allowed the poor to get subprime mortgage, derivative transactions of those credits, and the difficulties faced while paying back those credits in property market have formed the main points of this crisis (Göçer, 2012). Not only those, but there are many small or big scale crises to be mentioned among the economic crises of the last 20 years. Some of them, which are thought to have a great effect in Turkey's

economic structure in the past, are as follows; 97 Asia economic crisis, 99 Marmara earthquake and 2013 Taksim Gezi Park incidents.

The common point of all is the fact that while crisis period is a big destruction for some, for the others it means big opportunities. In this sense, forecasting of the changes in share prices during the crisis periods has a great importance for the investors. For this, making forecasts correctly is significant in planning the future and making decisions. The more correct the forecasts are, the more profitable will be the investment decisions of people who made forecastings (Hadavandi et. al. 2010). With the economic structures' going global, not only local dynamics but also international economic events have started to be effective on the countries' stock markets. In this context, the risks of shares that are in interaction with local and global developments, economic conditions, and investor expectations, are quite high. For this, if the prices are forecasted in a correct way, the incomes of the shares will be high (Karaatli et. al., 2005).

Multiple regression, ARCH/GARCH models, early warning systems, genetical algorithms and fuzzy logic are some of the strategies used in share prices forecasting. Along with these, one other main forecasting system for share prices is artificial neural networks. Artificial neural networks (ANN) do not contain standard formulas like econometric models, and they can adapt to the changes in the market easily (Guresen et. al., 2011). One other advantage of this technique is that it is in appropriate form for nonparametric and nonlinear time series (Khashei and Bijari, 2011). Considering the fact that financial time series behave in a nonlinear way, ANN is determined as an appropriate technique for forecasting share prices which are a financial time series.

Artificial Neural Networks

The human brain can be considered as the most complicated machine in the world. While computers can solve many numbers of complex problems, they are quite insufficient in identifying and using information gained with experiences. Although we are quite far away than developing a system that works completely like human brain; still, there are some systems getting into our lives, which can partially copy the human brain. Today, so many products, from unmanned automobiles to servant robots, have been manufactured as a result of these studies (Birgili et. al, 2013). As the subbranches of the artificial intelligence, the systems such as Expert Systems, Fuzzy Logic, Genetical Algorithms and Artificial Neural Networks are the engineering methods that can react according to the human behaviors (Elmas, 2003).

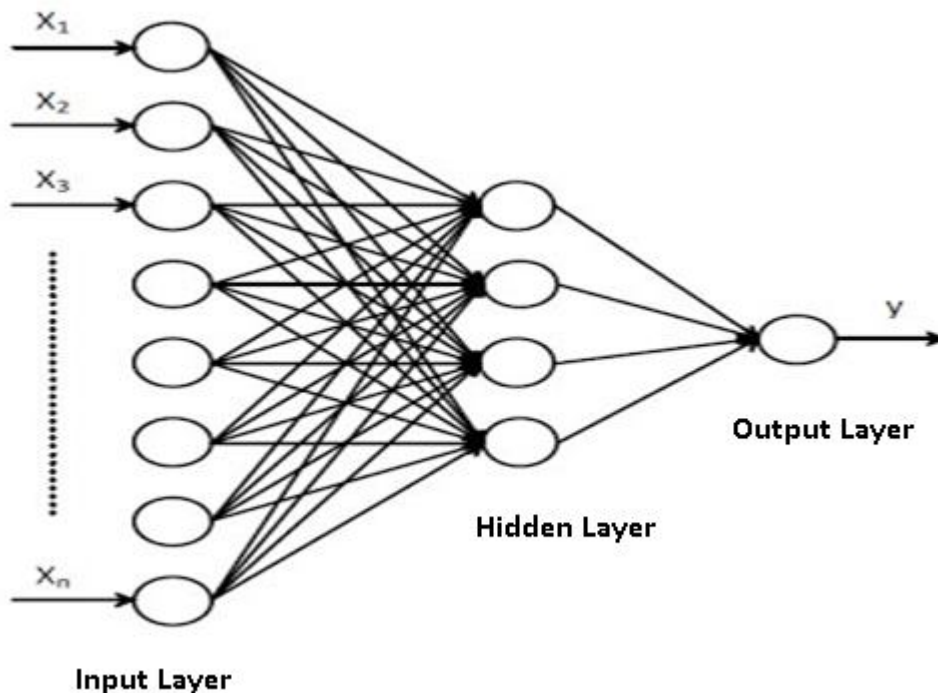
ANN is a data processing system that has been formed inspired by biological neural networks, that copies the human brain system in a basic way and that shows similarities to biological neural networks (Kaynar and Taştan, 2009). In other words, ANN finds solutions for the problems that normally require the natural human skills towards thinking and observing. The main reason that a human can find solutions to problems that require thinking and observing skills is the ability of the human brain, thus the human as well, to learn by living or trying. ANN forms its own experiences by the information it gained from the examples, and then, in similar subjects it makes similar decisions (Erkaymaz and Yasar, 2011). ANN is a broadcast data processing system that cooperates in a parallel way, and each having its own data processing skills and memory. The most significant feature of artificial neural networks is its ability to learn (Yıldız, 2009). Thanks to this feature, ANN is successfully applied in many areas

such as industry, business, finance, meteorology, education, military, defence and health.

ANNs are mathematical processes that are constituted from many process elements which have been weighted and tied together. A process element is indeed an equation that is frequently called as transfer function. This process element takes the signals from other neurons, combines and changes them, and then finds out a numerical result. In general, process elements almost correspond to real biologic neurons and they tie up together in a net. It is this structure that forms neural networks (Yurtoğlu, 2005).

ANN is formed with three layers. These are input layer, output layer and hidden layer. The modelling of the artificial neural networks is done by the data from the education and test. Education data is formed of education input and output; on the other hand, test data is formed of only test input. The formed model tries to forecast the test output by using the learning process that it required durin education period. Here, the input data is similar to independent variables in the statistics and the output data is similar to dependent variables. The other layer is the hidden one. The neurons in the hidden layer have no connection to the outside environment. They only take the signals from input layer and send those signals to the output layer. When it is compared to the econometric forecasting, input layer takes the place of mathematical model that makes the forecasting. Choise of the neuron numbers to be in the hidden layer is significant for the performance of the network (Çuhadar and Kayacan, 2005). The general structure of the artificial neural networks is shown in Figure 1.

Figure 1: The General Structure of Artificial Neural Networks



In the education period, the model is taught the relationship structure between the input and the output presented; and in the test period, test outputs are tried to be forecasted regarding the test input. At this point, the input types to be presented to the model are significant. Because, these input variables are the descriptors of the outputs, and with the right input, the chance to get the right results will increase.

Literature Review

When the studies in the literature are considered, artificial neural networks have been used to forecast on forecasting share prices along with financial failures [(Aktaş et. al., 2003) (Benli, 2005) (Altunöz, 2013)], forecasting the changes in the currency [(Yao et. Al., 2000) (Kaynar and Taştan, 2009)], and forecasting the prices of gold (Benli and Yıldız, 2012).

In forecasting the share prices, the techniques such as genetical algorithms and fuzzy logic can be used along with artificial neural networks.

The use of artificial neural systems in the forecasts of Borsa Istanbul was first mentioned in Diler (2003) and Egeli et. al. (2003)'s studies. Within this context, some of the studies in the literature concerning the artificial neural networks and Borsa Istanbul are tried to be explained below.

In their study, Akel and Bayramoglu (2008) tried to forecast the IMKB closing prices during the February 2001 financial crisis period. On the matter whether the model will show a rise or a fall, it is determined to be successful around 73.68%.

In his study on IMKB, Ulusoy (2010) established a neural network system with 13 variables and evaluated it with the algorithm of system's error back-probagation. As a result of the study, it is determined that the model is more successful during the days when there is no increase or decrease. Another factor affecting the model's forecasting power is the political mobility.

In their study in which they worked on 7 companies within the scope of insurance index, Akcan and Kartal (2011) has found that especially in up-to-1-month forecastings, artificial neural networks are successful. In order to forecast the share prices, there were used 4 macroeconomic indicators and 8 balance sheet values as an input.

In another study for forecasts of Istanbul Stock Market, Aygoren et. al. (2012) made a comparison by using both artificial neural networks and Newton Numeric Dialling model. As a result of the study in which the daily data of 15 years, from 1995 to 2010, were used, it is determined that artificial neural networks show a higher performance compared to the other model. Some of the variables (inputs) of this study are interest rates on deposits, gold prices, USD closing prices and interbank market transaction summary.

In Karaatli et. al. (2005)'s study, in which Treasury bill rates, inflation rate (TUFİE), industrial production index and currency variables have been used as an input, artificial neural networks and multiple regression models were compared. In the study in which the monthly data of the years between 1990 and 2002 were used, it is determined that the artificial neural networks show a higher performance. In another study making the same comparison, Altay and Satman (2005) again stated that artificial neural networks are showing better performance compared to the multiple regression.

Kutlu and Badur (2009) have formed 3 different models using previous day's index value, dollar currency, overnight interest rate, and the Stock Market of France, Germany, England, Brasil and Japan as inputs to forecast market index via artificial neural networks. Among the formed models, the primary model that consists of previous day's index value, dollar currency and overnight interest rate has provided the

strongest forecast. Again, in another study, Avci (2007) tried to forecast Istanbul Stock Market prices regarding the change in transaction volume and market return. According to this study, it is stated that another forecasting model consisting of different variables can be formed.

Apart from these, it is understood from the studies that artificial neural networks are used for the forecasts of other countries' markets. In some of those studies, Olson and Mossman (2002) dealt with Canadian market, Vahedi (2012) with Tahran market, Yoda (1994) with Tokio market, Jang and Lai (1994) with Taiwan market and they tried to forecast the share prices with artificial neural networks. It is possible to encounter many studies like this in the literature. This situation proves that the artificial neural network is a technique that is used globally to forecast the share prices.

The studies in the literature show that ANN shows a high performance in forecasting the share prices. The aim of these studies is to determine whether it is possible to forecast the Borsa Istanbul 100 Index in crisis periods using ANN.

Data and Empirical Findings

Studies show that the price changes in Istanbul Stock Exchange may get affected by a number of variables. However, considering the results of the previous studies, 6 main variables were included to the study as input. These independent variables are; exchange rate, libor (London Interbank Offered Rate), gold's ons price, oil prices and transaction volume. Besides, the closing price of a day prior to the forecasted one was used as an independent variable. Because of the fact that there are daily data used in the study, inflation (TÜFE), which can be seen as a significant variable, was not included in the analyses. What's more, because of the fact that the daily data on gold's ons price can only be traced back to 1997, gold prices were not used in any of the analyses.

In the previous times, forecastes were made with artificial neural networks using monthly data; however, it is seen that the models formed of monthly data are not as effective as the ones formed on daily data. For this reason, our study is based on daily values.

Matlab programme was used during the analyses. The 500 working days before the dates determined as the crisis period constitutes the education data; the beginning date of the crisis and the following 3 months, in other words 50-60 working days (may change depending on the holidays), constitute the test data. Within this context, as it is in most of the previous studies, the ratio between education and test values is determined as 90%-10%. According to the main structure of ANN, the higher the ratio of education data, the more correct results the model will present.

In our study, input layer has 6, output layer has 1, and hidden layer has 2 neurons. As a transferring function in hidden layer, a nonlinear Tangent Hyperbolic Function (tansig) was used. For the analysis of the model, feedforward ANN, which has a great area of usage in the literature, was used. Besides, the neuron number in the hidden layer is determined as 10.

The number of the neurons in the input and output layers is determined according to the requirements of the problem to be dealt with; however, there is not any analytic technique that is developed to give the correct number of neurons to be found in the hidden layer (layers) in means of being optimum. For this reason, only way to deal with the ambiguities in the number of hidden layers and the number of the neurons

in those layers is the trial-and-error method [(Efe and Kaynak, 2000) (Çuhadar and Kayacan, 2005)].

In the ANN model, each analysis is carried out in 10000 epochs. Before the data were put into analysis, they were exposed to normalisation process. As a result of this process, every serial is transformed in a way that their values are between 0 and 1, from large to little. After the forecasting is done with ANN, the forecasted test outputs were denormalized. The reason of this transformation is the fact that the forecasted values that turned back to their normal way with denormalisation process can be compared to the real values.

Figure 2: Forecasting of 1994 Economic Crisis

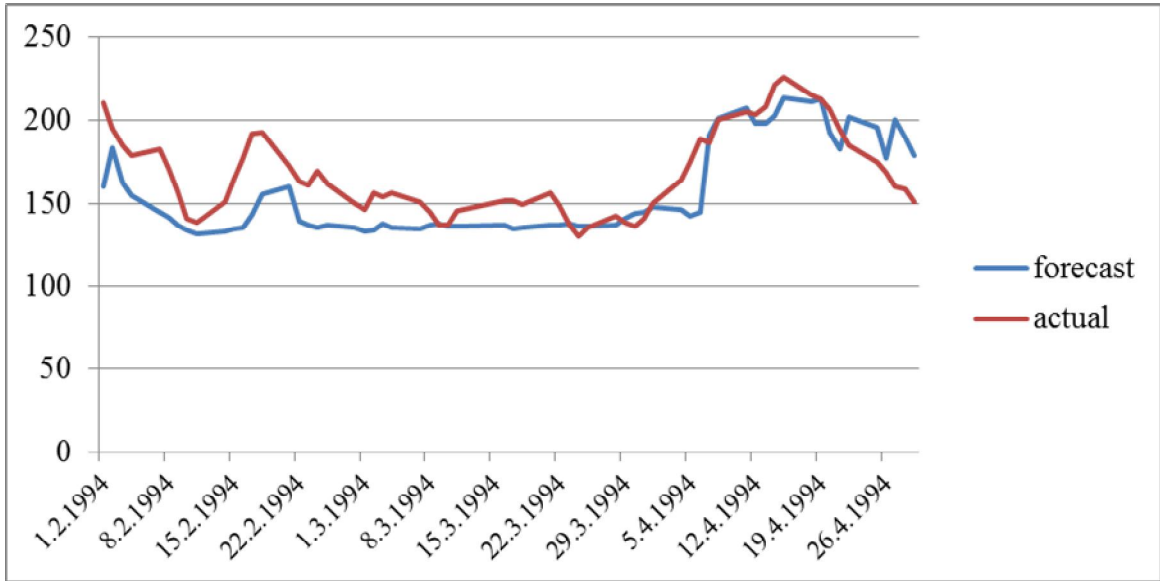


Figure 3: Forecasting of February 2001 Crisis

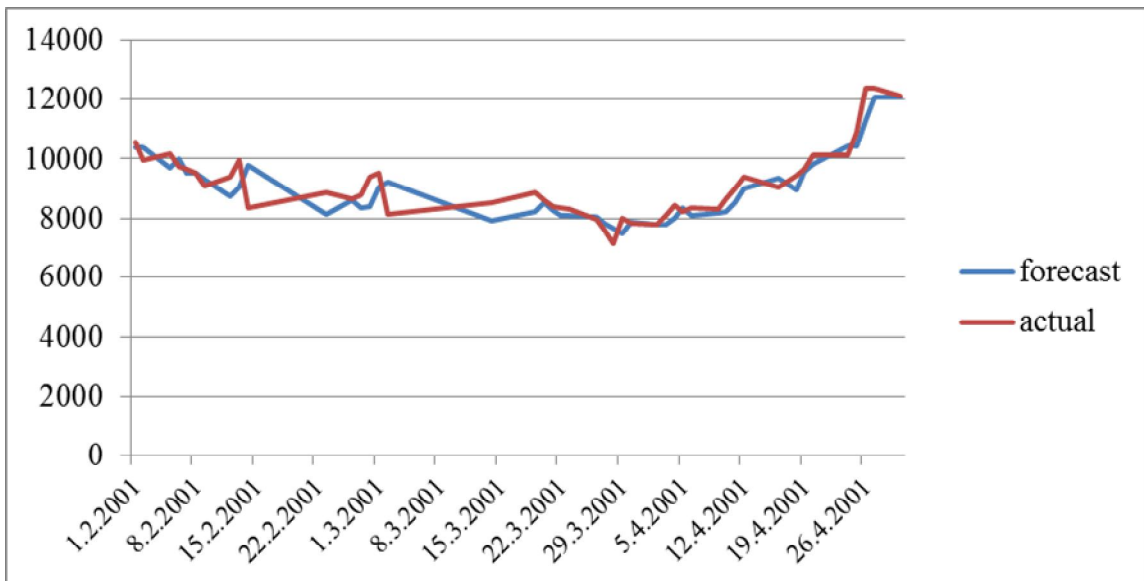
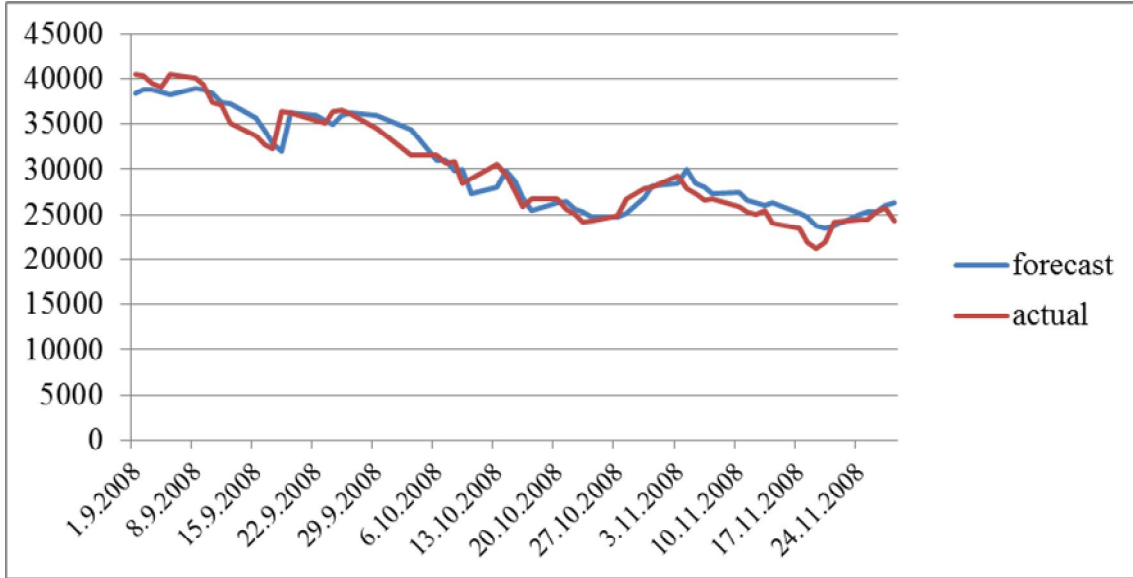


Figure 4: The forecasting of 2008 Global Financial Crisis (Mortgage Crisis)



When Figure 2, 3 and 4, in which the forecasted and real values are compared, are considered, it is seen that ANN has such a great forecasting strength. Moreover, in 2001 and 2008 crises, it is seen that the model has a stronger explanation abilities. Quantitative data regarding these results can be seen in table 2 at end of the paper. One of the reasons of this situation can be seen as the fact that the gold prices were not included in the model on 94 economic crisis. The possibility that data from previous times may be manipulated more may be seen as another cause of this problem. Because, it is not possible to make a correct forecasting with manipulated data.

When evaluating the correctness of the forecast results of the study MAPE (Mean Absolute Percentage Error) techniques are used. This value is calculated as below;

$$MAPE = 100 \frac{\sum_{i=1}^n \frac{|actual - forecast|}{actual}}{n}$$

Table 1: Performance Standards

	MAPE
1994 Economic Crisis	9.97
February 2001 Crisis	4.31
2008 Mortgage Crisis	3.98

The fact that MAPE values are under 10% in all three crisis periods shows that the model is highly explanatory. It can be seen in many of the studies in the literature

that if the MAPE value is under 10%, the model has a high correctness degree [(Witt and Witt, 2000) (Lewis, 2002) (Çuhadar and Kayacan 2005)]. It can be said that the results are within the acceptable limits and forecasts are successful.

Conclusion and Discussion

It is really difficult to forecast the share prices in countries like Turkey which has many manipulative changes in its economic structure. Especially in less developed or developing countries like Turkey, economic and political ambiguities affect macro politics in a dense way. The aim of both the politicians and the investors is to be able to get rid of this. The solution of this is to make forecasts about macroeconomic indicators. The forecasting methods to be used in financial index can be divided into four main categories. These are; technical analysis, basic analysis, traditional time series analysis and lastly artificial intelligence approaches.

In this study, artificial neural networks, from artificial intelligence approaches, are used as a decision support mechanism. In this context, Borsa Istanbul 100 Index was tried to be forecasted by ANN, regarding the 6 local or global, main indicators that has the power to affect Turkish market. The results show that artificial neural networks have a high forecasting ability during the crisis periods. The fact that daily data is used in the study is another element that increases the explanatory power of the model. Besides, MAPE (Mean Absolute Percentage Error) has proved the correctness of the results that were stated by performance standard calculation. All these findings are being supported by many other studies in the literature.

According to all these results, ANN is quite a useful hedging during crisis periods. Thus, individual and corporate investors can make their forecasts pretty close to the real results by using ANN and they can make profitable investments. Another study to be done in the future may be to forecast the share prices of the companies. To be able to do this, along with the macro data used in this study, many micro data that can be provided by the balance sheet data, such as current ratio, liquidity, debt collection period, debt turnover, inventory turnover, ROA and ROE may be used.

References

- Akcan, A. and Kartal, C. (2011), “İMKB Sigorta Endeksini Oluşturan Şirketlerin Hisse Senedi Fiyatlarının Yapay Sinir Ağları İle Tahmini”, Muhasebe ve Finansman Dergisi,
- Akel, V. and Bayramoğlu, M. F., (2008), “Kriz Dönemlerinde Yapay Sinir Ağları İle Finansal Öngöründe Bulunma: İMKB 100 Endeksi Örneği”, International Symposium on International Capital Flows and Emerging Markets, Balıkesir, Bandırma, 107–117
- Aktaş, R., Doğanay, M., Yıldız B., (2003), “Finansal Başarısızlığın Öngörülmesi: İstatistiksel Yöntemler ve Yapay Sinir Ağı Karşılaştırması”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 58, Sayı: 4, 1-24
- Altay, E. and Satman, M.H. (2005), “Stock market forecasting: Artificial Neural Networks and Linear Regression Comparison in an Emerging Market”, Journal of Financial Management and Analysis, 18(2), 18-33.

- Altunöz, U. (2013) “Bankaların Finansal Başarısızlıklarının Diskriminant Analizi ve Yapay Sinir Ağları Çerçevesinde Tahmini”, Sakarya Üniversitesi İktisat Dergisi, 2(4), 1-21
- Avcı, E. (2007), “Forecasting Daily and Sessional Returns of the ISE-100 Index with Neural Network Models”, Journal of Dogus University, 8(2), 128–142.
- Aygören, H., Sarıtaş, H., Moralı, T. (2012), “İMKB 100 Endeksinin Yapay Sinir Ağları ve Newton Nümerik Arama Modelleri ile Tahmini”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4, 1, 73-88
- Benli, Y.K. (2005), “Bankalarda Mali Başarısızlığın Öngörülmesi Lojistik Regresyon ve Yapay Sinir Ağı Karşılaştırması”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 31-46
- Benli, Y.K. and Yıldız, A. (2012), “Altın Fiyatının Yapay Sinir Ağları ve Zaman Serisi Yöntemleri ile Öngörüsü”, 16. Finans Sempozyumu, 10-13 Ekim, Erzurum
- Birgili, E. Akal, M., Esen, S. (2013), “Bulanık Mantık Yaklaşımıyla Finansal Yönetim Uygulamaları: Bir Literatür Taraması”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19
- Çuhadar M. and Kayacan C. (2005) “Yapay Sinir Ağları Kullanılarak Konaklama İşletmelerinde Doluluk Oranı Tahmini: Türkiye'deki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Deneme”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 24-30
- Diler, A.İ. (2003). “İMKB Ulusal-100 Endeksinin Yönünün Yapay Sinir Ağları Hata Geriye Yayıma Yöntemi ile Tahmin Edilmesi”, İMKB Dergisi, Sayı 25-26, 65-81
- Efe, Ö. and Kaynak, O. (2000), “Yapay Sinir Ağları ve Uygulamaları, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını No: 696.
- Egeli, B., Özturan, M., and Badur, B. (2003), “Stock market Prediction Using Artificial Neural Networks”, Proceedings of the 3rd Hawaii International Conference on Business, Hawaii, USA
- Elmas, Ç. (2003), Yapay Sinir Ağları, Seçkin Yayıncılık
- Erkaymaz, H. and Yaşar, Ö. (2011), “Yapay Sinir Ağı ile Hava Sıcaklığı Tahmini”, 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, 22-24 September, Fırat University, Turkey
- Göçer, İ. (2012), “2008 Küresel Ekonomik Krizin Nedenleri ve Seçilmiş Ülke Ekonomilerine Etkileri: Ekonometrik Bir Analiz”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17, 18-37
- Güresen, E., Kayakutlu, G., Daim, T.U., (2011), “Using Artificial Neural Network Models in Stock Market Index Prediction”, Expert Systems with Applications 38, 10389–10397
- Hadavandi, E., Shavandi, E., Ghanbari, A. (2010), “Integration of Genetic Fuzzy Systems and Artificial Neural Networks for Stock Price Forecasting”, Knowledge-Based Systems 23, 800-808
- Jang, G. and Lai, F. (1994), “Intelligent Trading of an Emerging Market”, Trading on the Edge, Deboeck, pp. 80-101

- Karaatlı, M., Güngör, İ., Demir, Y., Kalaycı, Ş. (2005). “Hisse Senedi Fiyat Hareketlerinin Yapay Sinir Ağları Yöntemi ile Tahmin Edilmesi”, Balıkesir Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 22-48
- Kaynar, O. and Taştan, S. (2009), “Zaman Serisi Analizinde MLP Yapay Sinir Ağları ve Arima Modelinin Karşılaştırılması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 33, Temmuz-Aralık 162, 161-172
- Khashei, M. and Bijari, M. (2010), “an Artificial Neural Network Model for Time Series Forecasting”, Expert Systems with Applications, 37(1), 479–489
- Kutlu, B. and Badur, B. (2009), “Yapay Sinir Ağları ile Borsa Endeksi Tahmini”, Yönetim. Yıl: 20 Sayı: 63
- Lewis, C.D. (1982), Industrial and Business Forecasting Methods, Londra: Butterworths Publishing
- Olson, D. and Mossman, C. (2002), “Neural Network Forecasts of Canadian Stock Returns Using Accounting Ratios”, International Journal of Forecasting, 1, 1-13
- Ulusoy, T. (2010), “İMKB Endeks Öngörüsü İçin İleri Beslemeli Ağ Mimarisine Sahip Yapay Sinir Ağı Modellemesi”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 3, 5, 21-40
- Vahedi, A. (2012), “The Predicting Stock Price using Artificial Neural Network”, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(3)2325-2328
- Witt, S.F. and Witt, C.A. (2000), Modeling and Forecasting Demand in Tourism, Londra: Academic Press
- Yıldız, B. (2009), Finansal Analizde Yapay Zeka, Detay Yayıncılık
- Yao, J., Yili, L., and Tan, C.L. (2000), “Option Price Forecasting Using Neural Networks”, Omega, 28, 445-466
- Yoda. M, (1994), Predicting the Tokyo Stock Market, Trading on The Edge, Deboeck, 66-79
- Yurtoğlu H. (2005), Yapay Sinir Ağları Metodolojisi ile Öngörü Modellemesi: Bazı Makroekonomik Değişkenler İçin Türkiye Örneği; DPT Uzmanlık Tezleri; Yayın No: 2683, Ankara

Table 2: Comparing of Actual and Forecasted Values

	Actual	Forecast		Actual	Forecast
Feb 01, 1994	209.79	133.026	Feb 01, 2001	10546.66	10401.24
Feb 02, 1994	194.63	132.9025	Feb 02, 2001	9952.59	10399.34
Feb 03, 1994	184.88	132.6916	Feb 05, 2001	10187.21	9694.708
Feb 04, 1994	178.95	132.594	Feb 06, 2001	9724.09	10011.54
Feb 07, 1994	182.12	133.5348	Feb 07, 2001	9658.9	9521.151
Feb 08, 1994	170.81	134.9533	Feb 08, 2001	9545.86	9524.38
Feb 09, 1994	156.96	135.9763	Feb 09, 2001	9075.33	9310.232
Feb 10, 1994	140.88	137.3524	Feb 12, 2001	9385.06	8747.175
Feb 11, 1994	138.64	137.0492	Feb 13, 2001	9971.69	9042.868
Feb 14, 1994	150.96	136.7849	Feb 14, 2001	8344.94	9793.514
Feb 15, 1994	164.33	137.7411	Feb 23, 2001	8880.33	8160.632
Feb 16, 1994	176.81	139.493	Feb 26, 2001	8665.88	8630.21
Feb 17, 1994	191.31	139.7799	Feb 27, 2001	8791.6	8377.22
Feb 18, 1994	192.75	139.3945	Feb 28, 2001	9406.65	8406.904
Feb 21, 1994	172.5	140.542	Mar 01, 2001	9513.77	9054.716
Feb 22, 1994	163.18	140.0264	Mar 02, 2001	8150.78	9241.568
Feb 23, 1994	160.65	139.5276	Mar 14, 2001	8522.41	7934.41
Feb 24, 1994	169.27	139.6247	Mar 19, 2001	8860.57	8251.116
Feb 25, 1994	162	140.0168	Mar 20, 2001	8629.21	8545.221
Feb 28, 1994	150.04	141.5073	Mar 21, 2001	8402.85	8282.622
Mar 01, 1994	146.03	140.3935	Mar 22, 2001	8365.64	8114.7
Mar 02, 1994	156.41	141.415	Mar 23, 2001	8331.29	8084.886
Mar 03, 1994	154.09	143.2996	Mar 26, 2001	7959.69	8063.482
Mar 04, 1994	155.92	142.0416	Mar 27, 2001	7614.78	7844.394
Mar 07, 1994	150.89	144.0165	Mar 28, 2001	7159.66	7677.904
Mar 08, 1994	145.06	146.1638	Mar 29, 2001	8022.72	7497.301
Mar 09, 1994	137.05	146.6078	Mar 30, 2001	7855.67	7892.54
Mar 10, 1994	137.31	146.1893	Apr 02, 2001	7806.12	7812.393
Mar 11, 1994	145.11	145.579	Apr 03, 2001	8117.75	7793.958
Mar 16, 1994	151.27	144.2413	Apr 04, 2001	8457.15	8024.945
Mar 17, 1994	151.3	141.3334	Apr 05, 2001	8236.8	8343.787
Mar 18, 1994	149.2	142.4049	Apr 06, 2001	8359.55	8099.051
Mar 21, 1994	155.86	144.1097	Apr 09, 2001	8312.17	8176.75
Mar 22, 1994	148.39	144.1909	Apr 10, 2001	8657.84	8217.005
Mar 23, 1994	136.67	144.6257	Apr 11, 2001	9026.32	8548.111
Mar 24, 1994	129.81	145.5272	Apr 12, 2001	9378.99	9026.126
Mar 25, 1994	135.36	145.4753	Apr 16, 2001	9069.85	9337.572
Mar 28, 1994	142.14	145.4238	Apr 18, 2001	9448.61	8949.781
Mar 29, 1994	138.42	150.2015	Apr 19, 2001	9658.35	9586.089
Mar 30, 1994	136.5	153.0888	Apr 20, 2001	10131.1	9812.78
Mar 31, 1994	140.87	154.3684	Apr 24, 2001	10113.01	10445.54

Apr 01, 1994	150.28	155.0012	Apr 25, 2001	10890.07	10416.56
Apr 04, 1994	163.56	153.7283	Apr 26, 2001	12363.01	11311.13
Apr 05, 1994	175.01	153.0864	Apr 27, 2001	12367.36	12081.77
Apr 06, 1994	188.59	155.4605	Apr 30, 2001	12093.41	12076.09
Apr 07, 1994	186.11	192.3697			
Apr 08, 1994	200.35	215.4404			
Apr 11, 1994	204.92	209.6571			
Apr 12, 1994	203	196.1156			
Apr 13, 1994	207.59	195.8941			
Apr 14, 1994	221.04	200.4454			
Apr 18, 1994	214.72	202.7292			
Apr 19, 1994	212.82	196.6942			
Apr 20, 1994	206.4	194.6857			
Apr 21, 1994	194.28	189.6236			
Apr 22, 1994	184.73	182.4675			
Apr 26, 1994	168.67	172.0632			
Apr 27, 1994	159.77	191.3025			
Apr 28, 1994	158.26	196.8277			
Apr 29, 1994	150.97	188.6208			
	Actual	Forecast	Oct 17, 2008	26763.55	25427.06
Sep 01, 2008	40437.07	38389.72	Oct 20, 2008	26723.3	26343.76
Sep 02, 2008	40328.52	38839.92	Oct 21, 2008	25624.27	26421.01
Sep 03, 2008	39556.37	38803.27	Oct 22, 2008	25040.81	25650.33
Sep 04, 2008	39115.63	38487.8	Oct 23, 2008	24176.68	25257.51
Sep 05, 2008	40517.08	38282.09	Oct 24, 2008	24336.73	24705.85
Sep 08, 2008	40124.57	38893.06	Oct 27, 2008	24895.16	24811.84
Sep 09, 2008	39294.96	38772.79	Oct 28, 2008	26733.49	25243.81
Sep 10, 2008	37388.13	38436.3	Oct 30, 2008	27832.93	26902.85
Sep 11, 2008	37033.87	37417.75	Oct 31, 2008	27987.65	28106.08
Sep 12, 2008	35081.44	37193.23	Nov 03, 2008	29343.35	28484.14
Sep 15, 2008	33736.35	35611.26	Nov 04, 2008	27855.92	30028.92
Sep 16, 2008	32727.57	34234.62	Nov 05, 2008	27373.73	28371.5
Sep 17, 2008	32216.43	32895.4	Nov 06, 2008	26648.17	27954.66
Sep 18, 2008	36370.16	32010.04	Nov 07, 2008	26797.9	27330.86
Sep 19, 2008	36183.62	36245.48	Nov 10, 2008	25889.18	27474.28
Sep 22, 2008	35454.17	36027.71	Nov 11, 2008	25342.5	26662.02
Sep 23, 2008	35177.11	35322.7	Nov 12, 2008	25099.98	26241.62
Sep 24, 2008	36361.84	34957.27	Nov 13, 2008	25425.26	26061.76
Sep 25, 2008	36556.61	35994.14	Nov 14, 2008	24046.5	26300.94
Sep 26, 2008	36051.3	36193.98	Nov 17, 2008	23495.05	25129.53
Sep 29, 2008	34553	35891.33	Nov 18, 2008	21929.27	24725.14
Oct 03, 2008	31574.74	34386.61	Nov 19, 2008	21228.27	23749.99
Oct 06, 2008	31561.87	30962.69	Nov 20, 2008	21965.96	23423.24

Oct 07, 2008	30772.63	30952.3	Nov 21, 2008	24137.02	23784.71
Oct 08, 2008	30878.71	29857.5	Nov 25, 2008	24408.58	25291.26
Oct 09, 2008	28495.93	30032.15	Nov 26, 2008	25383.43	25270.05
Oct 10, 2008	28961.94	27340.6	Nov 27, 2008	25714.98	25957.98
Oct 13, 2008	30536.15	28041.37	Nov 28, 2008	24331.78	26260.33
Oct 14, 2008	29443.71	29845.26			
Oct 15, 2008	27600.71	28728.53			
Oct 16, 2008	25870.17	26875.07			

Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Internal Entrepreneurship in The Effect of Perceived Organizational Support to The Business Performance

Hakan TURGUT

Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,
Bağlıca Kampüsü, Ankara, Türkiye
hturgut@baskent.edu.tr

Özet

Küresel rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri amacıyla, işgörenlere sağlanan örgütsel destek ve iç girişimcilik faaliyetleri ile bunların sonucunda hedeflenen işletme performansı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle işgörenler tarafından algılanan örgütsel destek ile işletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansına etkilerinin belirlenebilmesi ve algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti için Ankara (Türkiye) OSTİM Sanayi Bölgesindeki Elektrik – Elektronik sektöründe faaliyet gösteren 23 işletmenin işgörenlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen verilerin analizi ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmış; algılanan örgütsel desteğin, iç girişimcilik ve işletme performansını olumlu olarak etkilediği, bunun yanı sıra iç girişimciliğin finansal performans üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık iç girişimciliğin algılanan örgütsel destek ile işletme performansı ilişkisinde aracılık rolünün bulunmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İşletme Performansı, İç Girişimcilik, OSTİM-Ankara.

Abstract

In global competitive business environment, to ensure that organizations have the advantage of competition, organizational support and internal entrepreneurship provided for the employees and as a result of these, the target business performance have become more and more important recently. Therefore, to determine the effects of organizational support perceived by the employees, the effect of entrepreneurship activities within the organization on business performance and to find out whether internal entrepreneurship has a mediating role in the effect of perceived organizational support, a study has been conducted on the employees of 23 organizations working in

the field of electronics in OSTIM, which is an industrial zone in Ankara, Turkey. The analysis of the data gathered through a survey study and the relationships between these variables were analyzed and it was found out that perceived organizational support affects internal entrepreneurship and business performance positively and internal entrepreneurship has a positive effect on financial performance as well. However, it was determined that internal entrepreneurship does not have a mediating role in the relationship of perceived organizational support and business performance.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Firm Performance, Intrapreneurship, OSTİM-Ankara*

1. Giriş

Değişime direnmenin imkânsızlaştığı günümüz iş dünyasında işletmelerin, gelişen teknolojilere ve rakiplerin performansına karşı sürdürülebilir rekabet gücünü ulaşıp etkililiklerini artırma çabaları daha da yoğunlaşmaktadır. Örgütün tüm süreçlerinde yüksek işletme performansını yakalayabilmesi ancak başarı odaklı amaç birliğinin stratejik anlamda düşünülmesiyle gerçekleşebilir (Agarwal, 1997). Değişen çevre koşullarına ayak uyduran işletmeler yenilikçi yaklaşımlar sergileyebilen ve işletmelerde performansın kaldırıcının “girişimci insan” olduğunu kabullenebilenlerdir (Hart ve Banbury, 1994). Bu stratejiyi uygulayabilmek; yenilik yaratabilen, çevresindeki fırsatları takip edebilen, gerektiğinde risk alarak öncül davranabilen, iç girişimcilik (İG) özelliği taşıyan işgörenlere sahip olmaktan geçmektedir.

Yöneticilerin, işgörenlerden olumlu iş tutumlarını ve çıktılarını sadece işletme menfaatleri yararına beklemeleri işletme performansına sağlanacak katkının başarısını engellemektedir (Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990). Zira işgörenlerden beklenen olumlu davranışlar öncelikle örgütün sunacağı güdüleyicilerle şekillenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütlerin yansıtacağı maddi ve manevi güdüleyicilerin örgütsel desteği oluşturan değerler olduğu kabul edildiğinde, örgütün işgörene sunacağı adil, sürekli ve tatmin edici desteğin beklentilerin gerçekleşmesi ve işletmenin olumlu sonuca ulaşmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin arzulanan iş tutumları ve iş çıktıları sunması onların işletmenin verdiği desteği nasıl algıladığına bağlıdır (Eisenberger ve Diğ., 1986). Bu anlamda, işgören davranışlarının şekillendirilmesinde algılanan örgütsel desteğin anahtar rol oynadığı ileri sürülebilir.

İşgörenlerin örgütlerinden destek gördükleri yönündeki algıları, onların daha yüksek iş performansı göstermesine, işe geç kalmamalarına, işten ayrılmayı düşünmemelerine, işi yavaşlatmamalarına, yüksek iş doyumuna sahip olmalarına ve genel olarak iş ve örgüt ile ilgili rahatsızlıkların azalmasına imkân sağlayabilir. Hem bireyler hem de örgütler için çok önemli olan bu sonuçlar örgütsel destek konusunun hâlâ ilgi çekmesini sağlamaktadır (Eisenberger ve Diğ., 2001). Alanyazında yapılan inceleme neticesinde daha çok, algılanan örgütsel destek (AÖD) ile örgütsel bağlılık ve diğer iş tutumları arasındaki ilişkilerin analizlerinin yapıldığı görülmüştür. Ancak, bu araştırma sonuçlarının işletmelerin performansı açısından nasıl bir sonuç doğurduğu konusu ile ilgili bilgilere ulaşamamıştır.

İçgirişimcilik yaklaşımları, örgütlerin yeniliği ön plana çıkaran bireyleri bünyelerine almaya ve onları işletmede tutmaya yönelmektedir. Örgüt içi yenilikçi ve girişimci davranışların sergilemesinde hem bireysel, hem de örgütsel faktörler etkili

olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2004). Girişimci davranışlar sergilemek her ne kadar bir takım kişisel özellikler gerektirse de örgütlerin hazırlayacağı çalışma ortamı da önemlidir (Covin ve Slevin, 1991). Bu kapsamda, örgüt içinde yönetimin sergilediği oluşumlara yönelik algılamalar ve kişisel faktörlerinde etkisiyle işgörenlerin tutum ve davranışları şekillenmektedir (Meydan, 2010). Dolayısıyla, yönetimin sergilediği olumlu yaklaşımlar örgüt üye etkileşiminin kalitesinin artmasını ve amaç birliğinin sağlanmasını beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra İG açısından kuvvetli işletmelerin rakiplerine oranla daha yenilikçi ve daha başarılı oldukları da bir çok çalışma ile ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın amacı da, önceki çalışmalardan da yararlanarak, işgörenlerin algılamış oldukları örgütsel desteğin içinde yer aldıkları işletmenin performansına etkisinin bulunup bulunmadığını araştırmak, bu ilişkide iç girişimciliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Bu çalışma sayesinde; rekabetçi ortamda işgörenlerinin olası güçlerinden en üst düzeyde istifade etmek isteyen yöneticilere ve yazına önemli katkılar sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

İnsanların yakın aile çevresinden sağladığı bir takım psikolojik, sosyal ve ekonomik faydaların son zamanlarda daha çok üyesi olunan veya bir hizmet sunulan örgütlerden de beklendiği görülmektedir (Levinson, 1965). Bununla birlikte, örgütler de işgörenlerinin mutluluklarına önem vermek ve onlarla birlikte çalışmaktan memnuniyetlerini göstermek için onların örgüt değerlerine uyan bir takım çabalar sunmalarını beklemektedir (Moorman, 1998; Eisenberger ve Diğ., 2001; Rhoades Eisenberger ve Armeli, 2001). Böylece, işgörenler de kendilerine sunulan değerler karşılığında emeklerini ortaya koymakta (Gouldner, 1960; Levinson, 1965) ve işgörenlerle örgüt arasında karşılıklı beklentiler üzerine kurulu ilişkiler kurulmaktadır (Gould, 1979).

Cicero (MÖ:44) oğlu Marcus'a yazdığı ve günümüze "On Duties" adıyla ulaşan mektubunda "Bir iyiliği iade etmekten daha vazgeçilmez hiçbir görev yoktur" ve "Bir iyiliği unutan kişiye hiç kimse güvenmez" öğütleriyle "karşılıklık" (Reciprocity)'ın ilk temellerini atmıştır. Bu temel doğrultusunda, Hobhouse (1906), Thurnwald (1932) ve Simmel (1950) gibi öncül düşünürler sosyal hayatın en önemli ilkesinin "karşılıklık" olduğunu ileri sürmüşlerdir (Gouldner, 1960). Benzer şekilde, Vroom (1964) "bireyler hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak olanaklar arasında, kazanç-bedel hesabı yaparak, bilinçli bir şekilde tercihte bulunur" açıklamasıyla beklenti teorisini (expectancy theory) açıklamıştır. Sosyal hayattaki ilişkilerin tarif edilmesinde önemli yerleri olan "beklenti" ve "karşılıklık" kuramları uyarınca Blau (1964) tarafından temeli atılan "sosyal değişim teorisi" bu tür ilişkilerin açıklanmasında kullanılmıştır. Blau (1964)'a göre işgörenler ile işletme arasında açıkça ifade edilmese de iki taraflı karşılıklı beklentilerin karşılanması süreci bir çeşit değişim veya alış-veriş ilişkisidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Loi, Hang-Yue ve Faley, 2006; Turunç ve Çelik, 2010).

Örgüt içi destek işgörenlere sunulmaya başlandığı zaman işgören-örgüt veya işgören-yönetici ilişkisinde sosyal bir değiş-tokuş (Blau, 1964; Eisenberger ve Diğ., 1986; Allen, Shore ve Griffith, 2003) ya da psikolojik bir kontrat sürecinin başladığının sinyalleri verilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgüt-işgören beklentileri dengesinde oluşan psikolojik kontratta (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012)

eşit ve adil kuralların varlığı ile karşılıklı kabullenme önemli bir yer tutmaktadır. (Watkins, 1995). Bu nedenle, örgüt ile işgören arasındaki ilişkide beklentiler doğrultusunda tercih yapılması ve karşılıklılığın gözetilmesi, taraflar arasındaki tek taraflı menfaat ve çıkar ilişkisinden ayrı tutulmalıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen, Shore ve Griffeth, 2003).

Örgütlerin başarılması istedikleri görevleri etkili bir şekilde tamamlamasına yardımcı olmak için işgörenlerine ya da üyelerine sağladığı faydaların toplamı “örgütsel destek” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve Diğ., 1986; Watkins, 1995; Mekanjee Hartzer ve Uys, 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Başka bir deyişle, örgütsel destek “bir örgütün, işgörenlerin katkılarının bilincinde olduğunu ve onların refahına önem verdiğini göstermesidir” (Martin, 1995, s.89). İşletmelerin işgörenlerini desteklemek amacıyla sunduğu ödüllerin örgütsel olarak nitelendirilebilmesi için bu faydaların, üst yönetim tarafından kabullenilmiş, eşit, adil, tutarlı ve sürekli olması gerekmektedir (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990; Martin, 1995; Randall ve Diğ., 1999; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Robins, 2003; Akın, 2008). Zira, örgütler işgörenlerinin mutluluğu için onlara yatırım yaptığı ve bunun da işgörenler tarafından örgütsel olarak nitelendirildiği sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen, Shore ve Griffeth, 2003).

Örgütsel desteğin şekillenmesinde uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği de önem taşımaktadır (Kraimer, 2004). Örgütlerin bu çabası aynı zamanda örgütlerin işgörenlerine olan bağlılığı olarak da değerlendirilebilir (Makanjee, Hartzer ve Uys, 2006). Örgütsel destek, gerek işgören performansı ve gerekse dolaylı olarak işletme performansı (İP) üzerinde olumsuz etkileri olabilen stres faktörlerinin etkisini azaltabilecek önemli bir araç olarak da ele alınmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İşgörenler çevrelerini yorumlayıp elde ettikleri çıkarımlarıyla ilişkili duygusal izlenimlerinin bir ifadesi olan algıları (Robins, 2003; Eren, 2012) sayesinde, örgütün onların beklentilerini karşılamak amacıyla sunduğu desteğin niteliğini ve niceliğini hem resmi hem de resmi olmayan yoldan değerlendirirler (Eisenberger ve Diğ., 1986; Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Bu durumda AÖD, örgütün ve yöneticilerin gönüllü olarak işgörenlerin iş süreçlerine katılımına önem verdiğine ve onların iyiliğini önemseydiğine yönelik işgörenlerin güven duygularıdır (Eisenberger ve Diğ., 1986).

Örgütlerinin zorunlu olmadan (Rhoades ve Eisenberger, 2002) kendi yararlarını gözetmesine (Organ, 1977) ve kendilerine sahip çıktığına inandıklarında işgörenlerin örgütsel destek algılarının yüksek olduğu (Howes ve Diğ., 2000), inanmadıklarında ise düşük olduğu vurgulanmaktadır (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Stamper ve Johlke, 2003; Çakar ve Yıldız, 2009; Hellman ve Diğ., 2006, Akın, 2008). Dolayısıyla, işgörenler kendilerine sunulan desteği olumlu algılamaları durumunda, işletmeye sağladıkları katkıların karşılığını alabileceklerini değerlendirecek ve örgüt içi aidiyet duyguları artacaktır (Kaplan ve Ögüt, 2012).

Aynı zamanda örgütlerin bu çabası örgütlerin işgörenlerine olan bağlılığı olarak değerlendirilebilir (Makanjee, Hartzer, ve Uys, 2006). Bu bakış açısıyla, yüksek örgütsel destek algısı işgörenlerin işlerini daha anlamlı ve çekici bulmalarını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmada büyük katkılar sunmaktadır (Eisenberger ve Diğ., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen, Shore ve Griffeth, 2003). AÖD ne kadar yüksek olursa işgörenlerde “karşılıklılık” ilkesinden hareketle yükümlülük duygusu oluşacak ve

bir takım verimli iş davranışlarıyla karşılık vermek için kendilerini daha çok zorlayacaklardır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Alanyazında, yüksek düzeyde AÖD'in olumlu iş tutumları ve çıktılarının sağlanmasında katkısının olduğunu ispatlayan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990; Sacks, 2006; Stamper ve Johlke, 2003; Boezeman ve Ellemers, 2007; Jawahar, Stone ve Kisamore, 2007; Akın, 2008; Chiang ve Hsieh, 2011). Ayrıca, örgütsel adalet ile iş tatmini (Çakar ve Yıldız, 2009), adalet algısı ile işten ayrılma niyeti (Loi, Hang-Yue ve Faley, 2006) ve güven ile işten ayrılma niyeti (Ring, 2011) ilişkilerinde AÖD'in aracılık rolünün varlığı yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Örgütsel amaçlara ulaşmada çabasının bir örgüt politikası olarak ödüllendirileceği beklentisi; işgörenlerin standart iş aktivitelerindeki performanslarını ve duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilerken (Armeli ve Diğ., 1998), işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde etkilemektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997).

AÖD düşükse, rolleri gereği yapmaları gereken işleri, örgütün beklentileri doğrultusunda yapmama eğilimi içerisine girdikleri ve bu yüzden de iş performanslarının düştüğü gözlemlenmektedir (Jansen, 2005). Örgütsel destek konusunda örgütün niyeti ve gönüllüğünden endişe duyulduğunda yani "örgütsel desteğin işgörenin mutluluğunu iyileştirmek dışında sadece zedelenmiş bir imajın onarılması için üstlenilmiş" şeklinde bir algı oluşmuşsa sonuçta arzulanan etkinin büyük bir olasılıkla gerçekleşmeyeceğine vurgu yapılmaktadır (Byrne ve Hochwarter, 2008).

2.2. İşletme Performansı

Çağdaş yönetimde İP, işletmenin elinde olanlarla, önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşip ulaşmadığını veya rakipleriyle kıyaslandığında sahip olunan üstünlüklerinin performans artışı sağlamak için ne derece etkin kullanılabildiğini ve sonuçların ne kadar etkili olduğunu ifade eden bir kavramdır (Agarwal, 1997). Başka bir deyişle İP, belirli bir süredeki örgütün faaliyetleri sonucunda hedeflerini gerçekleştirme düzeyini açıklayan birbirleriyle ilişkisi olan boyutların bütünüdür (Lumpkin ve Dess 1996; Karaman, 2008; Akal, 2011).

İşletme performansına ilişkin bakış açısı, tarihsel süreç içerisinde; kaldıraç, likidite, kârlılık ve faaliyet orantıları ile satışlardaki büyüme gibi finansal ölçütlerle açıklanmaya çalışılmıştır (Hart ve Banbury, 1994; Ceylan, 2001). İP başlangıçta, kâr-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kâr-maliyet-verimlilik üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumunu eklenmiş, günümüzde ise bu sınıflandırmaya işgörenlerin davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır (Zehir ve Acar, 2005; Akal, 2011). Güncel çalışmalarla ulaşılan son nokta da İP'nin; "etkenlik", "verim ve girdilerden yararlanma", "kalite", "verimlilik", "yenilikçilik", "çalışma yaşamının kalitesi", "kârlılık ve bütçeye uygunluk" gibi karmaşık ilişkileri barındıran bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Örnek, 2000; Emrem, 2002; Yıldız, 2010; Akal, 2011; Kurgun ve Akdağ, 2013).

İP'nin ölçümü ve yönetimi; birey ve takımların performansını yönetmeyi ve bütün işletme süreçlerini sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaştırmak için sürekli gelişime yöneltmeyi esas almaktadır (Akal, 2011). Günümüzde yapılan birçok çalışmada İP ölçümü bağlamında finansal ölçütlere, finansal olmayan performans göstergeleri de dâhil edilerek, işletmelerin başarı düzeylerinin ölçülmesi sağlanmaktadır (Ağca, 2005).

İP ölçüm sistemlerini geliştirme gereği artmış ve tek boyutlu yapıdan; finansal performans, işlevsel performans ve örgütsel performans boyutlarını da kapsayan çok boyutlu bir yapıya dönüşmüştür (Hart ve Banbury, 1994; Lumpkin ve Dess 1996). İP ölçümü modellerinden başlıcaları, Performans Karnesi “Balanced Scorecard”, Payda Temelli Performans Değerleme, Performans Piramidi olmakla birlikte en önemlisi ve yaygın kabul gören, Kaplan ve Norton (2003) tarafından geliştirilen Performans Karnesi modelidir. Performans Karnesi “Finansal Boyut”, “Müşteri Boyutu”, “Şirket İçi İşlevler Boyutu” ve “Öğrenme ve Gelişme Boyutu” olarak sıralanmaktadır (Örnek, 2000; Ağca ve Tuncer, 2006; Yıldız, 2010). Performans karnesinin diğer performans ölçüm sistemlerinden farkları, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine alarak aynı zamanda örgüt ile paydaş (potansiyel müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, ortaklar ve toplum) grupları arasındaki sosyal ilişkiyi de ortaya koymasındır (Coşkun, 2006).

İP ölçüm modelleri incelendiğinde, öncelikle veri toplama aşamasında işletmeden elde edilen, kâr-zarar, verimlilik ve satış oranları gibi mali performansla ilgili değerleri içeren objektif verilere dayalı tablolar ve raporlar, ikinci grupta ise müşteri memnuniyeti, pazar payı, kalite gibi finansal değeri olmayan performans kriterleriyle ilgili anket yöntemiyle yöneticiler ve işgörenlerden elde edilen subjektif verilerle İP'nin ölçülmesi hedeflenmektedir (Eren, 2007; Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013). Ancak, günümüzde İP'nin ölçümü için işletmenin finansal performansıyla ilgili ticari sırlarını da içeren objektif verilere dayalı tablolara ve raporlara ulaşma zorluğundan dolayı finansal performansla ilgili neticelerin yönetici ve işgörelere yansımalarına ilişkin algılarına dayalı subjektif verilerin kullanılması çoğu zaman gerekli olmaktadır (Matsuno, Mentzer ve Özsoyer, 2002). İP ölçümünün konu edildiği bir çok çalışmada objektif ve subjektif başka bir deyişle algıya dayalı olarak ölçülen değerler arasında olumlu ve yüksek korelasyonun var olduğu tespit edilmiştir (Dollinger ve Golden 1992; Lyles ve Salk, 1996; Vickery, Droge ve Markland 1997; Bart, Bontis ve Taggar, 2011). Benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlara dayanılarak çalışmamızda da İP'nin ölçülmesinde yöneticilerin ve işgörelerin algısına dayanan ve anket yolu ile elde edilen veriler kullanılmıştır.

2.3. İç Girişimcilik

Ekonominin temel dinamikleri arasında kabul edilen girişimcilik, Fransızca kökenli bir sözcük olarak girişim kelimesinden türemiş (Luchsinger ve Bagby, 1987) Fransız iktisatçı Jean-Baptiste Say tarafından bir üretim kaynağı olarak (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) kabul edilmiştir (Kozak ve Yılmaz 2010). Önemli bir araştırma konusu olmasına karşın yazına bakıldığında, girişim ve girişimcilik kavramlarının karıştırıldığı görülmekle birlikte “girişimin” bir olayın içeriğini, “girişimciliğin” ise bir süreci ifade ettiği söylenebilir (Misra ve Kumar, 2000; Day, Reynolds ve Lancaster, 2006).

Girişimcilik, var olmayan bir şeyin yapılması ve yaratılması gibi yaratıcı bir eylemdir ve içerdiği farklılık ve yenilikten dolayı belli bir dereceye kadar risk içerir (Johnson, 2001). Bu anlamda, girişimci, olası riskleri üstlenip kaynakları bir araya getirerek kâr elde edeceği üretimi gerçekleştirmek amacıyla kurduğu işletmenin devamlılığını sağlamaya çabalayan kişi olarak tanımlanabilir (Küçük, 2005; Day Reynolds ve Lancaster, 2006; Efil, 2006).

Kurum açısından bakıldığında ise İG; işgörenlerin, üst yönetimin desteği ile rakiplerle rekabet edebilecek yeni ürünlerin geliştirilmesine ve örgütün değer zincirini geliştirici katkı sağlamasına imkan verecek şekilde fikirlerini değere çevirecek riskleri alabilmeleri, girişken ve öncü davranışları ortaya koyabilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Johnson, 2001; Zhao, 2005). Hem birey hem de işletmeye avantaj sağlayan girişimciliğin bir alt boyutu olan ve ilk kez 1985 yılında Pinchot tarafından kullanılmış İG; şirket girişimciliği, kurum girişimciliği ve sürekli girişimcilik olarak adlandırılmıştır (Zahra ve Covin, 1995; Pinchot ve Pellman, 1999 Antoncic ve Hisrich, 2004; Ağca ve Kurt, 2007).

Alanyazında kavramın farklı özelliklerinin vurgulandığı tanımlamalar bulunmakla birlikte bu özelliklerin birleştirilmesiyle yapılan geniş bir tanımlamaya göre İG; büyüklüğü ne olursa olsun faaliyet halindeki bir örgütte (Luchsinger ve Bagby, 1987; Antoncic ve Hisrich, 2003) klasik bir girişimci gibi davranarak (Carrier, 1996; Koçel, 1998; Kenney ve Mujtaba, 2007) belirsizlik ortamında risk almayı bilen (Luchsinger ve Bagby, 1987; Ireland Hitt ve Sirmon 2003), sorumluluğunu aldığı kararları eyleme geçiren (Carrier, 1996), hayalperest işgörenler (Morris ve Kuratko, 2002) tarafından yeni hizmet, teknoloji, yönetim tekniği, strateji ve rekabet pozisyonu geliştirmeye yönelik (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Sharma ve Chrisman, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001; Morris ve Kuratko, 2002), yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması (Hostager ve Diğ., 1998) ve bunları kâra dönüştürecek fırsatların yakalanıp (Johnson, 2001; Sofronijevic, Milicevic ve İlic, 2011) örgütsel gelişime hız kazandırılması sürecidir (Shane ve Venkataraman, 2000; Hitt ve Diğ., 2001).

Bağımsız girişimci ve iç girişimci aynı gözükse de iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır (Luchsinger ve Bagby, 1987). İç girişimcinin hareket etmek zorunda olduğu yapı, büyük ve çoğunlukla bürokratik bir örgüt düzeni iken, bağımsız girişimci son derece geniş ve esnek ekonomik pazar içinde hareket eder (Cornwall ve Perlman, 1990). İkinci farklılık ise girişimci kendi ortamını yaratırken, iç girişimci kendisinden çok daha önce kurulmuş, yapısal ve süreçsel olarak engeller de içeren bir ortamda faaliyet gösterir (Luchsinger ve Bagby, 1987). Üçüncü farklılık ise bağımsız girişimci kendi bireysel finansal riskini alırken, iç girişimci firma adına finansal risk aldığından, ikna etmesi gereken birçok güç odağı vardır (Luchsinger ve Bagby, 1987).

Tarihsel süreçte girişimci bireyi şekillendirmeye çalışan; özellikler, kişilik, yetkinlik, ekonomik uyum, stratejik, yönetsel ve davranışsal gibi altı farklı “bireysel girişimcilik yaklaşımları”nın olduğu söylenebilir (Day, Reynolds ve Lancaster, 2006). Ancak, bu araştırmanın ilgisini çeken davranışsal yaklaşım; girişimcinin kim olduğundan çok, neler yaptığı ile ilgilenip İG konusunda karakter ya da demografik değil, davranış temelli modelleri esas almaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Davranış temelli modellerin en önemli özelliği ise, girişimciliğin davranış olarak görülmesi ile örgüt ve birey düzeyinde görünür ve ölçülebilir olmasıdır (Naman ve Slevin, 1993; Şeşen, 2010).

Alanyazında, örgüt iç girişimciliğinin davranışsal temelde boyutlarının neler olduğu konusunda üç ayrı akımın var olduğu söylenebilir (Ağca ve Kurt, 2007). Bu akımlardan birincisi ve alt boyutları aşağıda incelenecek olan “girişimcilik yönelimi” ya da “girişimci duruş”dur (Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Hornsby Donald ve Shaker, 2002); ikincisi ise “kurumsal girişimcilik” (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991) yaklaşımı ve üçüncüsü de bu iki

yaklaşımın bir sentezi olarak ortaya çıkan “birleştirici iç girişimcilik davranışı” yaklaşımıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Fitzsimmons ve Diğ., 2005; Antoncic, 2007).

Araştırmamızda davranış temelli “girişimcilik yönelimi” yaklaşımı kapsamında ele alınacak İG eyleminde daha çok işgören davranışlarından; “yenilikçilik” (Geisler, 1993; Hitt, Black ve Porter, 2005), “risk alma” (Geisler, 1993; Johnson ve Hayes, 1996; Zhao, 2006; Hewison ve Badger, 2006), “proaktiflik” (öncülük) (Covin ve Slevin, 1991; Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005), “özerklik” (Zajac, Brian and Shortel, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Culhane, 2003), “bireysel ağı genişletme” (Irwin, 2000; Krishna, 2003; Yamada, 2004), “fırsatlara odaklanma” (Corbett ve Hmieleski, 2005; Hitt, Black ve Porter, 2005) gibi bazı davranışların ön plana çıktığı görülmektedir.

Ülkemiz yazında yapılan çalışmalara bakıldığında ise “girişimcilik yönelimi” kapsamındaki İG’in alt boyutları; Korkmazyürek Tokat ve Basım, (2008) ve Basım, Meydan ve Şeşen (2009) tarafından “yenilikçilik”, “risk alma” ve “fırsatlara odaklanma”; Şeşen (2010) tarafından ise “yenilikçilik”, “risk alma”, “öncülük”, “özerklik” ve “bireysel ağı genişletme” şeklinde beş boyutlu bir yapının sıralandığı görülmüştür.

İG’in davranışsal temeldeki alt boyutlarını sergileyen örgütler girişimsel eğilimli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005; Ağca ve Kurt, 2007). Bu çalışmada “girişimcilik eğilimi” boyutu kendisinden önceki araştırmaların incelenmesi neticesinde kavramsal bir bütünlüğü olan beş alt boyut şeklinde ele alınmış ve bu kavramların ne ifade ettiği kısaca aşağıda sunulmuştur:

Yenilikçilik, girişimciliğin olmazsa olmazı konumunda değerlendirilmekte birlikte İG’in de esasını teşkil etmektedir (Zahra ve Covin, 1995; Knight, 1997; Naktiyok, 2004). Girişimciliğe ilişkin işlevler incelendiğinde, kaçınılmaz bir şekilde yeni ve daha iyiye birlikte hareketi içermektedir (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1998). Süreç olarak yenilik; var olmayan yeni bir fikri katma değere dönüştürecek oluşumun kurulması ve sürdürülmesidir (Zahra ve Covin 1995; Zahra, 1996). Dolayısıyla, ekonomik değer yaratacak fikirlerin oluşturulması ve uygulamaya dökülmesi (Zahra ve Covin, 1995; Arslan, 2001) sonucunda teknolojik yenilik ve gelişmeyle birlikte üretimde sağlanan yeniliği ifade etmektedir (Fitzsimmons ve Diğ., 2005). Başka bir deyişle, örgütte daha önce var olmayan farklı şeylerin yaratılması veya var olanlar üzerinde yenilik yapılması olarak da ele alınmaktadır (Morris, Kuratko ve Schindehutt, 2001). Yenilikçilik, kâr elde etmek amacıyla bir ürün veya hizmet üretip bunların işletmenin hedefleri doğrultusunda üretimi, pazarlanması, satış ve dağıtımı gibi örgütsel işlevlerin sürdürülmesini içeren yeni yönetim tekniği ve teknolojik gelişmeleri de kapsamaktadır (Knight, 1997). Yenilikçilik, olası riskler üstlenilerek daha önce var olmayan yeni fikir ve oluşumlarla işletme işlevlerinin uygulanması ve sürdürülmesi neticesinde sağlanan örgütsel etkililik artışıdır (Pearce ve Carland, 1996; Arslan, 2001; Antoncic ve Hisrich, 2001; Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005).

Risk alma, yeniliği hedefleyen girişimciliğin ve rekabet avantajı elde etmenin en temel unsuru olarak değerlendirilmektedir (Lumpkin ve Dess; 1996; Hisrich ve Peters, 2002; Antoncic ve Hisrich; 2003). Örgüt içi girişimcilerin olası fırsatlara odaklanmaları bir miktar riskleri göze almaları (Hitt, Black ve Porter, 2005), bu sayede de hedeflere ulaşmada örgütün etkinliğine katkıda bulunmaları (Korkmazyürek, Tokat ve Basım, 2008) beklenmektedir. Girişimci açısından risk, önceden tahmin edilemeyen ortamlarda alınan yeni kararları ve fikirleri uygulamaya geçirme ve bunların sürekliliğini

sağlamaya ilişkin süreçlerin neden olacağı başarısızlık maliyetlerini kabullenme derecesidir (Miller ve Friesen, 1983; Cornwall ve Perlman, 1990). Risk alma, yenilikçi girişimcilerin ayırt edici bir yönü olarak kabul edilmekle (Zhao, 2005) birlikte, İG'in boyutları arasında hem öne çıkan hem de diğerleriyle güçlü ilişkilere sahip olan yegane alt boyut olarak görülmektedir (Antoncic, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2003). Ancak, örgüte zarar verme olasılığına karşın risk fırsata da dönüşebilir, böyle bir olasılık karşısında dikkatli olmak örgüt açısından yarar sağlayabilir (Meydan, 2010). Birçok uluslararası işletme, fırsatlara odaklanarak, risk üstlenmektedir (Davis, 1999). Girişimciliğe çok az ya da hiç destek verilmeyen örgütlerde ise, bu risk o kadar keskindir ki, yöneticiler ve işgörenler sırf bu nedenle girişimci riskler almak istemeyebilirler (Cornwall ve Perlman, 1990).

Proaktiflik (öncülük), önceden geleceği görme yetisi olarak da adlandırabileceğimiz, önlemci bir davranışla sorunları gerçekleşmeden fark ederek gerekli tedbirleri alarak olası fırsatları kâra dönüştürecek davranışlar bütünü olarak değerlendirilmektedir (Miller ve Friesen, 1983; Friedman, 1994; Antoncic ve Hisrich, 2003). Yazarlar proaktifliği, yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara girmeye yönelik üstünlük almak olarak da tanımlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Dolayısıyla, işletme açısından bakıldığında İG'in önemli bir boyutu olan öncülük, rakipleri takip etmektense, onların önünde saldırgan ve öncü kalıp yüksek başarıyla hayatta kalmanın önemli bir aracı olarak görülmektedir (Miller ve Friesen, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997). Öncülük, yeni bir ürün ve hizmetle sonuçlanan bir süreç olmaktan çok, daha fikir aşamasında yeni fırsatları sezinleyerek, yeni pazarların bulunması, müşteri ihtiyaçlarının ve beğenilerinin tespiti ve üstünlüğü sağlayacak yeni strateji, teknoloji ve uygulamalar ile örgütü de başlangıçta şekillendirerek öncü davranışla girişimsel başarıyı yakalayabilmektir (Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Antoncic ve Hisrich 2001; Darling, Gabriellson ve Seristo, 2007).

Özerklik, yeni bir fikri uygulayıp başarmada birey, grup ya da örgütün kendine özgü kurullarla özgür davranmasıdır (Zajac, Brian and Shortel, 1991; Culhane, 2003). İG, örgütsel süreci etkileyecek önemli kararların baskı olmaksızın alınabilmesidir (Lumpkin ve Dess 1996). Özerklik; işgörenlerin iş süreçlerinin akışı ve iş yöntemlerinde kendi performans ölçütlerini de kapsayacak şekilde özgür karar almalarıdır (Ağca ve Kurt, 2007). Özellikle, yenilik yapmak ve yeni fikirlerin uygulanması başkalarının kurullarıyla değil bireysel kararların özgürce alınmasıyla sağlanabilir (Lumpkin ve Dess, 1996; Ağca ve Kurt, 2007). Özerklik; kendi araştırma gündemini belirleme şeklinde "stratejik özerklik" ve verdiği kararları eyleme geçirme özgürlüğü şeklinde "işlevsel özerklik" olarak incelenebilmektedir (Pinnington ve Haslop; 1995). İşgörenlerin özerklik derecesi örgütün büyüklüğü, liderlik/yöneticilik stili ve sahiplik yapısının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkabilir (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimci örgütlerin, en fazla özerklik sağlayan liderlere sahip olduğunu belirtilmektedir (Miller ve Friesen, 1983). Buna bağlı olarak birçok firmanın, örgüt içi girişimciliği artırabilmek için, firmanın hiyerarşi düzeylerini azalttıkları ve böylece işgörelere her kademedede daha fazla yetki verecek şekilde örgüt yapılarını değiştirdikleri görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Bireysel Ağları Genişletme, kurulu bir örgüt içerisinde çalışan bir bireyin, ortaya koyduğu yenilikçi girişimci niyetlerini diğerlerine kabul ettirebilmek, yeniliğin getirdiği riski azaltmak ve öncü davranabilmek için bilgi toplayabilmek amacıyla, bireysel sosyal

ağını sürekli genişletme çabası olarak tanımlanmıştır (Irwin, 2000; Krishna, 2003; Yamada, 2004). Yenilikçi girişimci niyetleri diğerlerine kabul ettirebilmek maksadıyla bireysel çevreyi sürekli genişletme çabasını anlamak için; “güçlü bağların gücü” (Coleman, 1988), “zayıf bağların gücü” (Granovetter, 1973) ve “yapısal boşluklar teorisi” (Burt, 1992) olmak üzere üç sosyal ağ yaklaşımından söz edilmektedir. Ancak, İG açısından bakıldığında, hangi sosyal ağ yaklaşımı benimsenirse benimsensin, girişimcinin sosyal ağlarını genişletmesi gerektiği son derece açıktır (Irwin, 2000; Krishna, 2003; Yamada, 2004). Aslında İG bir bakıma bir ağ faaliyetidir (Birley, 1984) ve bir örgütün doğuş sürecinde, sosyal ağların genişletilmesi kaçınılmaz ve gerekli (Reynolds, 1991) olduğu gibi; kurulu bir örgüt içinde girişimci faaliyetlerin devam ettirilebilmesi için, sosyal ağların kullanılması ve genişletilmesi de şarttır (Yamada, 2004). Ayrıca, Krishna (2003) girişimcilerin, sosyal ağlar sayesinde yenilikleri keşfettiklerini ve ağdan elde ettikleri bilgileri riski azaltmada kullandıklarını belirtmiştir. O halde sosyal ağların kullanımı ve genişletilmesi, iç girişimci davranışın bir parçasıdır (Irwin, 2000).

Stratejik ve işlevsel düzeyde İG anlayışını yerleştirmiş, yaratıcılık ile yenilikçiliği destekleyen bir düzeni kurmuş yönetime sahip şirketler rekabet üstünlüğünü sürdürebilir demektir (Kuratko ve Morris, 2003; Kuratko Donald ve Goldsby 2004). Özetlenecek olursa; İG farklı ancak birbirleriyle ilişkili birkaç davranıştan oluşan çok boyutlu bir kavram olup; çevresel, örgütsel ve bireysel bazı değişkenlerden etkilenerek, İP üzerinde etkili olmaktadır. Bunun yanında ise hem örgütsel hem de bireysel öncüllerin iç girişimci davranış üzerindeki etkileri ve hatta iç girişimci davranışın da İP üzerindeki etkisi araştırmamızın özellikle ilgisini çekmektedir.

2.4. Algılanan Örgütsel Destek ile İşletme Performansı İlişkisi

İşgörenlerden örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olanların, çalıştıkları örgütlerine daha bağlı oldukları ve örgüt içi süreçlerde işlerini yaparlarken daha gönüllü davrandıkları genel olarak kabul görmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Zampetakis Beldekos ve Moustakis, 2009). Bilgiyi paylaşım bir ekip halinde işgörenleriyle bütünleşen ve onların güdülenmesini sağlayan, sundukları desteğin işgörenlerce olumlu algılanmasını sağlayan örgütler, daha fazla yeni ürün ve süreçler geliştirip rakip firmalardan daha iyi İP sergileyebilmektedirler (Huselid ve Becker, 1997; Michie ve Sheehan, 1999).

Alanyazında AÖD ile İP ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçları doğrultusunda; örgütlerin sergilediği örgütsel destek işgörenlerce olumlu algılandığında oluşan sorumluluk duygusuyla kendi performanslarını yükseltmeye yönelik çabaların İP’ni da pozitif etkileyeceği değerlendirildiğinden, birinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₁: Algılanan örgütsel destek işletme performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

2.5. Algılanan Örgütsel Destek İle İç Girişimcilik İlişkisi

Üst yönetimin desteğini hisseden, katkılarının kıymetinin anlaşılacağını bilen işgörenlerin, sorumluluk duygusuyla örgüt yararına yeni arayışlar peşinde olmaları ve iç girişimci davranışlar göstermeleri kaçınılmaz görülmektedir (Zampetakis Beldekos ve Moustakis, 2009). Böylece örgütsel destek algısı ne kadar yüksekse örgüt içi güdülenme katsayısı o kadar yüksek olacağından, çalışma ve başarıma güdüsü de yüksek olacak ve işgörenlerin iç girişimci davranışlarında önemli bir artış görülecektir (Ramus, 2001;

Rhoades ve Eisenberger, 2002; Kuratko ve Morris, 2003; Zampetakis Beldekos ve Moustakis, 2009).

Başka bir ifadeyle, yönetimce takdir gören ve yaptıkları değerli kabul edilen işgörenlerin örgütsel desteği olumlu algılaması, örgüt üyeliğini sürdürme de dâhil emek-sonuç beklentisiyle yüksek katılım ile yüksek performans göstermelerine (Eisenberger ve Diğ., 1986) ve İG davranışları sergilemelerine neden olmaktadır (Zampetakis Beldekos ve Moustakis, 2009). Bu anlamda, Yılmaz ve Görmüş (2012)'ün stratejik girişimcilik boyutlarının AÖD üzerine etkilerini değerlendirdikleri araştırmalarında, stratejik girişimcilik boyutlarının tamamının AÖD üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif yönde etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Alanyazında AÖD ile İG ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçları doğrultusunda; örgütlerin sergilediği desteği olumlu algılayan işgörenlerde yenilik ve buluş yapma gibi iç girişimci davranışlarının pozitif etkileneceği değerlendirildiğinden, ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₂: Algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6. İç Girişimcilik ile İşletme Performansı İlişkisi

Örgütsel davranış yazınında İP ile ilişkilendirilen İG (Muzaffar, 2011), örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının bir göstergesi olarak sadece kârlılık ve verimlilik gibi finansal performansın değil, müşteri memnuniyeti, pazar payı oranı gibi diğer İP göstergelerinin de yükseltilmesinde katkı sağlamaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess 1996; Zahra ve Garvis, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001).

İG, özellikle yüksek risk ve yoğun rekabetin yaşandığı iş çevrelerinde İP'nın hem finansal hem de örgütsel boyutlarında daha çok olumlu etki yaratmaktadır (Zahra ve Covin, 1995; Wiklund ve Shepherd, 2005). Ayrıca, İG eğiliminin, işletmenin büyüme ve finansal performansları üzerine uzun dönemde de sürdürülebilir pozitif etkileri bulunduğu ileri sürülmektedir (Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991; Naman ve Slevin, 1993; Zahra ve Covin, 1995; Wiklund ve Shepherd, 2005; Poon, Ainuddin ve Junit, 2006).

İG firmaların proaktifliğini ve risk alma konusundaki istekliliğini artırmak ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde öncü olmak suretiyle İP'nı geliştirdiğini göstermektedir (Kuratko, Montagno, R.V. ve Hornsby, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Shane ve Venkataraman, 2000; Zahra ve Garvis, 2000; Ireland Hitt ve Sirmon, 2003).

Alanyazında İP ile İG arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları doğrultusunda; İG davranışının, finansal ve örgütsel İP'na pozitif etkileri olacağı değerlendirildiğinden, üçüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₃: İç girişimcilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.7. Algılanan Örgütsel Destek ile İşletme Performansı İlişkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü

Örgüt genelinde yasal maddi olanaklar dışında üst yönetim dâhil tüm hat yöneticilerin işgörelere sergilediği tutum ve davranışların öncelikle iş performanslarında belirgen artışların örgüt içi iş süreçlerine yansması ve İP'na da etkisi son derece önemli kabul edilmektedir (Zahra ve Covin, 1995). Bu anlamda, algılanan örgütsel desteğin

yüksekliği işgörenler arasında birlikteliği sağlayıp toplu bir şekilde olumlu hareket etmelerini sağlayarak, örgütsel işlevlere ilişkin yaratıcı önerilerin sunulmasını da yaygınlaştırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Böylece, örgütlerin sergilediği desteği olumlu olarak algılayan işgörenlerin güdülenmeleri sonucunda performanslarındaki artış ve bunun beraberinde iç girişimci davranışları destekleyen işletmelerde; yenilik ve buluş yapma eğilimleri çoğunlukla artmakta ve ayrıca işletmenin gelirlerindeki artış ve kârlılıkta iyileşmelerin görülmesini sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2001; Hult, Hurley ve Knight, 2004; Çakar ve Yıldız, 2009).

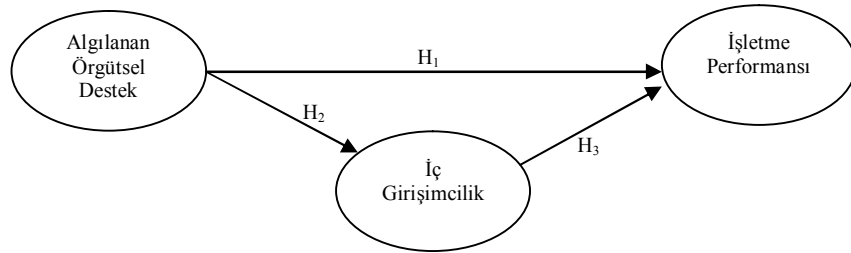
İP ile İG arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmalara göre; Wiklund (1999), İG'nin İP üzerinde uzun dönemli veya geçici bir etkisinin olduğu, Wiklund ve Shepherd (2003) bilgi kaynakları ve İP arasındaki ilişkiyi İG'in olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Alanyazında AÖD ile İP arasındaki ilişkisinde İG'in aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte; örgütlerin işgörenlerine sağladığı desteği olumlu olarak algılayan işgörenlerin İP göstergelerine katkı sağlayarak toplam faydayı artırmak adına yenilik ve buluş yapmak gibi performansı olumlu etkileyen İG davranışları sergileyeceği değerlendirilmektedir.

Ortaya konulan yukarıdaki sonuçlar neticesinde; AÖD ile İP arasındaki ilişkide çalışmamızda davranışsal bakış açısıyla ele alınan "girişimcilik yönelimi" kapsamındaki iç girişimciliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenecek olup bu yöndeki dördüncü hipotezimiz aşağıdaki şekildedir:

H₄: Algılanan örgütsel destek ile işletme performansı arasındaki ilişkide iç girişimciliğin aracılık rolü vardır.

Araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezlerimiz ışığında araştırmamızın modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1 Araştırma Modeli

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırma evrenini Ankara ili OSTİM Sanayii Sitesinde bulunan ve Elektrik-Elektronik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işgörenleri oluşturmaktadır. OSTİM Sanayii Sitesinde bulunan 319 işletmeden 48'ine ulaşılmıştır. Çalışmamızın değişkenleri dikkate alındığında örgütün kendilerine sağladığı desteklerle ilgili algılarını ifade edebilmelerinin yanı sıra gerek İG gerekse İP konusunda diğer işgörene göre daha geniş bilgi sahibi olabilecekleri değerlendirilerek çalışmamızın örnekleme

işletmelerin alt kademe yöneticileri ile beyaz yakalı işgörenlerinden (kontrol mühendisi, insan kaynakları uzmanı, muhasebe uzmanı vb.) oluşturulmuştur.

Bu kapsamda anket formları ile birlikte gönderilen açıklamada anket formlarının işletmede farklı departmanlarda çalışan alt kademe yöneticileri ile beyaz yakalı işgörenler tarafından doldurulması talep edilmiştir. Anketlerin dağıtılması ve toplanması süreci Nisan – Haziran 2014 ayları arasında yürütülmüştür. Çalışma sonucunda 31 farklı işletmeden 219 anket formu tarafımıza ulaşmış olup uygun doldurulmayan 28 anket formu çalışma kapsamından çıkartılarak 23 farklı işletmeden toplam 191 anket formu çalışma kapsamına alınmıştır. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri							
Yaş	Ort.	s.s.	20-30 yıl		31-40 yıl		41-50 yıl
	30,14	6,68	115 (%60,2)		56 (%29,3)		20 (%10,5)
Cinsiyet	Erkek			Kadın			
	119 (%62,3)			72 (%37,7)			
Pozisyon	Yönetici			İşgören			
	44 (%23)			147 (%77)			
Eğitim	Lise	Önlisans	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora
	22 (%11,5)	59 (%30,9)	82 (42,9)		17 (%8,9)		11 (%5,8)
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	Ort.	ss.	1-5 yıl		6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl
	3,41	3,5	142 (74,4)		40 (%21)	8 (%4,1)	1(%0,5)
Mesleki Tecrübe	Ort.	ss.	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü
	5,75	5,97	116 (60,7)	35 (%18,3)	28 (14,7)	7 (%3,6)	5 (%2,7)

3.2. Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda beş bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın amacının ne olduğu açıklanarak, kimlere nasıl uygulanması gerektiğine yönelik açıklamalar yer almıştır. İkinci bölüm katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgilere yönelik sorulardan, üçüncü bölüm katılımcıların buldukları işyerinden algıladıkları destek düzeyine yönelik sorulardan, dördüncü bölüm İG ile ilgili sorulardan, beşinci ve son bölüm ise katılımcıların kendi işletmelerinin performansına yönelik algılamalarını belirlemek için hazırlanan sorulardan oluşturulmuştur.

3.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği : İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, Stassen ve Ursel (2009) tarafından yeniden ele alınarak kısa versiyonu oluşturulan ve bu kısa versiyonunun Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 10 sorudan oluşmakta olup ölçekte;

“Çalıştığım işletmenin çıkarları için alınan sorumluluklara değer verilir” ve “Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir” şeklinde ifadelere mevcuttur.

Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan faktör analizi sonucunda bir maddenin (madde 9) faktör yükünün çok düşük olduğu görülmüş ve çalışma dışında bırakılmıştır.

Turunç ve Çelik (2010) de ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları sırasında yapmış oldukları faktör analizinde benzer bir sonuçla karşılaşmış ve 9’ncü maddeyi ölçekten çıkarttıklarını ifade etmişlerdir. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0.87 olarak belirlenmiş olup geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili analiz sonuçlarının özetleri Tablo 2’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.2. Algılanan İşletme Performansı Ölçeği : İşletmelerin performansını ölçmek için hazırlanan ölçek finansal (6 ifade), finansal olmayan (6 ifade) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, Eren (2007) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak oluşturulmuş olup ölçekte “son üç yılda pazar payındaki artış”, “ciro karlılığı”, “müşteri memnuniyeti”, “son üç yıldır satışlardaki artış”, “işgörenlerin verimliliği” gibi toplam 12 ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan işletmelerinin performansı ile ilgili değerlendirmelerini beşli likerte uygun olarak (1=Sektöre göre çok daha kötü, 5=Sektöre göre çok daha iyi) yapmaları istenmiştir.

Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapılan faktör analizi ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde; finansal performans ile ilgili maddelerin aynı boyut altında toplandığı, finansal olmayan performans boyutunun ikiye ayrıldığı, müşteri memnuniyeti ile ilgili maddelerin bir boyutta, insan kaynakları yönetimi performansı kapsamında değerlendirilen işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması ile ilgili maddelerin diğer boyutta toplandığı görülmüştür.

Bu sonuçlar ölçeğin başlangıçta belirlenen faktör yapısını kısmen teyit ettiği göstermiş ve çalışmada müteakip analizler ölçeğin bu üç faktörlü yapısı (finansal performans, müşteri memnuniyeti performansı ve insan kaynakları yönetimi performansı) esas alınarak yürütülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0.88 olarak belirlenmiş olup geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili analiz sonuçlarının özetleri Tablo 2’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.3. İç Girişimcilik Ölçeği : İşgörenlerin örgüt içi girişimci davranışlarını değerlendirmek üzere bu araştırma kapsamında kullanılan ölçek Lumpkin ve Dess (1996; 2001), Zhang ve Diğ., (2006), Witt (2004), Basım ve Şeşen (2009a) ve Basım, Meydan ve Şeşen (2009)’nin çalışmalarından istifade ile Şeşen (2010) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek temel olarak Lumpkin ve Dess (1996)’in tanımladığı İG boyutlarını içerirse de yazarların önerdiği “rekabetçi saldırganlık” boyutu yerine “bireysel ağları genişletme” boyutu tanımlanmıştır.

Ölçek 22 maddeli olup, “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”, “Yenilikleri diğerlerine kabul ettirmek için kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım”, “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan, belirtilen ifadelerle hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “Hiçbir zaman” ile “Her zaman” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçekte alınan yüksek puanlar, ilgili boyuttaki eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0.88 olarak belirlenmiş olup geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili analiz sonuçlarının özetleri Tablo 2’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri Özetleri

Ölçek	Faktörler	KMO Sonucu	Barlett Testi	Soru Sayısı		Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	
				Fak.	Top.		Faktör	Ölçek
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	0,884	0,000	9	9	0,531-0,730	0,87	0,87
İç Girişimcilik (İG)	Yenilikçilik (YEN)	0,864	0,000	4	18	0,429-0,755	0,81	0,88
	Risk Alma (RSK)			4		0,473-0,732	0,77	
	Öncülük (ONC)			4		0,411-0,698	0,86	
	Özerklik (OZR)			3		0,396-0,710	0,78	
	Bireysel Ağları Genişletme (BAG)			3		0,478-0,788	0,83	
İşletme Performansı (İP)	Finansal Performans (FP)	0,855	0,000	6	12	0,434-0,860	0,87	0,88
	Müşteri Memnuniyeti Performansı (MMP)			3		0,360-0,689	0,83	
	İnsan Kaynakları Yönetimi Performansı (İKYP)			3		0,551-0,913	0,77	

4. BULGULAR

4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS.16 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	2,99	0,77								
2. Yenilikçilik (YEN)	3,26	0,83	,157*							
3. Risk Alma (RSK)	3,52	0,84	,167*	,569**						
4. Öncülük (ONC)	3,07	0,93	,192**	,609**	,457**					
5. Özerklik(OZR)	3,64	0,72	,129	,444**	,426**	,405**				
6. Bireysel Ağları Genişletme (BAG)	3,97	0,76	,117	,473**	,486**	,391**	,400**			
7. Müş.Mem.Per. (MMP)	3,65	0,78	,321**	,064	,105	,092	,086	,222**		
8. Finansal Per. (FP)	3,66	0,70	,275**	,215**	,235**	,053	,126	,135	,528**	
9. İnsan Kaynakları Yön.Per. (İKYP)	3,42	0,74	,359**	,086	,103	,136	,074	,212**	,518**	,395**

*p<.05, **p<.01

4.2. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Analizin ikinci aşamasında ise hipotezlerin sınanması maksadıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin İP'na etkisinin olup olmadığına yönelik regresyon analizlerinin sonuçları ile ilgili özet bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde AÖD'nin, İP'nin alt boyutları olan “müşteri memnuniyeti performansı (MMP)”, “finansal performans (FP)” ve “insan kaynakları performansı (İKYP)” üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuca göre *Hipotez 1* desteklenmektedir.

Tablo 4. AÖD'nin İP Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizleri Özetleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	F	p	β	t
AÖD	MMP	0,103	0,098	21,689	0,000	0,321***	4,657
	FP	0,076	0,071	15,497	0,000	0,275***	3,937
	İKYP	0,129	0,124	27,901	0,000	0,359***	5,282

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

AÖD'nin İG üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik yapılan regresyon analizlerinin özetleri ise Tablo 5'te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre AÖD'nin, İG'nin “yenilikçilik”, “risk alma” ve öncülük” alt boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, buna karşılık “özerklik” ve “bireysel ağırları genişletme” alt boyutları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Buna göre *Hipotez 2'nin* kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 5. AÖD'nin İG Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizleri Özetleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	F	p	β	t
AÖD	YEN	0,025	0,020	4,790	0,030	0,157*	2,189
	RSK	0,028	0,023	5,420	0,021	0,167*	2,328
	ONC	0,037	0,032	7,272	0,008	0,192**	2,697
	OZR	0,017	0,011	3,174	0,076	0,129	1,781
	BAG	0,014	0,008	2,605	0,108	0,117	1,614

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

İG'nin, İP üzerindeki etkisinin incelenmesi için yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. İG alt boyutlarının İP alt boyutlarından “müşteri memnuniyeti performansı” ile “insan kaynakları yönetimi performansı” üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığına yönelik yapılan regresyon analizleri sonucu elde edilen varyans analizi değerlerine göre p>0,05 olduğu için her iki regresyon modelinin de istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Buna göre İG'nin MMP ve İKYP üzerindeki etkisi ile ilgili bir tespit yapılamamıştır. Buna karşılık İG alt boyutlarının “finansal performans” üzerindeki etkisi incelendiğinde regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, “yenilikçilik” ve “risk alma” alt boyutlarının “finansal performans” üzerinde pozitif yönlü etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. İG'nin diğer alt boyutları olan; “öncülük”, “özerklik” ve “bireysel ağırları genişletme”nin ise “finansal performans” ile ilişkisinde

anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bulgular dikkate alındığında *Hipotez 3'ün* kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 6. İG'nin İP Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizleri Özetleri

R ²	ΔR ²	F	p
0,053	0,027	2,055	0,073
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t
Yenilikçilik(YEN)	Müşteri Memnuniyeti Performansı(MMP)	-0,084	-0,824
Risk Alma(RSK)		0,018	0,194
Öncülük (ONC)		0,041	0,438
Özerklik(OZR)		0,005	0,064
Bir.Ağ.Gen.(BAG)		0,234	2,700
R ²	ΔR ²	F	p
0,080	0,055	3,215	0,008
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t
Yenilikçilik(YEN)	Finansal Performans (FP)	0,168	2,019*
Risk Alma(RSK)		0,197	2,303*
Öncülük (ONC)		-0,107	-1,164
Özerklik(OZR)		0,020	0,202
Bir.Ağ.Gen.(BAG)		0,005	0,057
R ²	ΔR ²	F	p
0,052	0,026	2,024	0,077
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t
Yenilikçilik(YEN)	İnsan Kaynakları Yönetimi Performansı (İKYP)	-0,069	-0,674
Risk Alma(RSK)		0,002	0,017
0,986Öncülük (ONC)		0,104	1,119
Özerklik(OZR)		-0,240	-0,280
Bir.Ağ.Gen.(BAG)		0,213	2,449

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Aracılık etkisinin incelenmesine geçilmeden önce yapılan regresyon analizleri incelendiğinde İG alt boyutlarından sadece YEN ile RSK'nin gerek bağımsız değişken AÖD gerekse bağımlı değişken İP'nin alt boyutu FP ile ilişkisinin bulunduğu, bağımlı değişken alt boyutlarından da sadece FP'nin bağımsız değişken AÖD ile bağımlı değişken İG'nin alt boyutları YEN ve RSK ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre aracılık ilişkisi incelenirken aracı değişkenler olarak YEN ve RSK'nin, bağımlı değişken olarak da FP'nin ele alınması uygun bulunmuştur. Aracılık etkisinin sınanması için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi

uygulanmıştır. Bu yönteme göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir:

(1) Bağımsız değişkenin (AÖD) bağımlı değişken (FP) üzerinde bir etkisi olmalıdır,

(2) Bağımsız değişkenin (AÖD) aracı değişkenler (YEN, RSK) üzerinde bir etkisi olmalıdır,

(3) Aracı değişkenler (YEN,RSK), bağımsız değişkenle (AÖD) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (AÖD) bağımlı değişken (FP) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenlerin (YEN,RSK) de bağımlı değişken (FP) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Bu kapsamda YEN'in aracılık etkisine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7'de, RSK'nin aracılığına ilişkin analiz sonuçları ise Tablo 8'de sunulmuştur.

YEN'in AÖD ile FP arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığına yönelik yapılan analiz sonuçlarının Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modele göre değerlendirilmesi sonucunda; bağımsız değişkenin (AÖD), hem bağımlı değişken (FP) hem de aracı değişken (YEN) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu görülmüş ve ilk iki şartın sağlandığı anlaşılmıştır. Buna karşılık aracı değişken (YEN), bağımsız değişkenle (AÖD) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, aracı değişkenin (YEN) bağımlı değişken (FP) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiş ve bu sonuca göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modelin üçüncü şartının sağlanamadığı anlaşılmıştır. Buna göre AÖD ile FP arasındaki ilişkide YEN'nin aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Tablo.7 AÖD'nin FP ile İlişkisinde YEN'in Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Özetleri

<i>Test 1</i>			<i>Test 2</i>			<i>Test 3</i>		
	<i>FP</i>			<i>YEN</i>			<i>FP</i>	
	β	SE		β	SE		β	SE
AÖD	0,275^{***}	0,064	AÖD	0,157[*]	0,077	AÖD	0,262^{***}	0,065
R ²	0,076	-	R ²	0,025	-	YEN	0,085	0,060
ΔR^2	0,071	-	ΔR^2	0,020	-	R ²	0,083	-
F	15,497 ^{***}	-	F	4,790 [*]	-	ΔR^2	0,073	-
						F	8,491 ^{***}	-

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Benzer şekilde İG'nin diğer alt boyutu olan RSK'in AÖD ile FP arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı da araştırılmıştır. Bu yönde yapılan analiz sonuçlarının Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modele göre değerlendirilmesi sonucunda; bağımsız değişkenin (AÖD), hem bağımlı değişken (FP) hem de aracı değişken (RSK) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu görülmüş ve ilk iki şartın sağlandığı anlaşılmıştır. Buna karşılık aracı değişken (RSK), bağımsız değişkenle (AÖD) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, aracı değişkenin (RSK) bağımlı değişken (FP) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir

etkisinin bulunmadığı tespit edilmiş ve bu sonuca göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modelin üçüncü şartının sağlanmadığı anlaşılmıştır. Buna göre AÖD ile FP arasındaki ilişkide RSK'nin de aracılık etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo.8 AÖD'nin FP ile İlişkisinde RSK'in Aracılık Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Özetleri

Test 1			Test 2			Test 3		
FP			RSK			FP		
	β	SE		β	SE		β	SE
AÖD	0,275***	0,064	AÖD	0,167*	0,078	AÖD	0,260***	0,065
R ²	0,076	-	R ²	0,028	-	RSK	0,092	0,059
ΔR^2	0,071	-	ΔR^2	0,023	-	R ²	0,084	-
F	15,497***	-	F	3,729*	-	ΔR^2	0,074	-
						F	8,623***	-

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Yapılan bu analizlerin sonucunda AÖD ile İP arasında İG'nin aracılık rolünün bulunmadığı anlaşılmış olup *Hipotez 4* reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma rekabetin ve yenilikçiliğin yoğun bir şekilde yaşandığı elektrik elektronik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve işgörenlerinin katılımı ile yapılmıştır. Çalışmada AÖD, İG ve İP değişkenlerinin birbirleri ile ilişki ve etkilerinin yanı sıra algılanan örgütsel desteğin İP ile ilişkisinde İG'in aracılık rolünün bulunup bulunmadığı da araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda son derece dinamik bir çevrede faaliyet gösteren elektrik elektronik işletmelerinde bu üç değişkenin etkileri ve ilişkileri ile ilgili açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Çalışmada yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde işgörenlerin işletmelerinde örgütsel destek gördüklerine ilişkin olumlu algılarının bulunması İP boyutlarının (müşteri memnuniyeti, finansal performans, İKY performansı) tamamını pozitif yönde etkilemektedir. AÖD ile İP arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışma sayısı çok fazla olmamakla birlikte örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel özdeşleşmeyi, iş tatminini ve işgören performansı pozitif yönde etkilediğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Turunç ve Çelik, 2010; Miao ve Kim, 2010; Darolia, Kumari ve Doralia, 2010; Akkoç, Çalışkan ve Turunç., 2012, Islam, 2013).

Bununla birlikte işgörenlerin işten ayrılma niyetini, işe gelmeme davranışlarını, işyerindeki olumsuz ruh halini ve duyguları, tükenmişliği negatif yönde etkilediği yönünde de araştırmalar bulunmaktadır (Jawahar, Stone ve Kisamore, 2007; Tumwesigye, 2010; Gao ve Yuan, 2012). Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde işgörenlerin örgütlerinden destek görmeleri doğrudan onların performansını olumlu yönde etkileyecek, onların işletmeye bağlılıklarını artırarak işletmenin hedef ve amaçlarına daha fazla katkı yapmalarına yol açacaktır. Bu kapsamda algılanan örgütsel

desteğin ile İP'nı pozitif yönde etkilediği şeklinde ulaşılan bulgular yazındaki dolaylı araştırmalarla paralellik göstermektedir.

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin yüksek olması durumunda İG'in ne yönde etkilenebileceği de bu çalışmada ele alınan konular arasındadır. Analiz sonuçlarına göre yüksek örgütsel destek algısının İG boyutlarından yenilikçilik, risk alma ve öncülüğü pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. AÖD ile diğer iki İG boyutu olan özerklik ve bireysel ağırları genişletme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu işletmelerde İG de olumlu olarak etkilenebilmektedir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar da kısmen bu sonucu desteklemekte olup bu alanda yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Antončić, 2007; Hashemi, Nadi, H. ve Rezvanfar, 2012). Lutfihak ve Diğ., (2010) tarafından Marmara Bölgesinde yer alan 184 imalat işletmesine yönelik yaptıkları çalışmada özellikle örgütsel destek unsurlarından yönetim desteği ile işgörenlerin risk alma davranışlarına karşı toleransın işletmelerin yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

İG ile İP arasındaki ilişkinin incelendiği analiz sonuçlarına bakıldığında; İG boyutlarının İP boyutlarından müşteri memnuniyeti ve İKY performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Buna karşılık İG boyutlarından sadece yenilikçilik ve risk almanın işletmelerin finansal performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiş buna karşılık diğer İG boyutları olan; öncülük, özerklik ve bireysel ağırları genişletmenin finansal performans üzerindeki etkisine yönelik bir sonuca ulaşılamamıştır. Ağca ve Kandemir (2008) Afyonkarahisar'da yer alan aile işletmelerine yönelik yapmış oldukları çalışmalarında İG'in işletmelerin finansal performanslarını pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Gürel (2011)'de çalışmasında İG'in finansal performansı olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bu yönü ile çalışmamızda ulaşılan bulgular yazınla paralellik taşımaktadır. İG'in boyutlarının müşteri memnuniyeti ve İKY performansını da olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmiş ancak elde edilen bulgular bu kapsamda olmamıştır. Bunun sebebi olarak çalışmaya dahil edilen işletmelerin performans değerlendirmelerinde daha çok finansal performans kriterlerini esas almaları diğer performans kriterlerine yeterince önem vermemeleri gösterilebilir.

Araştırmada son olarak AÖD ile İP ilişkisinde İG'in aracılık rolü incelenmiştir. İnceleme değişkenlerin alt boyutları dikkate alınarak yapılmış olup İG boyutlarından sadece yenilikçilik ile risk almanın gerek AÖD gerekse de İP alt boyutlarından finansal performans ile ilişkili olduğu görülmüş ve aracı değişken olarak sadece bu iki boyut analizlerde ele alınmıştır. Benzer şekilde İP boyutlarından sadece finansal performansın İG boyutları ile ilişkili olduğu görülerek bağımlı değişken olarak finansal performans kabul edilmiştir. Gerek yenilikçiliğin gerekse risk almanın AÖD ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rollerinin bulunup bulunmadığına yönelik yapılan analizlerde her iki değişkenle ilgili de her hangi bir aracılık rolü belirlenmemiştir. Antončić ve Zorn (2004) tarafından Slovenya'da 477 işletme üzerinde yapılan benzer bir çalışmada ise İG'in AÖD ile İP arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında AÖD'in işletmeler için gerek İG gerekse İP'nı artırabilmek için önemli bir araç olarak kullanılabilirliği söylenebilir. İşletmeler gerek üst yöneticileri ile gerekse insan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerine eşit, adil ve sürekli bir destek sağlayabilir ve işgörenlerinde desteklendikleri algısını oluşturabilirlerse bunun sonucunda İG'in ve İP'nın artmasını sağlayabilirler.

Araştırmamızın en önemli sınırlılığı çalışmanın sadece Ankara-Ostim Sanayii Sitesinde faaliyet gösteren elektrik elektronik işletmelerini kapsamasıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genellenebilmesi için çalışmanın daha geniş örneklem gruplarında, farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerde tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır. Çalışmamızın bir diğer sınırlılığı ise işletmelerin performansının ölçülmesinde ticari sır gerekçesi ile objektif birincil verilere ulaşamaması sebebiyle ikincil verilerin kullanılmasıdır. İleride bu alanda yapılacak çalışmalarda işletmelerden birincil verilerin elde edilmesi durumunda ulaşılabilecek sonuçların bu ve benzeri çalışmalardaki sonuçlarla karşılaştırmaya imkân verebileceği değerlendirilmektedir.

AÖD ile birçok değişkenin ilişkisi incelenmesine rağmen İP ile doğrudan ilişkisinin incelendiği çok sayıda çalışma mevcut değildir. Bu çalışma ile farklı bir kültürde ve farklı bir örneklem grubunda bu iki değişken arasındaki ilişkilerin ve etkilerin neler olabileceği incelenmiş ve sonuçları ile ortaya konulmuştur. Ayrıca bu iki değişkenin ilişkisinde İG'in rolünün de bulunabileceğinden yola çıkılarak aracılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada bu kapsamda elde edilen sonuçların gerek işletme yöneticilerine gerekse yazına katkı sunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, D. (1997). An Empirical Investigation of the Impact of Advanced Manufacturing Technology On Business Performance, PhD Dissertation, the City University of New York.
- Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ağca, V. ve Tuncer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), 173-193.
- Ağca, V., Kurt, M., (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), s83-112.
- Ağca, V., ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 209-230.
- Akal, Z. (2011). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları, 7. Basım, Ankara,
- Akın, M. (2008). "Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25: 141-170.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü" Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:19 Sayı:1. 105-135.
- Allen, D., Shore, L. M., ve Griffeth, R. W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process", Journal of Management, 29, 99-118.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation", Journal of Occupational Psychology, 63, 19-31.

- Antoncic, B.; (2000), Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University.
- Antoncic, B., Hisrich, D.R., (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B., Hisrich, D.R., (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *The Journal of Management Development*, 23(5/6): 518-550.
- Antoncic, B., and Zorn, O. (2004). "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination". *Managing Global Transitions*, 2, (1), 5-14.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management & Data Systems*, 107, (3), 309-325.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. (1998), "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs", *Journal of Applied Psychology*, Vol:83 No:2, 288-297.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*, Güney, S. (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 25-44.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bart C., Bontis N & Taggar S. (2001). A Model of The Impact of Mission Statements on Firm Performance. *Management Decision*, 39, (1):19-35.
- Basım, N., Meydan, C. H., Şeşen, H. (2009), "Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı İle İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma", *İşletme ve Finans Dergisi*, 24, (274), 79-99.
- Basım, N., ve Şeşen, H. (2009a) "Tükenmişliğin Örgüt İçİ Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt 35, Muhan Soysal Özel Sayısı, 41-60.
- Birley, S. (1984). "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Boezeman, E. J., Ellemers, N. (2007). "Volunteering For Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", *Journal of Applied Psychology*, 92, 771-785.
- Byrne, Z. S., Hochwarter, W. A. (2008). "Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.
- Ceylan, A. (2001), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Chiang, C. F., ve Hsieh, T. S., (2011). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.

- Cicero, M.T. (44 BC). “De Officiis (On Duties)”, Translated: Andrew P. Peabody, Boston: Little, Brown, and Co., 1887, This E-Book (PDF format) is generated by The Online Library of Liberty: on Moral Duties (De Officiis) <http://oll.libertyfund.org/title/542>
- Coleman, J. S. (1988). “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Corbett, A.C. ve Hmisleski, K.M. (2005). “How Corporate Entrepreneurs Think: Cognition, Context, and Entrepreneurial Scripts”, *Academy of Management Best Conference Paper*,
- Coşkun, A. (2006). ‘STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi’, *Sivil Toplum Dergisi*, 4, (15), 103-117.
- Cornwall, J.R. and Perlman, B. (1990) *Organizational Entrepreneurship*, Homewood, TL: Irwin.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., ve Conway, N. (2005). “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:90, No.4., 774–781.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Culhane, J. H.; (2003), *The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study*, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- Çakar, N.D., Yıldız, S., (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (28), , 68-90.
- Darling, J., Gabrielsson, M. and Seristo, H., (2007). “Enhancing Contemporary Entrepreneurship”, *European Business Review*, 19, (1), 4-22.
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). “Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36, (1), 69-78.
- Davis, K.S., (1999). “Decision Criteria in The Evaluation of Potential Intrapreneurs”, *J. Eng. Technol. Manage.* 16, 295–327.
- Dollinger, M.J. ve Golden, M.A. (1992), “Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance”, *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Efil İ. (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 8. Baskı, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, *Journal of Management Reviews*, 7, (4), 207-230.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”. *Journal of Applied Psychology*, 75, No:1, 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch P.D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

- Emrem, A. E. (2002). Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü, Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eren, D. (2007). “Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, Beta Yayını, İstanbul.
- Fitzsimmons, J. R., Douglas, E. J., Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2005) “Intrapreneurship in Australian Firms”, Journal of The Australian and New Zealand Academy of Management, 11(1), 17-27.
- Friedman, J. P. (1994). Dictionary of Business Terms. New York, Barron's.
- Gao, Y. and Yuan, S. F. (2012). A Study on the Mediating Role of Organizational Support between Job Stressor and Stress Reaction. International Conference on Technology and Management Lecture Notes in Information Technology, (21), pp.103-107. <http://www.ier-institute.org/2070-1918/lnit21/v21/103.pdf>.
- Granovetter, M. (1973). “Strength of Weak Ties”, American Journal of Sociology, Vol:78, No:6, 1360-1380.
- Geisler, E. (1993), “Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda,” Interfaces, 23, (6), 52-63.
- Gould, S. (1979). “An Equity-Exchange Model of Organizational Involvement” Academy of Management Review, 4, (1), 53-62.
- Gouldner, A.W. (1960). “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” American Sociological Review, 25, 167-167.
- Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, Strategic Management Journal, 11, (5), 5-15.
- Gürel, E.B.B. (2011). “Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü-ISO 500 Üzerinde Bir Araştırma” Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 48, ss.559, 99
- Hart, S. and Banbury, C. (1994), "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", Strategic Management Journal, Vol:15, (4), 251-269
- Hashemi, S. M. K., Nadi, H. K., ve Rezvanfar, A. (2012). Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: Effects of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Entrepreneurial Self Efficacy. International Journal of Agricultural Science and Research (IJASR), 2,(1), 11-19.
- Hellman, Chan M., Dale R. Fuqua and Jody Worley (2006). “A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, Educational and Psychological Measurement, Vol:66, No:4, 631-642.
- Hewison, A. ve Badger, F. (2006), “Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS”, Nursing Management-UK, 13,(3), 14-19.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P.; (2002), Entrepreneurship, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hisrich, R.D.; Peters M.P. ve D.A. Shepherd; (2005), Entrepreneurship, McGraw-Hill, New York, 624s.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001). “Guest Editor’s Introduction to The Special Issue – Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial

- Strategies For Wealth Creation”, *Strategic Management Journal* Vol:22, No:6/7, 479-491.
- Hitt, M., Black, S. ve Porter, L.W.; (2005), *Management*, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 694s.
- Hobhouse, L.T., (1906).”Morals in Evolution: A Study Comparative Ethics”, London:Chapman &Hill, 1951, First Adition.
- Hornsby, J.S., Donald F.K., and Shaker A.Z., (2002). “Middle Managers’ Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, Vol:17, 253-273.
- Hostager, T.J. ; Neil, T.C., Decker, R.L., ve Lorenntz, R.D.; (1998), “Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability”, *Journal of Organizational Change Management*, 11, 11-25.
- Howes, J.C., Cropanzano, R. Grandey, A.A., and Mohler, C.J., (2000). “Who is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Percieved Organizational Support”. *Journal of Quality Management.*, 5, 207-223.
- Hult, G.T., Hurley, R.F. and Knight, G. A. (2004). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance,” *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Huselid, M. A. ve Becker, B. E. (1997). The Impact Of High Performance Work Systems Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 144–148.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Sirmon, D. G. (2003). “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions”. *Journal of Management* Vol. 29, (6), 963-989.
- Islam, T., Ahmad, U., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238-1242.
- Irwin, D. (2000) “Seven Ages of Entrepreneurship”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7,(3), 255-260.
- Jansen, K., (2005). “Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees”, *Journal of Safety Research*, 36, (2), 171-179.
- Jawahar, I., Stone, T., Kisamore, J. L. (2007). “Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions”, *International Journal of Stress Management*, Vol:14, 142-159.
- Johnson, David (2001), “What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations”, *Industrial Commercial Training*, 33, (4), 135-140.
- Johnson, T.L. ve Hayes, C. (1996), “Wanted: Entrepreneurial skills,” *Black Enterprise*, 26,(9), 62-63.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2003). *Balanced scorecard*, (Çev. S. EGELİ). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, M., Öğüt, A. (2012). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, 387-401.

- Karaman, R. (2008). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard" SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9, (16), 411-427.
- Kenney, M. ve Mujtaba, B.G.; (2007), "Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 12,(3), 73-88.
- Knight, G. (1997). "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", Journal of Business Venturing, 12, (3), 213-225.
- Koçel, Tamer (1998) "Girişimcilik Ama Hangisi?", Executive Excellence, (1)10, ss.17.
- Korkmazıyrek, H.; A.O. Tokat ve H.N. Basım; (2008), "Örgüt İçi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", İktisat İşletme ve Finans, 23, (263), 70-81.
- Kozak, M.A., Yılmaz, E.G. (2010). "Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği", Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı, 21, (1), 85-97.
- Kraimer, M., (2004). "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", Journal of Management, 30, (2), 209-237.
- Krishna, K. V. S. M. (2003). "Bridging the Gap: Conceptual Paradigms and Training for Entrepreneurship Development", The Journal of Entrepreneurship, 12, (1), 91-116.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. and Hornsby, J.S. (1990). Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. Strategic Management Journal, 11, 49-58.
- Kuratko, D.F. and Morris M.H., (2003). "Corporate Entrepreneurship: The Dynamic Strategy For 21st Century Organizations", Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth , 14, 21 – 46
- Kuratko, Donald, F. and Goldsby M.G. (2004), "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", Journal of Business Ethics, 55, 13-30.
- Kurgun, O.A., Akdağ, G. (2013). "Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde bir Araştırma", NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 155-176.
- Küçük, O. (2005). "Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi" [Intrapreneurship and Small Business Management], 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", Administrative Science Quarterly, 9, pp. 370-390.
- Loi, R., Hang-Yue, N. and Foley, S. (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 101-120.
- Luchsinger, V., Bagby, D.R. (1987), "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", S.A.M. Advanced Management Journal, 52, (3), 10-13.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", Academy of Management Review, 21, (1), 135-172.

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lutfihak, Alphan, Çağrı Bulut, Gürhan Günday, Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç, (2010) "Organizational Support for Intrapreneurship and Its interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance", *Management Decision*, 48, (5), 732 – 755
- Lyles M.A. & Salk J.E. (1996). "Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in The Hungarian Context". *Journal of International Business Studies*, 27,(5): 877-904.
- Lynch, D.P., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol:84, No:4, 467-483.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F. and Uys, I. L. (2006). "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", *Radiography*, Vol:12, No:2, 118-126.
- Martin, R. (1995). "The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff". *Academy of Management Journal*, 1, 89-93.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsoyer, A. (2002), "The Effect of Entrepreneurial Proclivity ve Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol:66, (3), 18-32.
- Meydan, C.H., (2010). "Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, 195-222.
- Miao, R., & Kim, H. G. (2010). "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 3, (2), 257-264.
- Michie, J. ve Sheehan, M. (1999). HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from The UK S 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS). *Industrial And Corporate Change*, 8, (2), 211-234.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4, (3), 221-235.
- Misra, S. ve Kumar, E.S. (2000), "Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour", *Journal of Entrepreneurship*, 9, (2), 135-154
- Moorman, R.H., Gerald L.B. ve Brain P.N. (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?., *The Academy of Management Journal*, Vol:41, No:3, 351-357.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). "Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations", *Harcourt College Publishers, Orlando, Florida*
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Schindehutte, M. (2001). "Towards Integration: Understanding Entrepreneurship Through Frameworks", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2, (1), 35-49.
- Muzaffar, H., (2011). "Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki", *Ankara Ü., SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.*
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Naman, J.L. Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*. 14, (2), 137–153.
- Organ D.W. (1977), “A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction–Causes–Performance Hypothesis”, *Academy of Management Review*, 2, 46–53.
- Örnek, A.Ş., (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2, (3). 1-14.
- Pearce, J.W. and Carland, J.W.; (1996), “Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms:An Empirical Study of Performance Implications”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1, (2), 87-96.
- Pinnington, A., and Haslop, D.; (1995), “Team Leader Autonomy In New Product Development”, *Management Decision*, 33, (9), 5-11.
- Pinchot, G.; (1985), *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York.
- Pinchot, G. ve Pellman, R. (1999). “Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Inovation” Sanfrancisco:Berrett-Koehler.
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., Junit, S.A. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*. 24, (1), 61–82
- Ramus, C., (2001). “Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability”, *California Management Review* 43,(3), 85-107.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999). “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Reinolds, P. D.(1991). “Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16,(2), 47-70.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). “Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:5, 825–836.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). “Percieved Organizational Support: A Review of Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No:4, 698-714.
- Ring, J.K. (2011). “The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in The Transportation Industry”, *International Journal of Business Research and Management*, 1,(3), 156-168.
- Robins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Sacks, A. (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., (1999). “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship” *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23, 11–27
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25, (1), 217–226.
- Simmel, G. (1950). “The Sociology of Georg Simmel”, Translated and Edited by K., H. Wolff, Gleonce, Free Press.
- Sofronijevic, A., Milicevic, V. and Ilic B., (2011). “International Perspectives: Enhancing Library Business Performance by Implementation of Enterprise 2.0 via

- Intrapreneurship: The Case of a Serbian Library”, *The Journal of Academic Librarianship*, 37, (4), 358–362.
- Stamper, C.L., Johlke, M.C., (2003). “The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, Vol:29, No.4, 569-588.
- Stassen, M., Ursel, N.D., (2009). “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220.
- Şeşen, H., (2010), “Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Thurnwalt, R. (1932). “Economics in Primitive Communities”, London, Oxford Univerty Press.
- Tumwesigye, G. (2010). The Relationship Between Perceived Organizational Support And Turnover İntentionsin a Developing Country: The Mediating Role of Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*: 4,(6), 942-952.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17, (2), 183-206.
- Türen, U., Gökmen, Y., Tokmak, İ., (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 4, (4), 103-129.
- Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E. (1997), "Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry", *Journal of Operation Management*. Vol. 15,(4), 317-330
- Vroom, V., (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Watkins, A. (1995). “Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support”, *Western Journal of Communication*, 59, (4), 326-347,
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C., (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective” *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wiklund, J. (1999). “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship”. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24,(1), 37-48.
- Wiklund J. ve Shepherd, D. (2003). “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses”. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*. 20,(1), 71–91.
- Witt, P. (2004). “Entrepreneurs’ Network and the Success of the Start-up”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.
- Yamada, J. (2004), “A Multi-Dimensional View of Entrepreneurship: Towards a Research Agenda on Organisation Emergence”, *Journal of Management Development*, 21,(4), 289-320.

- Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H., Görmüş A.Ş. (2012). “Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma” Journal of Yaşar University 26, (7), 4483-4504.
- Zahra S.A. and Covin J.G., (1995), “Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis”, Journal of Business Venturing, 10, (1), 43-58.
- Zahra, S. A. (1996). “Governance, Ownership, And Corporate Entrepreneurship. The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. Academy Of Management Journal, 39, (6), 1713-1735.
- Zahra, S.A., Garvis, D. (2000). International Corporate Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. Journal of Business Venturing. 15, (5-6), 469-492.
- Zajac, E., Brian R.G. and Shortell, S.M., (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures. Management Science. 37, (2), 170-184.
- Zampetakis, L.A., Beldekos., P., Moustakis, V.S. (2009). “Day to Day: Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support”, University of Glasgow, European Management Journal, 27, pp.165-175.
- Zehir, C., Acar, A.Z., (2005). “Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7, (3), 15-34.
- Zhang, X., Wang, Y., Yang, Z. and Wang, Q. X. (2006). “How Corporate Entrepreneurship Impacts Market Performance: A Disaggregated Approach Based on Evidence from China”, International Conference on Management of Innovation and Technology (IEEE). 101-105
- Zhao, F. (2005), "Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11, (1), 25 - 41

The Mediating Role of Internal entrepreneurship in the Effect of Perceived Organizational Support to the Business Performance

Hakan TURGUT

Başkent University
Vocational School of Social Sciences
Bağlica Campus, Ankara, Turkey
hturgut@baskent.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Managers' expectations of workers positive business manner and their output only for the benefit of the organization prevent the expected contribution to business performance (Eisenberger et al, 1990). It is known that the expected positive manner of the employees is primarily formed by the incentives provided by the organization (Rhoades and Eisenberger, 2002). If it is accepted that these financial and moral incentives are values that form organizational support, then it is expected that the fair, continuous and satisfactory support provided by the organization will make it easier to meet the expectations of the organizations and enable them to come to fruition. Therefore, organizations' providing desired business manners of the employees and their output depends on how they perceive the provided organizational support (Eisenberger et al, 1986). In this respect, it could be stated that perceived organizational support which shapes the manners of the employees plays the most crucial role.

The perception of the employees that they are being supported by their organizations makes it possible for them to have a higher performance, come to their workplaces on time, not considering resigning, not to slow their work, have a higher job satisfaction and lessen the problems about the job and the workplace in general. These results, which are considered as significant for individuals and the organizations, draw attention to organizational support (Eisenberger et al, 2001).

The approach of internal entrepreneurship directs organizations to employ individuals who are innovative and keep them in business. In exposing innovative and entrepreneurial behavior, both individualistic and organizational factors are effective (Antoncic and Hisrich, 2004). Although exposing entrepreneurial behavior requires certain personal characteristics, the work environment laid out by the organization is also important (Covin and Slevin, 1991). As a result, employees' manners and behaviors are formed by the perceptions on the formations exposed by the managers within the organizations and by individual factors (Meydan, 2010). And therefore, positive approaches of the management lead to an increase in the quality of the communication among the organization members and it insures goal congruence. Apart from this, it has been stated in several studies that organizations which have good job security are more innovative and more successful compared to their competitors.

And in the light of the previous studies, the aim of this study is to find out whether employees' perception of organizational support affects the performance of their organizations and whether internal entrepreneurship has a mediating role in this relationship. With this study, contributions are expected to be made to literature and managers who want to make the most of their employees in the competitive world.

Hypotheses:

H1: Perceived organizational support affects business performance in a significant and positive way.

H2: There is a positive relationship between perceived organizational support and internal entrepreneurship.

H3: There is a positive relationship between internal entrepreneurship and business performance.

H4: Internal entrepreneurship has a mediating effect on the relationship between perceived organizational support and business performance.

Method

Participants:

The study was done with the data collected from a total of 191 participants working in 23 different organizations doing business in the field of electronics and take place in OSTIM, which is an industrial zone in Ankara. When the variables in our study are taken into consideration, it was considered that the employees would express their perceptions on the support that is provided by their companies as well as they may have more information on internal entrepreneurship and business performance compared to other employees, and therefore, the sample of our study was formed by the organizations' junior administrative officers and white-collar workers; such as control engineers, human resources specialists and general accountants. 119 (62,3 %) of them are men, 72 (37,7 %) of them are women, 44 (23%) of them are managers, 147 (77%) of them are employees; 57,5 % have undergraduate or postgraduate degree and the average of their ages is 30,14, the average year of experience in their workplaces is 3,41 and they have an average total of 5,75 years of work experience.

Scales:

Perceived organizational support scale: To determine the employees' perception of the organizational support, the scale which was developed by Eisenberger and friends (1986) was used. Its shorter version was created by Stassen and Ursel (2009) and adapted to Turkish by Turunç and Çelik (2010).

Perceived business performances scale: The scale which was prepared to measure the performance of organizations was created by making use of the scale developed by Eren (2007). In the scale there are questions about customer satisfaction and human resources performance as well as the financial aspect of business performance.

Internal entrepreneurship scale: To measure the inter-organizational entrepreneurial behavior of the employees, the scale which was developed by Şeşen (2010) as a result of the exploitation of Lumpkin and Dess (1996; 2001), Zhang and friends (2006), Witt (2004), Basım and Şeşen (2009) and Basım and friends (2009) was used.

For the validation of the scales an exploratory factor analysis was done; for their reliability their Cronbach's alpha coefficient was calculated and as a result, it was determined that the scales were valid and reliable.

Findings

In the study to test whether variables are related to each other and if they are, to find out the kind of relationship they have, a correlation analysis was done. To test the hypotheses, regression analyses were done. Here are the results of these analyses:

- Perceived organizational support affects all the dimensions of business performance (financial performance, customer satisfaction, human resources management performance) positively and statistically in a significant way,
- Perceived organizational support affects only innovativeness, risk taking and leadership dimensions of internal entrepreneurship positively and statistically in a significant way; however, it has no significant relationship statistically with self determination and individual net enlargement dimensions,
- Among internal entrepreneurship dimensions, only innovativeness and risk taking affect financial performance, which is one of the dimensions of business performance positively, whereas, the other internal entrepreneurship dimensions have no relationship with financial performance and none of the dimensions of internal entrepreneurship is related to customer satisfaction or HRM performance,
- In the relationship of perceived organizational support and business performance, internal entrepreneurship has no mediating effect.

Discussion

In the light of the data gathered in the study, it could be mentioned that organizational support can be used as an important tool for the organizations both to enhance internal entrepreneurship or business performance. Organizations can provide equal, fair and continuous support to their workers by the help of senior administrative or human resources implementations, and if they manage to form a perception of being supported on their workers, then they will be able to have a higher rate of internal entrepreneurship and higher business performance. The most significant limitation of our study is that; it was done only in one area, in one sector and in limited number of organizations. In order to generalize the results of this study, it could be applied on larger sample groups, in different geographical areas and in different sectors in the future. Another limitation of our study is, while measuring the business performance of the organizations, second hand sources were used instead of primary data because of confidential business information. If primary data could be collected from the organizations in further studies in this field, the results of this study and similar studies could be compared.

Although the relationship between organizational support and several variables was analyzed, very few studies are present about the direct relationship of organizational support and business performance. With this study the relationship between these two variables and the possible effects were analyzed in a different culture and a different sample group and its results are presented. Furthermore, the mediating role of internal entrepreneurship was also analyzed based on the possibility that it could take part in the relationship of these two variables. The results of this study might have a contribution to organization managers as well as literature.

Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

The Investigation of Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfactions with Burnout Level of Academicians

Mustafa TAŞLIYAN
Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi,
Kahramanmaraş, Türkiye
mustafatasliyan@hotmail.com

Bengü HIRLAK
Kilis 7 Aralık Üniversitesi,
Meslek Yüksekokulu,
Kilis, Türkiye
benguhirlak@hotmail.com.tr

Gamze Ebru ÇİFTÇİ
Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Bölümü,
Kırıkkale, Türkiye
gamzeebruciftci@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, duygusal zekâ; iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak duygusal zekâ faktörlerinin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaçla, çeşitli üniversitedeki çalışan toplam 291 akademik personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak için toplam üç ölçek kullanılmıştır. Duygusal zekâyı ölçmek için Chan (2004 ve 2006) EI12 tarafından geliştirilen ölçek; iş tatmini ölçmek için, D. J. Weiss, R.V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ-Kısa Form), tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ile iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal zekâ faktörlerinin bazı demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş) göre farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Duygusal Zekâ, İş Tatmini, Tükenmişlik

Abstract

The key objective of this study is to ascertain if the emotional intelligence factors vary among some demographic characteristics through exposing the relationships between emotional intelligence factors and job satisfactions with burnout level. For this purpose, a research was conducted on total 291 academic staffs who work in various universities. This research was used a total of three scales were used for data collection. Measure emotional intelligence Chen (2004 and 2006) scale developed by EI12; to measure job satisfaction, D.J Weiss, R. V. Dawis, G.W England, L.H Lofquist developed by the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ-Short Form); to measure Maslach and Jackson burnout level (1981) developed by Maslach Burnout

Inventory scale. Findings of the study revealed that there is a significant relationship between the subscales of emotional intelligence, job satisfactions and burnout. It was also determined that emotional intelligence factors vary among some demographic characteristics (gender, marital status and age)

Keywords: *Emotional Intelligence, Job Satisfactions, Burnout.*

Giriş

Hem örgütler için hem de bireyler için önemli olan birçok davranış konuları bulunmaktadır. Bu davranış konularından duygusal zekâ, iş tatmini ve tükenmişlik dikkat çeken konular arasındadır.

Özellikle son yıllarda yapılan birçok araştırma, duyguların çalışma yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütlerin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve örgütlerin çalışanlarının duygusal durumlarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Yapılan birçok araştırma sonucunda, hem örgütsel hem de bireysel başarıya ve mutluluğa ulaşılabilmesi için insanların sahip olduğu entelektüel zekâ (IQ) kadar duygusal zekâyâ (EQ) da sahip olmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın birinci kavramı olan duygusal zekâ, duyguları doğru değerlendirebilme, bunları doğru kullanabilme ve yönetebilme, sahip olunan duyguların diğer insanlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi yetenekleri içermektedir (Law, Wong ve Song, 2000: 485). “Duygusal zekâ” kavramı, 1990’lı yıllardan günümüze kadar gerek akademik çevrelerde, gerekse uygulama alanlarında önemli bir konu haline gelmiştir. Thorndike’nin (1920) duygusal zekâ kavramının köklerinin “sosyal zekâ” kavramına dayandığı belirtilmektedir. Bu anlamda sosyal zekâ; insanları anlama, ilişkilerde bilgece davranma ve yönetme ile ilgili yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Pérez, Petrides ve Furnham, 2005: 124). İlk kez Peter Salovey ve John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından duygusal zekâ kavramı “bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi” olarak tanımlanmıştır (Wong ve Law, 2002: 245-246). Duygusal zekâ Goleman’a göre ise; kişinin hislerini bilmesi, bu hisleri yönetebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek etkin iletişim sağlayabilmesi, yaptığı iş konusunda kendisini motive edebilmesidir (Dulewicz ve Higgs, 2000: 342; Akt; Aslan ve Özata; 2008: 80).

Duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, kendini tanıma (self-awareness), duyguları yönetebilme (self-regulation), motivasyon (motivation), başkalarının duygularını anlayabilme (empati) ve sosyal becerilerdir (Goleman, 2000: 393-394). *Kendini tanıma*; bireyin ruh halinin ve düşüncelerinin farkında olabilmesidir (Mayer ve Stevens, 1994: 351). *Duyguları yönetebilme*; bireyin duygularını, düşüncelerini, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir (Poskey, 2006: 1). *Motivasyon*; “bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005: 633). *Başkalarının duygularını anlayabilme*; “bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlamak ve içselleştirmek” demektir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Empati>). *Sosyal beceriler*; insan ilişkileri, karşı karşıya gelen bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı etkileşimleridir (Başaran, 2004: 17; Akt; Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Araştırmanın ikinci kavramı ise iş tatminidir. İlk kez 1920'lerde ortaya atılan ancak önemi 1930'lı yıllarda anlaşılan iş tatmini kavramı; genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanmıştır. İş tatmininin yaşam tatmini ile ilişkili olması, kavramın önemli olmasının nedenlerinden biridir ve bu kavram bireylerin ruh ve fiziki sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bu kavramın önemli olmasının sebeplerinden bir tanesi de üretkenlikle ilgili olmasıdır. Kavramlar arasından doğrudan bir ilişki olmasa da iş tatminsizliğinin doğuracağı dolaylı etkiler (grup uyumu, stres vb.) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

İş tatminini, “iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutum” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabilir. Bu nedenle, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali” olarak tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise “iş tatminsizliği” demek doğru olur (Erdoğan, 1996; Akt; Adıgüzel vd. 2011: 50). Örneğin bir çalışan temiz ve güvenli bir iş ortamı beklentisi içindeyse ve işyerinde çalışma ortamı güvensiz ve kirli ise o çalışan muhtemelen işinden daha az tatmin olacaktır (Matris ve Jackson, 2008: 70, Akt; Aksu, 2012: 61).

Çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörleri ikiye ayırabiliriz. Bu faktörler; bireysel veya örgütsel faktörler olarak belirtilebilir. Bireysel veya kişisel faktörler bireylerin farklı düzeyde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi vb. Örgütsel faktörler ise; ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak sayılabilir (Tengilimoğlu, 2005: 28).

Araştırmanın üçüncü kavramı ise tükenmişliktir. Tükenmişlikle ilgili literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, tükenmişliğin psikolojik bir durum olduğu konusunda araştırmacıların fikir birliğinde oldukları görülmektedir. Ancak tükenmişliğin tanımlanması konusunda fikir birliğine varamadıkları görülmektedir. “Tükenmişlik” kavramı İngilizcede “job burnout”, Türkçede ise “tükenmişlik-tükeniş sendromu” kavramları ile ifade edilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 131-132). Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Bu kavram son 30 yıldır farklı meslek alanları ile ilgili olarak üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmıştır (Oruç, 2007: 11).

Freudenberger tarafından tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmiştir. Freudenberger (1974:159) tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır (Arı ve Bal, 2008: 132).

Özellikle tükenmişliğe ilişkin çalışmaları ve bu kavrama ilişkin geliştirdiği ölçek nedeniyle adı en fazla anılan teorisyen olan Maslach'a (2003:189) göre tükenmişlik, “işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur” (Arı ve Bal, 2008: 132).

Maslach tükenmişlik envanteri ölçeği; duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma olmak üzere toplam 3 boyut olarak tanımlanmıştır: *Duygusal tükenme*; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir (Maslach vd. 2001: 402; Wright ve Douglas, 1997: 492). *Kişisel başarı*; kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve

işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Seligman, 1990: 10; Akt; Güllüce, 2006: 6). *Duyarsızlaşma*; bireyin ilgili olduğu kişilere karşı duyarsız bir şekilde davranmaya başlaması şeklinde tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma evresinde olan kişilerin tavırlarında sertlik, soğukluk ve ilgisizlik oluşur. Birey kendini güçsüz hisseder ve kendine bu şekilde bir kaçış yolu bulur. Bunun sonucunda da insan ilişkilerini minimum düzeye indirir (Maslach ve Jackson, 1981; Akt; Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 105).

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olması için; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin yüksek ve kişisel başarı puanının düşük olması gerekir. Tükenmişlik düzeyinin düşük olması için ise durum tam tersini gerektirmektedir (Ergin, 1993: 144).

Genel görüşe ve yapılan bazı araştırmalara göre; duygusal zekâ iş yaşamının kalitesini, iş tatminini yükselterek, tükenmişlik düzeyini düşürmekte sonuç olarak da iş performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, özellikle meslekte iş olgusunun yoğunluğu fazla olduğu akademisyenlerde duygusal zekâ, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini ortaya koymaktır. Mesleği gereği akademisyenlerin eğitim ve öğretimin daha etkili olabilmesi için öğrencileri ve meslektaşları ile doğrudan iletişim kurabilmeleri ve takım çalışması içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu noktada özellikle eğitim alanında akademisyenlerin duygusal zekâlarını kullanabilmeleri önemlidir. Kısacası bu araştırmanın amacı, akademik örgütlerde akademisyenlerin duygusal zekâ ve iş tatmini ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu değişkenlerin bazı demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro unvanı, çalışılan üniversite) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Duygusal değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Duygusal yönetim ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Empatik duyarlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Duyguların pozitif kullanımı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Duygusal değerlendirme ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Duygusal değerlendirme ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Duygusal değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Duygusal yönetim ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Duygusal yönetim ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Duygusal yönetim ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Empatik duyarlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Empatik duyarlılık ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
H₁₃: Empatik duyarlılık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Duyguların pozitif kullanımı ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Duyguların pozitif kullanımı ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Duyguların pozitif kullanımı ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: İş tatmini ile duygusal tükenme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: İş tatmini ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: İş tatmini ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal zekâ düzeylerinin *yüksek olması*, akademisyenlerin iş tatminlerinin artmasını, tükenmişlik düzeylerinin ise azalmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, bu araştırma üniversitelerdeki akademisyenlerin duygusal zekâ, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini betimlenmesi ile birlikte, elde edilen sonuçlara yönelik önerilerde bulunulması ve ilgili alan yazına katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Metodoloji

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ve Kırıkkale Üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve bu üniversitelerdeki akademisyenlerin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Bu üniversitelerdeki akademisyenlerden kadro unvanları, görev yaptıkları fakülte ve bölüm dikkate alınarak 300 kişiye anket dağıtılmış, ancak bunlardan 291 tanesi geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır.

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, devlet üniversitelerinde görev yapan, araştırma görevlisi, uzman, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör kadrolarında görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Anket, demografik özellikler ile duygusal zekâ, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyini oluşturduğu düşünülen faktörlere ilişkin ifadelerin yer aldığı dört kısımdan oluşmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, literatürde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ankette her bir değişkeni ölçmeye yönelik dört ölçek kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan *birinci ölçek*, Chan (2004) EI12, tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeğidir. Chan (2004 ve 2006) çalışmasında duygusal zekâ ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemede bu ölçekten yararlanmıştır. Ölçeğin orijinal hali Schutte vd. (1998) 33 maddelik çalışmasından geliştirilen 12 maddelik ölçektir. Chan (2004 ve 2006) araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliğini C.Alpha: 0.82-0.86 yüksek bulmuştur. Duygusal zekâ; duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere toplam dört boyut olarak ele alınmıştır. Ankette duygusal zekânın her bir boyutu ile ilgili 3'er ifadeden toplam 12 ifade yer almaktadır. *İkinci ölçek*, 1967 yılında D. J. Weiss, R.V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)'dir. Bu çalışmada Minnesota iş tatmin ölçeğinin 20 ifadeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Baycan (1985) araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliğini C.Alpha: 0.77

yüksek bulmuştur. *Üçüncü ölçek*, Maslach (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğidir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma boyutları ile ele alınmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarı puanının düşük olması, tükenmişliği gösterecektir. Ankette tükenmişlik düzeyi boyutlarından olan; duygusal tükenme ile ilgili 9, kişisel başarı ile ilgili 8, duyarsızlaşma ile ilgili 5 ifade olmak üzere toplam 22 ifade yer almaktadır.

Bu beşli likert ölçeği ile hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 18 programıyla değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verileri ile ilgili olarak önce tanımlayıcı istatistikler belirlenmiş (demografik özellikler, frekans analizi), daha sonra veriler ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırma modelinde yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon, analizi ve söz konusu değişkenlerin demografik faktörlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro unvanı, çalışılan üniversite) göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik test yöntemlerinden T-Testi (iki grup) ve ANOVA (Varyans Analizi) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı üç devlet üniversitesi (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ve Kırıkkale Üniversitesi) ve dönem (2013-2014) ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Örneklem Profili

Örnekleme oluşturan 291 akademisyenin cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, kadro unvanı, idari görev ve çalışılan üniversite Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı	%	Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı	%
Cinsiyet	190	65,3	Çalışılan Birim		
			Fen Ed. Fakültesi	61	21
			Müh. ve Mim.	36	12,4
			İİBF	49	16,8
			Eğitim Fakültesi	32	11
			Meslek Yüksekokulu	55	18,9
Medeni durum	189	64,9	Diğer	58	19,9
			Kadro Unvanı		
			Profesör	10	3,4
			Doçent	35	12
			Yrd. Doçent	82	28,2
			Arş. Gör.	55	18,9
			Öğr. Gör.	66	22,7
			Arş. Gör. Dr.	18	6,2
			Öğr. Gör. Dr.	9	3,1
			Uzman	4	1,4
Bekâr	102	35,1	Okutman	12	4,1

			Üniversitedeki idari görev		
Yaş					
20-24	9	3,1	Dekan Yardımcısı	8	2,7
25-29	76	26,1	Enstitü Müdür	3	1,0
30-34	55	18,9	Yardımcısı		
35-39	47	16,2	Müdür Yardımcısı	5	1,7
40-44	52	17,9	Bölüm Başkanı	35	12,0
45+	52	17,9	Bölüm Başkan Yardımcısı	1	0,3
Kurumda çalışma süresi			Çalışılan üniversite	76	26,1
1 yıldan az	53	18,2	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi		
1-3yıl	72	24,7	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	125	43,0
4-6 yıl	59	20,3	Üniversitesi		
7-9 yıl	21	7,2	Kırıkkale Üniversitesi	90	30,9
10 yıl ve üstü	86	29,6			

Ankete katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine bakıldığında; %65,3'lük (190 kişi) çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Akademisyenlerin yarısından fazlası (%64,9; 189 kişi) evli olup, %26,1'i (76 kişi) 25-29 yaş grubuna girmektedir. Akademisyenlerin %29,6'sı (86 kişi) kurumunda 10 yıl ve daha fazla yıl görev yapmıştır. Dolayısıyla ankete katılan akademisyenlerin çoğunluğunun iş tecrübelerinin yüksek olduğu söylenilebilir. Anketi yanıtlayan akademisyenlerin %21'i (61 kişi) Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapmaktadır. Akademisyenlerin kadro unvanlarına bakıldığında çoğunluğunun (%28,2) (82 kişi) Yrd. Doç. Dr. ; (%22,7) (66 kişi) Öğretim Görevlisi olduğu görülmektedir. Araştırmada uygulanan ankete katılıma daha çok Öğretim Görevlilerinin ve Yardımcı Doçentlerin olması akademik kadrolardaki istihdamın bu kadrolarda fazla oluşunun bir sonucudur. Anketi yanıtlayan 291 akademisyenin 52 tanesinin idari görevi bulunmaktadır. İdari görevi olan bu 52 akademisyenin de çoğunluğu (%12)'si (35 kişi) bölüm başkanı olarak görev yaptığı görülmektedir. Anketi yanıtlayan akademisyenlerin çoğunluğu (%43)'ü (125 kişi) Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışmaktadır.

Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan anketlerden elde edilen verilere t-testi, Anova ve korelasyon analizi uygulanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Buna göre duygusal zeka (boyutları) ile iş tatmini ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi Tablo 2 ve Tablo 3'de, akademisyenlerin cinsiyet değişkeni açısından Tablo 4'te, medeni durum değişkeni açısından Tablo 5'te yaş değişkeni açısından Tablo 6'da duygusal zeka farklılaşması gösterilmiştir.

Tablo 2. Duygusal Zekâ (Boyutları) İle İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyi (Boyutları) İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		İş Tatmini
Duygusal Zekâ	DZ1	0,677*
	DZ2	0,604*
	DZ3	0,662*
	DZ4	0,686*
Tükenmişlik Düzeyi	MT1	-0,518*
	MT2	0,742*
	MT3	-0,280*

*r (korelasyon katsayısı); %1 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 2’de yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini ile duygusal zeka ve tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini ile duygusal zekâ boyutları [duygusal değerlendirme (DZ1), duygusal yönetim (DZ2), empatik duyarlılık (DZ3), duyguların pozitif kullanımı (DZ4)] arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini ile duygusal tükenme (MT1) arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini ile kişisel başarı (MT2) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmini ile duyarsızlaşma (MT3) arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Duygusal Zekâ (Boyutları) İle Tükenmişlik Düzeyi (Boyutları) İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		Duygusal Zekâ			
		DZ1	DZ2	DZ3	DZ4
Tükenmişlik	MT1	-0,580*	-0,191*	-0,446*	-0,018*
	MT2	0,382*	0,405*	0,332*	0,451*
	MT3	-0,448*	-0,362*	-0,375*	-0,484*

*r (korelasyon katsayısı); %1 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3’de yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, duygusal zeka ve tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani duygusal değerlendirme (DZ1) ile duygusal tükenme (MT1) arasında orta düzeyde, negatif; duygusal yönetim (DZ2), empatik duyarlılık (DZ3), duyguların pozitif kullanımı (DZ4) ile duygusal tükenme (MT1) arasında düşük düzeyde, negatif; duygusal değerlendirme (DZ1), duygusal yönetim (DZ2), empatik duyarlılık (DZ3), duyguların pozitif kullanımı (DZ4) ile kişisel başarı (MT2) arasında düşük düzeyde, pozitif; duygusal değerlendirme (DZ1), duygusal yönetim (DZ2), empatik duyarlılık (DZ3), duyguların pozitif kullanımı (DZ4) ile duyarsızlaşma (MT3) arasında düşük düzeyde negatif ilişki olduğu görülmektedir.

Bu durumda (Duygusal zekâ ile iş tatmini, tükenmişlik boyutları arasında pozitif/negatif bir ilişki olup olmadığına dair) hipotezlerimiz için H1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmektedir.

Duygusal zekâ verilerinin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Testi ve homojenlik testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre duygusal zekâ verilerinin dağılımlarının normal ve homojen olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal zekâ verilerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum ve yaş) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik

test yöntemlerinden T-Testi (iki grup) ve ANOVA (Varyans Analizi) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Gruplar Arası T Testi

Duygusal Zeka Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	St.Sapma	t	Anlamlılık (p)
Duygusal Değerlendirme	Erkek	190	12,7421	2,02676	-1,052	0,293
	Bayan	101	13,0000	1,91833		
Duygusal Yönetim	Erkek	190	12,1421	2,38288	1,680	0,094
	Bayan	101	11,6733	2,02538		
Empatik Duyarlılık	Erkek	190	11,8158	2,27542	-2,347	0,020**
	Bayan	101	12,4653	2,19346		
Duyguların Pozitif Kullanımı	Erkek	190	12,9105	1,66743	0,180	0,857
	Bayan	101	12,8713	1,95276		

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4’de yapılan t testi sonucuna göre, akademisyenlerin cinsiyetlerine göre empatik duyarlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,020<0,05). Bayan akademisyenlerin empatik duyarlılıklarına ilişkin ortalama puanı (Ort= 12,4653) iken, erkek akademisyenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı (Ort= 11,8158) olduğu görülmektedir. Yani bayan akademisyenlerin erkek akademisyenlerden daha fazla insanların yüz ifadelerinden, sözsüz mesajlarından, ses tonlarından duyguları anlayabildikleri söylenebilir. Ayrıca akademisyenlerin cinsiyetlerine göre, duygusal değerlendirme, duygusal yönetim ve duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur.

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Gruplar Arası T Testi

Duygusal Zeka Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	St.Sapma	t	Anlamlılık (p)
Duygusal Değerlendirme	Evli	189	13,0847	1,50998	2,575	0,011**
	Bekâr	102	12,3627	2,60536		
Duygusal Yönetim	Evli	189	12,3492	2,00127	3,591	0,000**
	Bekâr	102	11,2941	2,57785		
Empatik Duyarlılık	Evli	189	12,1429	2,14519	1,042	0,298
	Bekâr	102	11,8529	2,47121		
Duyguların Pozitif Kullanımı	Evli	189	13,0000	1,66312	1,356	0,176
	Bekâr	102	12,7059	1,94268		

*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5’de yapılan t testi sonucuna göre, akademisyenlerin medeni durumlarına göre duygusal değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,011<0,05). Evli akademisyenlerin duygusal değerlendirmelerine ilişkin ortalama

puanı (Ort= 13,0847) iken, bekâr akademisyenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı (Ort= 12,3627) olduğu görülmektedir. Yani evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlerden daha fazla duygularının farkında olduğu söylenebilir. Yine akademisyenlerin medeni durumlarına göre duygusal yönetimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,000<0,05$). Evli akademisyenlerin duygusal yönetimlerine ilişkin ortalama puanı (Ort= 12,3492) iken, bekâr akademisyenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı (Ort= 11,2941) olduğu görülmektedir. Yani evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlerden daha fazla olumlu ruh halinde oldukları, umutlu ve motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca akademisyenlerin medeni durumlarına göre, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur.

Tablo 6. Yaşa Göre Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Tablosu

Duygusal Zekâ Boyutları	Yaş Grupları	n	Ort.	Std.Sapma	F	p
Duygusal Değerlendirme	20-24	9	13,7778	1,09291	1,560	0,171
	25-29	76	12,3947	2,47698		
	30-34	55	13,0182	1,63855		
	35-39	47	12,6809	2,37840		
	40-44	52	13,1154	1,50364		
	45+	52	12,9615	1,58376		
Duygusal Yönetim	20-24	9	12,4444	1,99028	2,086	0,067
	25-29	76	11,3026	2,18581		
	30-34	55	12,1455	2,46587		
	35-39	47	12,1277	1,85011		
	40-44	52	12,0769	2,50753		
	45+	52	12,4808	2,34183		
Empatik Duyarlılık	20-24	9	11,9794	1,96529	2,043	0,073
	25-29	76	12,3333	2,27268		
	30-34	55	11,4868	1,65831		
	35-39	47	12,4182	2,62548		
	40-44	52	12,0426	2,23351		
	45+	52	11,8269	2,40432		
Duyguların Pozitif Kullanımı	20-24	9	11,8765	1,87576	3,388	0,011*
	25-29	76	12,0412	1,89068		
	30-34	55	13,3333	2,26480		
	35-39	47	12,7500	1,22474		
	40-44	52	13,0909	2,00083		
	45+	52	12,4875	1,63608		

* $P<0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 6’da yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, akademisyenlerin yaş gruplarına göre sadece duyguların pozitif kullanımında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 45 yaş üstündeki akademisyenlerin ortalama değeri 12,4875; 20-24 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin ortalama değerine göre 11,8765 anlamlı bir

farklılık arz etmekte ve daha yüksek bir değeri teşkil etmektedir. 45 yaş üzerindeki akademisyenlerin buldukları yaş grubunun genel özellikleri itibariyle genç yaş grubundan daha fazla olumlu ruh hali içerisinde buldukları söylenebilir. Ayrıca yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, akademisyenlerin kadro unvanları, çalışılan üniversite ile duygusal zekânın tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ve Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapan alanında akademik personel üzerinde; duygusal zekâ ile iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve bu değişkenlerin betimlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yapılan frekans ve korelasyon analizi ile ilgili elde edilen sonuçları özetleyecek olursak;

- Akademisyenlerin çoğunluğunun, duygusal zekânın tüm boyutları (duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı) ve iş tatmini ile ilgili olumlu ifadeler katıldıkları tespit edilmiştir. Ancak yapılan iş karşılığında alınan ücret ile ilgili olarak akademisyenlerin memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

- Akademisyenlerin çoğunluğunun, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ilgili olumsuz ifadeler katılmadığı, ancak kişisel başarı ile ilgili olumlu ifadeler katıldığı tespit edilmiştir.

- Yapılan korelasyon analizi sonucunda; duygusal zekânın tüm boyutları (duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı) ile iş tatmini ve tükenmişliğin tüm boyutları (duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu yapılan birçok çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Chan, 2006; Güllüce, 2006; Aslan ve Özata, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Üngüren ve Doğan, 2010; Berberoğlu ve Sağlam, 2010; Konakay, 2013).

Ayrıca duygusal zekâ verilerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kadro unvanı, çalışılan üniversite) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik test yöntemlerinden T-Testi (iki grup) ve ANOVA (Varyans Analizi) (ikiden fazla grup) yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarını özetleyecek olursak;

- Yapılan t-testi analizi sonucuna göre, akademisyenlerin cinsiyetlerine göre, empatik duyarlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,020<0,05$). Analiz sonuçlarına göre; özellikle bayan akademisyenlerin erkek akademisyenlerden daha fazla insanların yüz ifadelerinden, sözsüz mesajlarından, ses tonlarından duyguları anlayabildikleri söylenebilir. Bu bulgu yapılan birçok çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Salovey ve Mayer 1990; Akgemci vd. 2007; Aslan ve Özata, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Konakay, 2013). Yine araştırmada akademisyenlerin cinsiyetlerine göre, duygusal değerlendirme, duygusal yönetim ve duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Yapılan t-testi analizi sonucuna göre, akademisyenlerin medeni durumlarına göre duygusal değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir

($p=0,011<0,05$). Analiz sonuçlarına göre; özellikle evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlerden daha fazla duygularının farkında olduğu söylenebilir. Yine akademisyenlerin medeni durumlarına göre duygusal yönetimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Analiz sonuçlarına göre; özellikle evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlerden daha fazla olumlu ruh halinde oldukları, umutlu ve motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca akademisyenlerin medeni durumlarına göre, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, akademisyenlerin yaş gruplarına göre sadece duyguların pozitif kullanımında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; özellikle 45 yaş üstündeki akademisyenlerin 20-24 yaş aralığında bulunan akademisyenlere göre, içerisinde buldukları yaş grubunun genel özellikleri itibarıyla genç yaş grubundan daha fazla olumlu ruh hali içerisinde buldukları söylenebilir. Bu bulgu yapılan birçok çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

- Ayrıca yapılan ANOVA analizi sonucuna göre, akademisyenlerin kadro unvanları, çalışılan üniversite ile duygusal zekânın tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Üniversitelerin akademisyenlerin iş tatminini arttırabilmeleri ve tükenmişlik düzeylerini azaltabilmeleri için şunlar önerilebilir:

- Akademisyenlerin iletişim, zaman yönetimi ve duygusal zekâ becerilerini geliştirmek, örgütsel çatışmalar ve stresle başa çıkabilmelerini sağlamak adına kurumsal düzeyde eğitimlerin, seminerlerin ve konferansların düzenlenmesi yararlı olabilir.

- Her bireyin sahip olduğu bireysel kişilik özellikleri bulunmaktadır. Özellikle kişilerin sahip oldukları bu özelliklerin akademik hayata, akademisyenlik mesleğine uygun olması oldukça önemlidir. Üniversiteden mezun olacak gençlere bu mesleğin iyi tanıtılması gerektiği söylenebilir.

- Yine akademisyenlerin çalışma koşullarının, ücretlerinin daha da iyileştirilmesi, iş genişletme ve zenginleştirme yararlanılması vs. yararlı olabilir.

- Akademisyenlerin mesleği gereği kendi duygularının farkında olması başkalarının da duygularını okuyabilmesi, anlayabilmesi, hissedebilmesi ve başkalarının bakış açıları ile düşünebilmesi eğitim kalitesini arttırabileceği gibi, iş tatminini arttırabilir, yaşanan tükenmişlik seviyesini asgariye indirebilir.

- Araştırmanın sadece üç devlet üniversitesinde yapılmış olması; belirli bir dönemde gerçekleştirilmiş olması ve elde edilen verilerin kullanılan ölçeklerle sınırlı olması, sonuçların diğer üniversitelere genellenebilirliği açısından çalışmanın en önemli sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak araştırmaların, farklı kurumlarda, daha fazla değişken ekleyerek ve daha fazla örneklem sayısı ile planlanması konuyla ilgili literatürün gelişimi açısından daha faydalı olacaktır.

Bu önerileri daha da çoğaltmak mümkün olup, üniversitelerin akademik personellerinin iş tatminini arttırıcı, tükenmesini önleyici tedbirler almalarının, üniversitelerin eğitim kalitelerinin artmasına da katkı sağlayacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, Z., Karadağ, M., Ünsal, Y. (2011). “Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi (BAED), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Cilt. 02, Sayı. 04, 49-74, İzmir-Türkiye ISSN 1308 – 8971.
- Aksu, N. (2012). “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt.14, Sayı. 1, 59-79.
- Arı Sağlam, G., Bal Çına, E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt.15, Sayı.1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 131-148.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). “Emotion in the workplace: A reappraisal”. Human Relations, Cilt. 48, Sayı. 2, 97-125.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2008). “Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 30, 77-97.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, 3. Bası, Mart, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baycan, A. (1985). An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Berberoğlu, M., Sağlam, B. (2010). “Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı. 2, <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt1-sayi2/sayi2-910MuratBerberogluBulentSaglam.pdf>
- Chan, David W. (2004), “Perceived Emotional Intelligence And Self-Efficacy Among Chinese Secondary School Teachers In Hong Kong”, *Personality And Individual Differences*, Vol. 36, 1781–1795.
- Chan, David W. (2006), “Emotional Intelligence And Components Of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers In Hong Kong”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 22, 1042–1054.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt.14, Sayı.1, 209-230, Manisa.
- Dulewicz, Victor., Higgs, Malcolm. (2000). “Emotional Intelligence, A Review and Evaluation Study”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 4, 341–372.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi, Yayın No. 266.
- Ergin, C. (1993). “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar. R ve Dağ. İ (der): Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, Vol.30, No.1, 159-165.
- Goleman, Daniel (2000). İşbasında Duygusal Zekâ, (Çev. Handan Balkara), 2. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güllüce Çağlar, A. (2006). “Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 9, Sayı. 2, 174-190.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Konakay, G. (2013). “Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 15, Sayı: 1, 121-144.
- Law, K. S., Wong, C., Song, L. J. (2000). “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility For Management Studies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, 483–496.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal Of Occupational Behavior*, Vol. 2, No. 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 397-422.
- Maslach, Christina. (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol.12, No. 5, 189-192.
- Matris, Robert L., Jackson, John H., (2008). “USA: Human Resource Management”, Twelfth Edition, Thomson South Western.
- Mayer D. J., Stevens, A. A. (1994). “An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-) Experience of Mood”, *Journal of Research In Personality*, Vol. 28, 351-373.
- Oruç, S. (2007). “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Pérez, Juan, C., Petrides, K.V., Furnham, A. (2005). “Measuring Trait Emotional Intelligence: International Handbook of Emotional Intelligence”, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber, 123-143.
- Poskey, Mike (2006). “The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality”, <http://www.zeroriskhr.com/articles/emotionalintelligence.aspx>
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). “Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality”, Vol. 9, 185–211.
- Seligman, M. (1990). “Learned Optimism”, New York: Simon LE Schuster.
- Sevimli F., İşcan F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini, Ege Akademik Bakış; Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1-2, 55-64.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et al. (1998). “Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence”. *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, 167–177.
- Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*: 1, 23-45.
- Üngüren, E. ve Doğan, H. (2010). “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 11, No. 2, 39-52.

- Weiss, David J., Davis, Rene V., England, George W., Lofquist, Lloyd H. (1967). “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.
- Wong, C. S., Law, K. S. (2002). “The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance Attitude: An Exploratory Study”. The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 3, 243-274.
- Wright, Thomas A., Douglas, G. Bonett (1997). “The Contribution of Burnout to Work Performance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, 491-499.

The Investigation of Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfactions with Occupational Burnout Level of Academicians

Mustafa TAŞLIYAN
Kahramanmaraş Sütçü İmam
University, Faculty of Economics
and Administrative Sciences,
Kahramanmaraş, Turkey
mustafatasliyan@hotmail.com

Bengü HIRLAK
Kilis 7 Aralık University,
Vocational High School,
Kilis, Turkey
benguhirlak@hotmail.com.tr

Gamze Ebru ÇİFTÇİ
Kırıkkale University, Institute of
Social Sciences, Department of
Business Administration,
Kırıkkale, Turkey
gamzeebruciftci@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

In this study, firstly an introduction to the subject is made; in the second section emotional intelligence, job satisfaction, occupational burnout of the concepts are described, in the third section it is given information on the methodology of the research, in the fourth section research findings, in the last section conclusions and recommendations are given. In addition, in this study, job satisfactions of academic staff in universities and organizations which are thought to affect the levels of burnout in terms of emotional intelligence that vital relationship between levels are determined.

The main aim of this study is to determine for academic staff in particular cases to be more the intensity of work to level of emotional intelligence, job satisfaction and occupational burnout. Also it is to identify for some of these variables whether there is a significant difference according to some properties of demographic characteristics e.g. gender, age, marital status, staff title, studied universities etc.

According to their vocational in particular cases academics staff to be more effective in education and training are required to be able to directly communicate and team work with students and colleagues in within. At this point, especially in field of education, it is very important to able to use emotional intelligence for academics.

In the recent years, many of the studies have focused on the role of emotions in work life. For instance, Ashforth and Humphrey (1995) emphasized that it has been an integral part of the organization of emotions and it should give the more importance for their employees in the status of emotions. As a result, to achieve both organizational and individual accomplishment and happiness in many studies, it has been determined that the people should have not only for achieving the intellectual intelligence (IQ), but also emotional intelligence up (EQ). In this context, emotional intelligence consists of some capabilities such as correctly evaluation of emotions, correctly usage of them and governing, understanding of impacting on other people (see Law, Wong and Song, 2004: p. 485).

According to public opinion and some studies done, while emotional intelligence increases quality of work life and job satisfaction, it decrease the level of occupational burnout. As a result of it can impact positively on business performance.

In this study, we can give to determine hypotheses being considered as follows:

H₁: There is a way of positive significant relationship between emotional appraisal and job satisfaction.

H₂: There is a way of positive significant relationship between positive regulation and job satisfaction.

H₃: There is a way of positive significant relationship between empathic sensitivity and job satisfaction.

H₄: There is a way of positive significant relationship between positive utilization and job satisfaction.

H₅: There is a way of negative significant relationship between emotional appraisal and emotional exhaustion.

H₆: There is a way of positive relationship between emotional appraisal and personnel accomplishment.

H₇: There is a way of negative significant relationship between emotional appraisal and depersonalization.

H₈: There is a way of negative significant relationship between positive regulation and emotional exhaustion.

H₉: There is a way of positive significant relationship between positive regulation and personnel accomplishment.

H₁₀: There is a way of negative significant relationship between positive regulation and depersonalization.

H₁₁: There is a way of negative significant relationship between empathic sensitivity and emotional exhaustion.

H₁₂: There is a way of positive significant relationship empathic sensitivity and personnel accomplishment.

H₁₃: There is a way of negative significant relationship between empathic sensitivity and depersonalization.

H₁₄: There is a way of negative significant relationship between the positive utilization and emotional exhaustion.

H₁₅: There is a way of positive significant relation between the positive utilization and personal accomplishment.

H₁₆: There is a way of negative significant relationship between the positive utilization and depersonalization.

H₁₇: There is a way of negative significant relationship between job satisfaction and emotional exhaustion.

H₁₈: There is a way of positive significant relationship between job satisfaction and personal accomplishment.

H₁₉: There is a way of negative significant relationship between job satisfaction and depersonalization.

Method

This research was carried out three state universities in Turkey. The questionnaire distributed to 300 people, this staff titles academics in universities, faculties and departments in which they work considering but 291 of them returned to them and were covered in the study.

Survey research method was used and working in state universities, research assistants, specialists, lecturers, assistant professors, associate professors and professors who work in academics were applied it. The questionnaire consists of four parts demographic characters and emotional intelligence, job satisfaction and occupational burnout related to factors that are thought to generate the level of expression. When we were preparing the questionnaire, the scale used in the literature.

The first scale used in this research; developed by Chan (2004) EI12 is the scale of emotional intelligence composed of 12 items. Chen (2004, 2006) studied the reliability of this scale in C.Alpha: 0.82-0.86 and it was found to be high. The second scale, developed by D. J. Weiss, R.V. Dawis, G. W. England and L. H. Lofquist in 1967 is the scale of Minnesota's Job Satisfaction (MSQ) composed of 20 items. Baycan (1985) studied the reliability of this scale in C.Alpha: 0.77 and it was found to be high. The third scale, developed by Maslach (1981) is the scale of occupational burnout, composed of 22 items.

Conclusion

This research on Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Kilis 7 Aralık University and Kırıkkale University for academic staff working in the field was made to find the relationship between emotional intelligence, occupational burnout and job satisfaction and to describe of these variables.

As a result of the analysis of the correlation, the significant relationship was identified between emotional intelligence in all dimensions (emotional appraisal, positive regulation, empathic sensitivity and positive utilization) with job satisfaction and occupational burnout in all dimensions (emotional exhaustion, personal accomplishment and depersonalization). This finding have supported to the results of many studies.

In addition, emotional intelligence data's according to demographic characteristics (gender, age, education, staff title, universities) significantly show any differences whether to determine the parametric test methods T-test (two groups) and ANOVA (Analysis of Variance) (more than two groups) were made. These analyses of the data's obtained are supportive of the many studies results. When we summarized of results of analyses: There is the way of positive significant difference between the gender of academics and empathic sensitivity according to the result of t-test analysis. Also, by the results of the same test analysis; academics, according to marital status are the significant differences between emotional appraisals have been identified. It was detected that there was only the positive significant difference between the age of groups of academics and the positive utilization by the result of ANOVA analysis. In addition, according to the results of the ANOVA analysis, academics staff titles, working with universities all sub-dimensions of emotional intelligence that there is not the significant difference was identified.

Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği

Analysis of Nurses' Organizational Deviant Behaviour: An Example of a University Hospital

Gamze BAYIN

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Sağlık İdaresi Bölümü,
Ankara, Türkiye
gamzebayin@gmail.com

Gözde TEREKLİ YEŞİLAYDIN

Ankara Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü,
Ankara, Türkiye
gterekli@gmail.com

Özet

Örgütsel sapma davranışı, örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf-adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, iş görenlere ve her ikisine birden zarar veren ancak istemli olarak yapılan davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma, hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini belirlemek, bu düzeyin hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak, örgütsel sapmanın boyutlarını ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Ankara'daki bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan tüm hemşirelere ulaşılmaya çalışılmış; ancak toplam 244 (%48,12) hemşireye ulaşılmıştır. Örgütsel sapmayı ölçmek için, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan ve iki boyutlu "Sapma Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda, hemşirelerin genel örgütsel sapma ortalamasının $1,85 \pm 0,718$ olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sapmanın iki boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($R = 0,701$). Sağlık kurumu yöneticilerine, örgütsel sapma davranışına ilişkin nedenlerin belirlenmesi, bu davranışı önleme yollarının tespit edilmesi, dolayısıyla da hem bireylerarası hem de örgüte yönelik sapma davranışının önüne geçilmeye çalışılması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sapma, Hemşire, Hastane, Örgütsel Davranış

Abstract

Organizational deviant behavior is defined as intentionally behavior which is damaging both employees and organization and unsuitable to organization rules, norms, values, expectations and legal regulations. The aim of this study is to determine the level of organizational deviance of nurses, to expose differentiates of this level

according to the descriptive characteristics, to detect the dimensions of organizational deviance and to evaluate the relationship between these dimensions. Population of the study is nurses working at a University Hospital in Ankara. The sample is not selected and tried to reach all the nurses working at this hospital. However, 244 nurses were reached (%48,12). To measure organizational deviance, “Measure of Workplace Deviance Items” which was developed by Bennett and Robinson (2000) was used. This scale consists from 15 expressions and 2 dimensions and its’ Cronbach's alpha coefficient was 0,94. As a result of the study, the mean score of nurses’ organizational deviance was found 1.85 ± 0.718 . In addition, statistically significant, positive and moderately strong correlation was found between the two dimensions of organizational deviance ($R= 0.701$). It can be suggested that health care managers should identify reasons and the ways of preventing of individual deviant behaviour. Thus, managers may prevent behaviour of deviation to the organization.

Keywords: Organizational Deviance, Nurse, Hospital, Organizational Behaviour

1. Giriş

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında örgütlerin başarısı rekabet edebilme güçlerine bağlıdır. Rekabet etmede en önemli unsur ise insan faktörüdür. Örgütsel başarının sağlanmasında örgüt çalışanlarının, örgüt kurallarına, değer ve normlarına yönelik sergilemiş oldukları davranışlar oldukça önemlidir. Özellikle sağlık sektörü gibi hasta-çalışan ilişkisinin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumu çalışanlarının örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz davranışlar sergilemesi, sağlık kurumunu zor durumda bırakabilmekte ya da telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir.

Sağlık kurumları için önemli kaynaklardan biri olan sağlık çalışanları, gerek tedarikçilerle, gerek hasta ve refakatçilerle gerekse kendi içlerinde yoğun bir iletişim ve etkileşim halindedir. Bu durum, sağlık kurumunun hizmet kalitesine, performansına, kurum imajına ve kurumun sürekliliğine yansımaktadır. Bu nedenle alan yazında sağlık kurumları için önem arz eden sağlık çalışanları üzerinde pek çok araştırmanın yapıldığı ve özellikle örgütsel davranış konularına odaklanıldığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık (Karahana, 2008, Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013; Vural ve Diğ., 2012), iş tatmini (Karakuş, 2011; Kuzulugil, 2012; Uğurluoğlu Aldoğan ve Diğ., 2012), stres yönetimi (Önder, Aybas ve Önder, 2014; Tokmak, Kaplan ve Türkmen, 2011), tükenmişlik (Derin ve Demirel, 2012; Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013) gibi birçok kavram araştırmalara konu olmuştur. Özellikle ulusal yazına bakıldığında örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme gibi bazı konuların son zamanlarda daha fazla gündeme geldiği söylenebilir. Bu konulardan bir tanesi de “örgütsel sapma”dır. Araştırmacılar ve akademisyenler tarafından “sapma” olarak adlandırılan olumsuz işyeri davranışlarını araştırmaya yönelik son dönemlerde yoğun bir ilgi olduğu gözlenmektedir (Ferris, ve Diğ., 2009, s. 279; İyigün ve Çetin, 2012, s. 16; Kidwell ve Martin, 2005, s. 5; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s. 96). Her ne kadar sapkın davranış ulusal yazında son zamanlarda gündeme gelse de, uluslararası yazında yeni bir konu değildir (Arbak ve Günlü, 2009, s. 255).

Türkiye’de örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların büyük bölümü konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik yapılmışken; çalışmalardan biri ceza infaz kurumu çalışanlarına, biri ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerine, bir diğeri ise öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Sağlık sektörü açısından bakıldığında ise örgütsel sapma ile ilgili

çok fazla çalışma söz konusu değildir (Chullen ve Diğ., 2010; Estes, 2013; Kobbs ve Arvey, 1993; Wolff, 2009; Wolff ve Diğ., 2010). Özellikle Türkiye’de bu konuda yapılmış az sayıda çalışma (İyigün ve Çetin, 2012; Tütüncü ve Diğ., 2008) söz konusu olup, bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Örgüt yaşamında saldırgan davranışların örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına, makinalara, iş aletlerine, müşterilere, satıcılara veya bazı eşyalara yönelik olarak gerçekleştiği ve hem bireysel hem de örgütsel nedenleri olduğu bilinmektedir. Nedeni ve türü ne olursa olsun, bu davranışlar etkili biçimde yönetilemediğinde örgütler açısından maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005, s. 97-98). Bu nedenle örgütsel sapma davranışı örgütlerde oldukça yaygın ve maliyetli bir problemdir (Aquino, Galperin ve Bennett, 2004, s. 1001; İyigün ve Çetin, 2012, s. 16; Kidwell ve Martin, 2005, s. 7). Bu maliyetler, örgütler ve araştırmacılar için oldukça endişe yaratmaktadır (Lian, Ferris ve Brown, 2012, s. 41). Özdevecioğlu ve Aksoy’a (2005, s. 96) göre, sapkın davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkileyecektir. İyigün ve Çetin’e (2012, s. 15) göre, örgüte yabancılaşan çalışanların bağlılıkları azalmakta; bağlılığı azalan çalışanlar örgütten ayrılmakta ya da performanslarında düşme gözlenmektedir. Buna ek olarak çalışanlar işlerini sabote edebilmekte ve saldırgan davranışlar içine girmektedirler. Demir ve Tütüncü’ye (2010, s. 64) göre, farklı kişilikteki bireylerin günün büyük bir bölümünde aynı ortamda farklı amaçlar için bir arada bulunmaları birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Sorunların zamanında çözülmemesi ve farklı boyutlara ulaşması olumsuz düşüncelerin ve tepkilerin doğmasına, tepkilerin de sapma davranışına dönüşmesi örgüt başarısının düşmesine neden olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının günün önemli bir bölümünü işte geçirmesi, doktor-hemşire-hasta arasındaki etkileşimin yoğun olması, özellikle hemşirelerin hasta ve hasta yakınları ile yoğun teması ve iletişimi, sağlık hizmetlerinin hata kabul etmez yapısı gereği oluşan stres ve gerginlik ortamı sağlık hizmetlerinin kendine has özelliklerini oluşturmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 128-129; Shortell ve Kaluzny, 1997, s. 13-14). Bu özellikler göz önüne alındığında, çalışanların davranışlarının şekillenmesi ve zamanla değişmesi mümkün olmakta ve böylece sağlık sektörü gibi hizmet sunumunun gerçekleştiği örgütlerde sapma davranışının olabileceği düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına ya da örgütlerine yönelik normal dışı ya da olumsuz davranışlar sergilemesi, örgüt tarafından belirlenen kurallara, değerlere ve normlara karşı uygunsuz davranışı, hastalar ve hasta yakınları üzerinde olumsuz etki yaratacak ve hem hastaların hem de hasta yakınlarının örgüte olan inancını ve güvenini zedeleyecektir. Bu durumda sağlık kurumunun varlığı, başarısı, hizmet kalitesi, verimliliği ve rekabet edebilme gücünün düşeceği söylenebilir. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin, çalışanlarının hem kuruma hem de iş arkadaşlarına yönelik davranışlarını incelemesi, olumsuz ya da sapkın davranışları tespit etmesi, nedenlerini belirlemesi ve bu davranışların giderilmesi için çaba göstermesi oldukça önemlidir.

Nüfus başına düşen hemşire sayısının düşük olması, bölgeler arasındaki dengesiz dağılımlar hemşire devir oranlarının yüksekliği, hemşirelerin sahip oldukları rollerin kontrolsüz bir şekilde genişliyor olması gibi pek çok değişken; hemşireleri örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan örneklem grubu haline getirmektedir. Stres, iş tatmini, tükenmişlik gibi pek çok örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar;

hemşirelerde stresin yüksek (Adıgüzel, 2012; Nabirye ve Diğ., 2011; Purcell, Kutash ve Cobb, 2011); iş tatmininin düşük (Aiken ve Diğ., 2001; Nabirye ve Diğ., 2011; Tzeng, 2002); tükenmişliğin yüksek (Altay, Gönener ve Demirkıran, 2010; Hanrahan ve Diğ., 2010; Poghosyan ve Diğ., 2010) olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Sağlık Bakanlığı (2012)'nin sağlık istatistikleri yıllığında, Türkiye'de 100.000 nüfus başına düşen hemşire sayısının 249 olduğu görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (2013)'nün "World Health Statistics" raporunun sonuçları ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin hem Avrupa Birliği ülkeleri hem de Dünya geneli ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Buna karşın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için hemşire ihtiyacı ve yüksek devir oranları küresel bir sorundur (Kingma, 2007; Lu ve Diğ., 2012, s. 1017; Purcell, Kutash ve Cobb, 2011, s. 715). Sağlık hizmetlerinde devir oranları ile ilgili yapılan çalışmalar da hemşirelerin devir oranlarının yüksek olduğunu ve stres, rol çatışması, ahlaki yozlaşma, örgütsel sapma gibi örgütsel pek çok faktörün, bu duruma neden olduğunu göstermektedir (Adıgüzel, 2012; Christian ve Ellis, 2014).

Bu amaçla bu çalışma, hemşireler üzerinde yapılmış olup; bu çalışma ile Ankara'da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin örgütsel sapma düzeylerini tespit etmek, bu düzeyin hemşirelerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı, görev yeri gibi tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek ve örgütsel sapma boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Murray' e (2006: s. 1) göre bugün işletmelerin hemen hepsinde çalışanların sapma davranışları göstermelerine rağmen, bu davranışların yöneticiler tarafından göze çarpmadığı ya da raporlanmadığı gözlemlenmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, bu çalışmanın başta sağlık yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilerin konuya dikkatlerinin çekilmesini sağlayacağı ve bilimsel bulgular ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Örgütsel Sapma Kavramı

Sapma kavramı, çok geniş kapsamlı anlama sahip olup, üzerinde henüz ortak bir kanıya varılamamıştır. Sosyologlar, yönetim bilimciler, psikoloji bilim uzmanları tarafından normallik dışı kabul edilen her türlü davranış "sapma" olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sapma kavramı, her bilim ve uygulama alanına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir (Akıncı, 2002, s. 39; Akt. Demir, 2009, s.42-43). Dolayısıyla hangi davranışın etik açıdan sapma davranışı olup olmadığını değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanlar, yöneticiler, paydaşlar ve toplum tarafından sapma davranışı farklı şekilde ele alınabilir (Kidwell ve Martin, 2005, s. 9). Kidwell ve Martin'e (2005, s. 4) göre, öncelikle sapma davranışı ile ne anlatılmak istendiğinin, sapma davranışının ne anlama geldiğinin yöneticiler ve akademisyenler tarafından tartışılması önemlidir.

Sapma kavramının sözlükteki karşılığı "bir kişinin, kabul edilen sosyal standartlar dışında davranış ve tutum sergilemesi" şeklindedir (American Heritage Dictionary, 2000). Demir'e (2009, s. 43) göre sapma davranışı, kurallara, değerlere, normlara, toplumsal kültürün örf, adet, gelenek ve göreneklerine ve yasal düzenlemelere uymayan her tür davranış olarak ele alınmaktadır. Thomas'a (2003, s. 277) göre kabul edilen sosyal normlardaki herhangi bir ihlal sapkın davranış olarak kabul edilebilir ve toplum tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanır.

Toplumlar gibi örgütler de formal ya da informal şekilde uygun koşullar altında kendi normlarını yaratırlar (Markova ve Folger, 2012, s. 587). Sapma davranışının özel bir türü olan örgütsel sapma davranışı, “örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf-adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, iş görenlere ve her ikisine birden zarar veren ancak istemli olarak yapılan davranış (volitional behaviour)” olarak tanımlanmaktadır (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004, s. 14; Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Avcı, 2008, s. 32; Bennett ve Robinson, 2000, s. 356; Demir, 2009, s. 43; Kidwell ve Martin, 2005, s. 5; Robinson ve Bennett, 1995; s. 556). Örgütsel sapma ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında birden fazla örgütsel sapma tanımı yapıldığı görülmektedir (Avcı, 2008, s. 33). Gruys ve Sackett’a (2003, s. 30) göre örgütsel sapma, örgütün yasal çıkarlarına karşı örgüt çalışanları tarafından kasıtlı olarak yapılan davranışlardır. Vardi ve Wiener’e (1996, s. 153) göre örgütsel kötü davranış olarak adlandırılan sapma davranışı, örgüt üyeleri tarafından örgütsel normlara, beklentilere, adetlere, standartlara ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı olarak yapılan davranışlardır. Lawrence ve Robinson’a (2007, s. 379) göre örgütsel sapma, örgütsel güce karşı oluşturulan direncin bir şeklidir. Aquino, Galperin ve Bennett’e (2004, s. 1003) göre, örgütsel düzene ve örgüt çalışanlarına ilişkin normları ihlal etmek ile ilgili davranışları içermektedir. Bu tanımların ortak özellikleri, sapma davranışının örgüte ya da çalışana yönelik yapıyor olması, zarar verme eğilimi göstermesi, uygunsuz davranışlar içermesi ve kasıtlı diğer bir deyişle istemli yapılması şeklinde belirtilebilir (Avcı, 2008, s. 33).

Tanımlardan yola çıkılarak örgütsel sapma, örgüt çalışanlarının, örgütlerin kendilerine has kültürleri sonucu belirlemiş oldukları formel-informel kurallara, değerlere, normlara, örgütün varlığına ve çalışma arkadaşlarına yönelik istemli olarak yaptıkları her türlü zarar verici nitelikteki olumsuz davranış olarak tanımlanabilir.

Sapma davranışına örnek olarak işten kaçma, devamsızlık, görevi kötüye kullanma, bilinçli bir şekilde yanlış yapma, iş yavaşlatma, işten erken ayrılma, kullanılan malzemelere zarar verme, örgüte ait malzemeleri izinsiz kullanma, saldırganlık, itaatsizlik, sözlü saldırı (hakaret), iş arkadaşlarını suçlama, dedikodu yapma, cinsel taciz, sabotaj, örgüt içinde söylenti yayma, hırsızlık, yalan söyleme gibi olumsuz davranışlar verilebilir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir, 2009, s. 43; Dunlop ve Lee, 2004, s. 69; Kidwell ve Kochanowski, 2005, s. 137; Spector ve Fox, 2002, s. 271). Bu davranışların bazıları doğrudan örgüte yönelik iken; bazıları da örgüt çalışanlarına yönelik olmakta ve böylece dolaylı olarak örgütü etkilemektedir (Demir, 2009, s. 197). Son yıllarda bazı örgüt çalışanları, iş zamanı eğlence amaçlı internete girmek, alışveriş sitelerinde gezinmek, internetten oyun oynamak vb. gibi bazı olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar, iş zamanı yapıldığında ve çalışanın görevini ihmal etmesine neden olduğunda örgütün kurallarına, normlarına uygunsuzluk yaratması sebebiyle negatif sapma davranışı olarak düşünülebilir.

Sapma davranışı genel olarak literatürde negatif özellikleri ile tanımlanmıştır (Bennett ve Robinson, 2003; Robinson ve Bennett, 1995). Bununla birlikte sapma davranışının sonuçlarını olumlu (Thomas, 2003, s. 278) ve olumsuz sonuçlar olarak ele almak (Arbak ve Günlü, 2009, s. 258, 276; Markova ve Folger, 2012, s. 586); yani pozitif sapma (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 829), yapıcı sapma (Galperin, 2012) veya yaratıcı sapmadan (Mainemelis, 2010: 558) da söz etmek mümkündür. Robinson ve Bennett’e (1995) göre, sapma davranışı örgütün iyiliğini tehdit etse de, örgüt üyelerini

ortak çıkarılara yöneltme, örgütleri ikaz edip uyarma, grup içi bağlılığı artırma, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etme gibi olumlu sonuçları da içermektedir. Galperin ve Burke (2006) ise, yapıcı sapkın davranışı performansı artıran yaratıcı davranışlar olarak ele almaktadır (Avcı, 2008, s. 48). Pozitif sapma davranışları genel olarak; onurlu bir amaç ve organizasyona fayda sağlamak için örgütsel normlara karşıt davranışlar olarak ele alınmaktadır (Heckert ve Ünlü, 2013, s. 149). Örneğin, yetersiz olduğunu düşünülen amirleri eleştirmek olumlu sonuç doğuran bir davranış ise “yapıcı” sapma davranışı olarak isimlendirilirken; hırsızlık, sabotaj, sözlü saldırı, cinsel taciz gibi olumsuz sonuçlar doğuran davranışlar da “yıkıcı” sapma davranışı olarak ele alınmaktadır (Applebaum vd., 2007: 587).

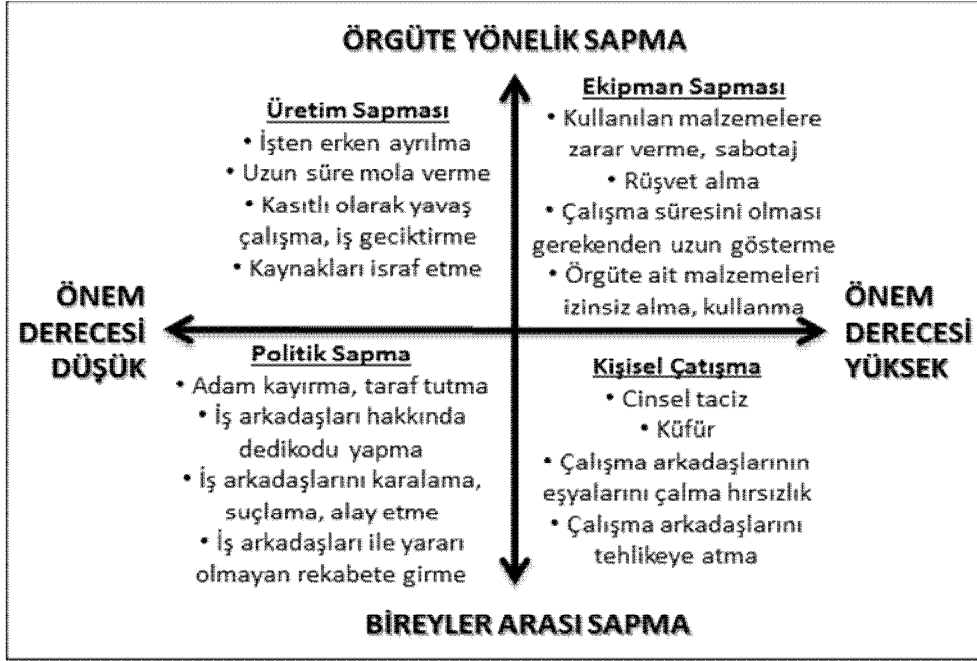
2.1. Örgütsel Sapmanın Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel sapma kavramına ilişkin araştırmaların önceleri hırsızlık, iş yavaşlatma, sabotaj gibi belirli davranışlar üzerinde yapıldığı görülmektedir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007). Ancak sonraki yıllarda örgütsel sapmanın farklı boyutları ile ilgili pek çok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmış ve örgütsel sapmanın tek boyutlu bir kavram olmadığı anlaşılmıştır. Böylece yapılan bu çalışmalar değişik yaklaşımlar sunmuş ve örgütsel sapmanın boyutları, araştırmacılar tarafından farklı şekilde oluşturulmuştur (Avcı Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir, 2009, s. 44).

İlk olarak Hollinger ve Clark (1982), örgütsel sapmayı iki boyutta incelemiştir. Boyutlardan biri “örgüte yönelik davranışlar (ekipman sapması)”; diğeri “üretim yönelik davranışlar (üretim sapması)” olarak adlandırılmaktadır. Hollinger ve Clark (1982), örgüte yönelik davranışlar boyutunda işverenin mallarına yönelik israf davranışlarını ve örgüt ekipmanlarına verilen zararları ele alırken; üretime yönelik davranışlar boyutunda işin yapılması ile ilgili olan sürece yönelik olumsuz davranışları ele almaktadır (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007, Robinson ve Bennett, 1995, s. 557). Araştırmacılar belirledikleri her iki boyutta da olumsuz, zarar verici eylemlerden söz etmekteydiler (Demir, 2009, s. 45).

Hollinger ve Clark’ın (1982) yapmış olduğu boyutlandırma, Robinson ve Bennett (1995, s. 557) için başlangıç noktası oluşturmuştur. Ancak örgütsel sapmanın yalnız örgüt ile ilgili değil (örneğin, hırsızlık, yavaş üretim vb.), aynı zamanda örgütte çalışan bireyler ile ilgili (fiziksel saldırganlık, cinsel taciz vb.) olduğunu düşünen Robinson ve Bennett (1995, s. 558), Hollinger ve Clark (1982) ve başka araştırmacılar tarafından belirlenen örgütsel sapma boyutlarının detaylandırılabilceğini belirtmişlerdir. Böylece araştırmacılar Hollinger ve Clark’ın (1982) çalışmasından esinlenerek daha kapsamlı bir çalışma yapmışlar ve örgütsel sapmayı farklı şekilde boyutlandırmışlardır.

Robinson ve Bennett’e (1995, s. 561-565) göre örgütsel sapma iki boyuttan oluşmakta ve her boyutun içinde de iki grup davranış yer almaktadır. Bu boyutlar, araştırmacılar tarafından “örgüte yönelik sapma” ve “bireyler arası sapma” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. “Örgüte yönelik sapma”, önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “üretim sapması” ve “ekipman sapması” olarak ikiye ayrılır. Benzer şekilde “bireylerarası sapma” boyutu da önem derecesinin düşük-yüksek olmasına göre kendi içinde “politik sapma” ve “kişisel çatışma” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Boyutlara ilişkin detaylı bilgiler Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Örgütsel Sapma Davranışı Tipolojisi (Robinson ve Bennett, 1995, s. 565)

Örgüte ilişkin ekipmanların, kıymetli araçların örgüt çalışanları tarafından izinsiz kullanılması ve bu ekipmanlara zarar verilmesi ile ilgili olan “ekipman sapması” (property deviance), önem derecesi yüksek olan örgüte yönelik sapma çeşididir. İşin yapılması ile ilgili olan süreçte işin kalitesine ve miktarına yönelik zararlı ve olumsuz davranışlarda bulunmak ile ilgili olan “üretim sapması” (production deviance) önem derecesi düşük örgüte yönelik sapma çeşididir. Örgütte çalışan bireyler arasındaki sosyal etkileşimleri konu alan “politik sapma”, önem derecesi düşük bireylerarası sapma çeşididir. Son olarak örgütte çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına yönelik saldırgan ve düşmanca tavırları ile ilgili olan “kişisel çatışma”, önem derecesi yüksek bireylerarası sapma çeşididir (Robinson ve Bennett, 1995, s. 566). (Şekil 1).

Gruys ve Sackett’a (2003, s. 40) göre, örgütsel sapmaya ilişkin iki boyut bulunmaktadır. Bunlar “bireysel-örgütsel boyut” ve “işe/göreve ilişkin boyut” olarak isimlendirilmiştir. Araştırmacılar tarafından belirlenen “göreve ilişkin boyut”, zamanı ve kaynakları kötüye kullanma, düşük kaliteli iş yapma gibi iş ile ilgili davranışları içermektedir. Gruys ve Sackett (2003, s. 40) tarafından belirlenen “bireysel-örgütsel boyut” ise Robinson ve Bennett (1995, s. 565) tarafından oluşturulan boyutlara paralellik göstermektedir.

Örgütsel sapma boyutlarına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen modeller arasında en ünlüsü, Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen modeldir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007).

2.2. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Nedenler

Farklı amaçları, becerileri, özellikleri ve kültürleri olan bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde sapma davranışının olması kaçınılmazdır (Demir, 2009, s. 61). Örgütsel sapma davranışını etkileyen nedenler, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Sapma davranışını etkileyen nedenleri, Robinson ve İşletme Araştırmaları Dergisi

Greenberg (1998, Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.66), kişisel, örgütsel ve sosyokültürel nedenler olarak; Bennett ve Robinson (2003, Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.66), iş yerindeki deneyimlere tepki, bireyin kişilik yansıması ve sosyal duruma uyum olarak gruplandırmıştır. Bazı araştırmacılar (Baron ve Neuman, 1996, s. 171; Spector ve Fox, 2002, s. 273) ise, bunlara ek olarak çevresel ve durumsal nedenlerin de etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel nedenler; demografik faktörler, kişilik özellikleri ve kişisel eğilimlerden kaynaklanmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010, s. 66). Örneğin, yapılan araştırmalar, eğitim seviyesi ve yaş değişkenlerinin sapma davranışında etkili olduğunu göstermiştir (Baghbania, Khammarnia ve Torkfar, 2013, s. 399; Kwok, Au ve Ho., 2005, s. 466; Tütüncü ve Diğ., 2008). Öte yandan, bireylerin kaygı, kızgınlık, korku, düşmanlık gibi duygulara sahip olmaları da üretkenlik dışı davranışlar sergilemelerini sağlayabilmektedir (Demir, 2009, s. 63). Örgütsel nedenler; adaletsiz ücret, terfi ve kariyer olanakları, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel politika ve süreçler, çalışma şartları ve örgüt iklimi gibi değişkenlerden kaynaklanmaktadır (Baron ve Neuman, 1996, s. 162; Demir ve Tütüncü, 2010, s. 67). Sosyokültürel nedenler ise, ekonomik koşullar nedeniyle, gereksinimlerini karşılayamayan bireylerin örgüt içinde belirli bir statüye sahip olamamasının vermiş olduğu gerginlik sebebiyle oluşmaktadır (Grasmick ve Kobayashi, 2002, s. 25).

İş yerindeki deneyimlere tepki olarak oluşan sapma davranışı, bireyin örgütünde yaşadığı hayal kırıklığı, adaletsizlik hissi, denetimsizlik ve tehditlere tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2008, s. 43). Bireyin kişilik yansıması sonucu sapma davranışı göstermesi, Robinson ve Greenberg (1998)'in sınıflamasında da olduğu gibi, bireyin yetiştirme tarzı gibi etkenlerle sapma davranışında bulunmasını kapsamaktadır. Sosyal duruma uyum nedeniyle sapma; sosyal değerler ve baskı sonucunda oluşmaktadır (Bennett ve Robinson, 2003; Akt. Demir ve Tütüncü, 2010, s.45).

Çevresel nedenler; ekonomik gereksinimler, aile sorunları ve nüfus yoğunluğu gibi toplumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır. Durumsal nedenler ise, alkol ve uyuşturucu kullanımı, yüksek fizyolojik uyarılma, cinsel uyarılma gibi etkenler sonucu oluşmaktadır (Grasmick ve Kobayashi, 2002, s. 21).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; Henle, Giacalone ve Jurkiewicz (2005, s. 221-224) araştırmalarında idealizmin, hem örgüte yönelik hem de bireylerarası sapma davranışı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani, idealizmi düşük olan çalışanlarda daha fazla örgüte yönelik ve bireylerarası sapma davranışı görülmektedir. Mulki, Jaramillo ve Locander 'e (2006, s. 1223) göre, işinden yüksek düzeyde memnun olan ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar; örgüt hakkında olumlu düşünürler ve örgüte zarar vermekten ziyade örgüt yararını gözetirler. Dolayısıyla bu çalışanlar, duygusal yorgunluk halinde olsalar dahi daha az sapma davranışı gösterirler. Diğer taraftan örgüte bağlılığı olmayan ve işinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar, örgüt yararını umursamayabilir ve böylelikle daha fazla sapma davranışı göstermeleri muhtemeldir. Benzer şekilde Judge, Scott ve Ilies (2006, s. 21) da çalışmalarında iş tatmininin örgütsel sapma ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kamp ve Brooks (1991, s. 448)'da iş tatminsizliğinin sapma ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Lian, Ferris ve Brown'a (2012, s. 48) göre, astların özbelirlenme kuramında yer alan özerklik (autonomy), yeterlik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) olarak adlandırılan üç temel psikolojik ihtiyacının karşılanması ile örgütsel sapma arasında

negatif bir ilişki vardır. Diğer bir değişle; çalışanların temel ihtiyaçları karşılanmazsa örgütsel sapma davranışı gösterme eğilimleri artmaktadır.

2.3. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sapma

Sağlık kurumları; her bireyin sorun ve gereksinimlerine özel hizmet sunan, iş yükü ve yapılış biçimleri farklılık gösteren ve işin gereklerinin önceden belirlenemez ve çoğunlukla ertelenemez olduğu kurumlardır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 127; Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012, s. 73). Emek yoğun, karmaşık, uzmanlaşmanın ve riskin yüksek, gerçekleştirilen faaliyetlerin birçoğunun acil ve ertelenemez olduğu, hatalara karşı oldukça duyarlı olan ve çalışanlar arasında işlevsel bağlılığın yüksek görüldüğü bir sektörde faaliyet göstermektedirler (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010, s. 128-129; Shortell ve Kaluzny, 1997, s. 13-14). Dolayısıyla, birden çok profesyonel disiplin ve profesyonel olmayan çalışanların faaliyetlerinin koordine edilmesini gerekli kılmaktadır (Kelly and Tazbir, 2013, s. 140). Bu koordinasyonun büyük bir bölümü, insanlık tarihi kadar eskiye uzanan geçmişi ile sağlık bakımının tüm boyutlarında var olan hemşirelere aittir. Hemşireler, sağlık kurumlarında yirmi dört saat süreli hizmetin kesintisiz bir şekilde yürütülmesinde her an var olan bir meslek grubudur (American Nurses Association, 2010, s. 4; Kelly and Tazbir, 2013, s. xii; Yıldırım, 2013, s. 808, 811). Ancak, hem sağlık politikaları hem de örgüt içindeki düzenlemeler ve uygulamalar; hemşirelerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Temel amacı insan sağlığını korumak ve geliştirmek olan ve çok disiplinli bir ekip ile çalışan sağlık kurumlarında; çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, çatışmalar, sorunların anında giderilmemesi gibi bireyler arası ve örgüte yönelik sapma davranışları, geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurabilmektedir (Bradley ve Diğ., 2009, s. 2).

Hastanın sağlığını geliştirme ve hastalık durumunda iyileştirmeye yönelik çabaların hemen her aşamasında yer alan (Öztürk ve Özata, 2013, s. 366) hemşireler, hasta ve hasta yakınları ile beraberliğinin sürekliliği sonucu diğer meslek gruplarına kıyasla daha sık tıbbi hata riski ile karşılaşır (Tang, ve Diğ., 2007: 449). Dolayısıyla tıbbi hataların önlenmesinde hemşirelere büyük bir pay düşmektedir. Bu nedenle hemşirelerin işini yerine getirirken titiz davranması, işleri gerektiği şekilde yapması, örgüt kural ve normlarına uyması, kendini geliştirmesi, hastalara ve çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, işini severek yapması ve hata oluşmaması için gayret göstermesi kısacası daha az sapma davranışında bulunması oldukça önemlidir. Krohn, Lanza-Kaduce ve Akers'e (1984, s. 357) göre, gruplarda çeşitlilik fazla olduğunda sapma davranışı gösteren kişilerle bir araya gelmek ve bu davranışları öğrenmek daha kolaydır. Bu nedenle sosyal etkileşimin fazla olduğu gruplardan biri olan hemşirelerde daha fazla sapma davranışı görülebilir. Kobbs ve Arvey (1993, s. 261-262), yapmış oldukları araştırmalarında sapma davranışı gösteren hemşireler ile sapma davranışında bulunmayan hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tütüncü ve Diğ. (2008), altı hastanede gerçekleştirmiş oldukları örgütsel sapma çalışması ile sağlık kurumlarındaki sapma davranışının bireysel düzeyden örgütsel düzeye yayılmasıyla oluşabilecek olumsuz sonuçların ya da maliyetlerin, işgören tatminini ve dolayısıyla hasta memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Baghbanian, Khammarnia ve Torkfar (2013, s. 399), bir eğitim hastanesinde klinik ve idari personele uyguladıkları örgütsel sapma çalışması sonucunda, sağlık kurumlarındaki sapma davranışının hizmet kalitesini düşüreceği ve

hastanenin iş sürecini aksatabileceği sonucuna ulaşmıştır. Sağlık kurumlarında örgütsel sapma davranışını minimize etmenin gerekli olma nedenini Logan ve Diğ. (2010) şu şekilde özetlemiştir: “Örgütsel sapma davranışı, örgütsel normları ihmal etmek, başarı hedeflerini tehlikeye atmak, hastaların ve çalışanların refahını bozmak gibi sağlık kurumları için ciddi tehditler içermektedir.” Dolayısıyla, sağlık çalışanlarının işlerini mümkün olduğunca etkili ve verimli gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu, sadece teknik becerileri iyi bir şekilde yerine getirmeyi içermemekte; aynı zamanda örgütsel etkililik ve iyileşme için kritik öneme sahip olan örgütsel normlara uygun hareket etmeyi de kapsamaktadır (Pulich ve Tourigny, 2004, s. 290).

Tüm bu nedenlerden dolayı sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personeli arasında büyük bir çoğunluğu oluşturan ve hasta bakımından birinci derecede sorumlu olan hemşireler için sapma davranışının incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini tespit etmek, bu düzeyin hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak ve örgütsel sapmanın boyutlarını ve bu boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Araştırmaya katılan hemşirelerin örgütsel sapma davranışı yüksek midir?
- Örgütsel sapma davranışı yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapma davranışı görev yeri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel sapmanın boyutlarından olan bireylerarası sapma ile örgüte yönelik sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve kuvveti nedir?

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan 507 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan tüm hemşirelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak hemşirelerin yoğun iş yükü ve acil gelen hastalar ile ilgilenme zorunlulukları nedeniyle bazılarının ankete katılmaya gönüllü olmamaları sonucu toplam 244 (%48,12) hemşireye ulaşılmış ve 244 hemşirenin konu ile ilgili görüşleri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu oran kabul edilebilir sınırlar içindedir (Demir, 2012, s. 10).

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, hemşirelere ilişkin tanımlayıcı bilgileri içermekte; ikinci bölüm, hemşirelerin örgütsel sapma düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Örgütsel sapmayı ölçmek için, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ve Avcı (2008), Demir (2009), İyigün ve Çetin (2012), Tütüncü ve Diğ.

(2008), tarafından Türkçe'ye uyarlanarak yeniden düzenlenen "Sapma Davranışı Ölçeği" (Measure of Workplace Deviance Items) kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerarası Sapma ve Örgüte Yönelik Sapma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, bireylerarası sapma boyutuna ilişkin 7; örgüte yönelik sapma boyutuna ilişkin 8 ifade olmak üzere, toplam 15 ifade bulunmaktadır. İfadeler, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup, "hiçbir zaman" (1) ile "her zaman" (5) arasında değer almaktadır. Araştırmada 15 ifadeye ilişkin ölçülen Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

Anket formu, katılımcılara yüz yüze uygulanmış ancak bazen ilgili hemşireye (özellikle acil birim ve yoğun bakım hemşireleri) doldurması için bırakılıp sonraki bir gün alınmıştır. Araştırma için gerekli izinler, Tıp Fakültesi Dekanlığı'ndan alınmış olup, veri toplama aracı Şubat-Nisan 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için faktör analizi yapılmış; güvenilirliği Cronbach's Alpha ile test edilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerini incelemek ve örgütsel sapma düzeyini belirlemek için tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, standart sapma, ortalama); verilerin homojenliğini test etmek için Levene Test İstatistiğinden; tanımlayıcı özelliklerin örgütsel sapma düzeyini etkileyip etkilemediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem t-testi, ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Kruskal Wallis testlerinden; örgütsel sapmanın iki boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise, korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı özelliklere ve örgütsel sapma düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, eğitim durumu, cinsiyet, çalışma yılı ve görev yeri gibi tanımlayıcı özelliklerine ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Değişkenler	Sayı (N)	Yüzde (%)	
Yaş	29 ve altı	53	21,7
	30-39	121	49,6
	40 ve üzeri	69	28,3
	Yanıtızsız	1	0,4
Eğitim Durumu	Lise	45	18,4
	Ön Lisans	68	27,9
	Lisans	125	51,2
	Yüksek Lisans	6	2,5
Cinsiyet	Kadın	227	93
	Erkek	16	6,6
	Yanıtızsız	1	0,4
Çalışma Yılı	5 ve altı	45	18,4
	6-10	48	19,7
	11-20	72	29,5
	21 ve üzeri	69	28,3
	Yanıtızsız	10	4,1
Görev Yeri	Acil Birimi	24	9,8
	Cerrahi Birimler	58	23,8
	Dahili Birimler	110	45,1
	Yoğun Bakım	17	7
	Diğer (Mikrobiyoloji Lab., Faturalama, VIP)	11	4,5
	Yanıtızsız	24	9,8
Toplam		244	100

Katılımcıların % 93’ü kadın, % 49,6’sı 30-39 yaş arasında, % 51,2’si lisans mezunudur. Ayrıca % 29,5’i 11-20 yıldır bu meslekte çalışırken, benzer bir oran ile % 28,3’ü 21 yıl ve üzeri bir süredir çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı hastanede çalışan hemşirelerin % 45,1’i dahili birimlerde görev yapmaktadır (Tablo 1).

4.2. Örgütsel Sapma Davranışına Yönelik Bulgular

Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeğine ilişkin faktör analizi, Cronbach’s Alpha katsayıları ve ölçek ifadelerinin ortalamaları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi, Cronbach's Alpha Değerleri ve İfadelerin Ortalamaları

Örgütsel Sapma	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Ort.	S.S
Faktör 1- Bireyler arası sapma		31,73	0,908	1,80	0,761
1. İş arkadaşlarım arkadaşlarımı küçük düşürür.	0,753			1,96	1,020
2. İş arkadaşlarım arkadaşlarına küfür eder.	0,710			1,46	0,871
3. İş arkadaşlarım arkadaşlarımı utandırır.	0,803			1,82	0,960
4. İş arkadaşlarım arkadaşlarına kaba davranır.	0,817			1,85	0,976
5. İş arkadaşlarım dini söylemlerde bulunur.	0,678			1,67	0,929
6. İş arkadaşlarım arkadaşlarıyla kırııcı konuşur.	0,755			1,98	0,953
7. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	0,695			1,85	0,968
Faktör 2- Örgüte yönelik sapma		34,52	0,925	1,90	0,795
8. İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	0,650			1,86	0,949
9. İş arkadaşlarım işi kaytarırlar.	0,747			1,85	0,932
10. İş arkadaşlarım daha uzun mola verirler.	0,811			1,91	0,966
11. İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yavaş çalışır.	0,795			1,82	0,979
12. İş arkadaşlarım dedikodu yapar.	0,612			2,37	1,215
13. İş arkadaşlarım işyerini erken terk eder.	0,806			1,73	0,904
14. İş arkadaşlarım işyerine geç gelir.	0,775			1,84	0,949
15. İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	0,803			1,83	0,940
Toplam		66,25	0,943	1,85	0,718
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,940				
Barlett's Test of Sphericity	$X^2 = 2509,626$,		$p = 0,000$		

Örgütsel sapmanın oluşumunda etkili olan boyutları test etmek ve yapısal geçerliliği sınamak amacıyla, Likert ölçeği ile düzenlenen 15 ifade, faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem ölçümü, 0,940 bulunmuştur. Bu değer, örneklemin doğru seçildiğinin bir göstergesidir. Barlett's Test of Sphericity değeri ise 2509,626 olarak tespit edilmiştir. Bu değer istatistiksel olarak anlamlı olup, veriler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 79). Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sapma davranışını açıklayan iki boyut olduğu görülmüştür. Bu boyutlar, bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma olarak isimlendirilir. Bireylerarası sapma boyutu, yükleri 0,678'in üzerinde olan 7 ifadeden oluşmaktadır. Örgüte yönelik sapma boyutu ise, yükleri 0,612'nin üzerinde olan 8 ifadeden oluşmaktadır. Açıklanan varyansa bakıldığında; bireylerarası sapma boyutu %31,73; örgüte yönelik sapma boyutu %34,52 olmak üzere, her iki boyut toplam varyansın %66,25'ini açıklamaktadır (Tablo 2).

Ölçekteki ifadelerin güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak saptanmıştır. Bu sonuç, güvenilir sınırlar içinde bulunmaktadır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 89). Ayrıca her iki boyutun güvenilirlik katsayısının da ayrı ayrı yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2, örgütsel sapma ifadelerinin ortalamalarını da göstermektedir. Genel örgütsel sapma ortalaması, $1,85 \pm 0,718$ olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamanın düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Örgüte yönelik sapma boyutunun ortalaması ($1,90 \pm 0,795$), bireylerarası sapma boyutunun ortalamasından ($1,80 \pm 0,761$) daha yüksek olmasına karşın; her iki boyut ortalaması da 3 olarak kabul edilen orta düzeyin aşağısındadır. İfadelerden en yüksek ortalamaya sahip olanı, "İş arkadaşlarım dedikodu

yapar” ifadesi ($2,37 \pm 1,215$); en düşük ortalamayı alan ifade ise, “İş arkadaşlarım, arkadaşlarına küfür eder” ifadesidir ($1,46 \pm 0,871$).

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin tanımlayıcı bilgilerinin, örgütsel sapma ya da alt boyutlarında farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgilerine Göre Örgütsel Sapma Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Tür	Bireyler Arası Sapma	Örgüte Yönelik Sapma	Genel Örgütsel Sapma
		Ort. \pm S.S.	Ort. \pm S.S.	Ort. \pm S.S.
Yaş	29 ve altı	1,66 \pm 0,69	1,85 \pm 0,82	1,75 \pm 0,70
	30-39	1,83 \pm 0,83	1,88 \pm 0,76	1,86 \pm 0,74
	40 ve üzeri	1,84 \pm 0,69	1,98 \pm 0,84	1,91 \pm 0,70
		F=1.097 p=0.336	F=0.457 p=0.633	F=0.684 p=0.506
Cinsiyet	Kadın	1,80 \pm 0,77	1,90 \pm 0,81	1,85 \pm 0,73
	Erkek	1,72 \pm 0,63	1,88 \pm 0,66	1,80 \pm 0,58
		t=0.412 p=0.680	t=0.089 p=0.929	t=0.268 p=0.789
Eğitim Durumu	Lise	1,58 \pm 0,66	1,74 \pm 0,72	1,66 \pm 0,63
	Ön Lisans	1,94 \pm 0,89	1,98 \pm 0,93	1,96 \pm 0,88
	Lisans	1,81 \pm 0,71	1,91 \pm 0,75	1,86 \pm 0,65
	Yüksek Lisans	1,57 \pm 0,51	1,96 \pm 0,06	1,76 \pm 0,28
		F=2.121 p=0.098	KW=2.302 p=0.512	KW=3.801 p=0.284
Çalışma Yılı	5 ve altı	1,65 \pm 0,79	1,82 \pm 0,84	1,74 \pm 0,77
	6-10	1,81 \pm 0,83	1,86 \pm 0,68	1,83 \pm 0,66
	11-20	1,86 \pm 0,78	1,95 \pm 0,81	1,90 \pm 0,75
	21 ve üzeri	1,90 \pm 0,69	2,02 \pm 0,83	1,96 \pm 0,68
		F=1.031 p=0.379	F=0.685 p=0.562	F=0.948 p=0.418
Görev Yeri	Acil Birimi	1,84 \pm 0,63	2,02 \pm 0,75	1,93 \pm 0,62
	Cerrahi Birimler	1,94 \pm 0,69	2,13 \pm 0,84	2,03 \pm 0,72
	Dahili Birimler	1,74 \pm 0,85	1,78 \pm 0,81	1,76 \pm 0,76
	Yoğun Bakım	1,63 \pm 0,66	1,77 \pm 0,54	1,70 \pm 0,55
	Diğer(Mikrobiyoloji Lab., Faturalama, VIP)	2,08 \pm 0,80	2,17 \pm 0,82	2,12 \pm 0,77
			F=1.226 p=0.301	F=2.301 p=0.060

Buna göre, hem genel örgütsel sapma ($1,91 \pm 0,70$) hem örgüte yönelik sapma ($1,98 \pm 0,84$) hem de bireyler arası sapma ($1,84 \pm 0,69$) ortalamalarının tüm yaş grupları arasında en yüksek 40 yaş ve üzeri hemşirelere ait olduğu saptanmıştır. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ($p=0.336$), örgüte yönelik sapma alt boyutu ($p=0.633$) ve genel örgütsel sapma düzeyi ($p=0.506$) ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Cinsiyet değişkeni için örgütsel sapma ortalamalarına bakıldığında, kadınların hem genel örgütsel sapma ($1,85 \pm 0,73$) hem örgüte yönelik sapma ($1,90 \pm 0,81$) hem de bireyler arası sapma ($1,80 \pm 0,77$) ortalamaları, erkeklere göre daha yüksektir. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ($p=0.680$), örgüte yönelik sapma alt boyutu ($p=0.929$) ve genel örgütsel sapma düzeyi ($p=0.789$) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre ortalamalarına bakıldığında, ön lisans mezunlarının hem genel örgütsel sapma ($1,96 \pm 0,88$) hem örgüte yönelik sapma ($1,98 \pm 0,93$) hem de bireyler arası sapma ($1,94 \pm 0,89$) ortalamalarının, diğer eğitim grubundaki hemşirelere göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireyler arası sapma alt boyutu ($p=0.098$), örgüte yönelik sapma alt boyutu ($p=0.512$) ve genel örgütsel sapma düzeyi ($p=0.284$) ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleğe ilişkin çalışma yılları incelendiğinde; 21 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin, hem genel örgütsel sapma ($1,96 \pm 0,68$) hem örgüte yönelik sapma ($2,02 \pm 0,83$) hem de bireyler arası sapma ($1,90 \pm 0,69$) ortalamalarının, diğer gruptaki hemşirelere göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireyler arası sapma alt boyutu ($p=0.379$), örgüte yönelik sapma alt boyutu ($p=0.562$) ve genel örgütsel sapma düzeyi ($p=0.418$) ile çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin ilgili hastanede çalıştıkları görev yerlerine bakıldığında, yoğun bakım hemşirelerinin, hem genel örgütsel sapma ($1,96 \pm 0,68$) hem örgüte yönelik sapma ($2,02 \pm 0,83$) hem de bireyler arası sapma ($1,90 \pm 0,69$) ortalamalarının, diğer gruptaki hemşirelere göre en düşük olduğu belirlenmiştir. Ancak, bireyler arası sapma alt boyutu ($p=0.301$), örgüte yönelik sapma alt boyutu ($p=0.060$) ve genel örgütsel sapma düzeyi ($p=0.099$) ile görev yeri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 3).

Örgütsel sapmanın alt boyutları olan bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış korelasyon analizine ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Bireylerarası Sapma ve Örgüte Yönelik Sapma Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Bireylerarası sapma	Örgüte Yönelik Sapma
Bireylerarası sapma	Pearson	1
	Sig. (2-tailed)	0,701
	Sayı	241
Örgüte Yönelik sapma	Pearson	0,701
	Sig. (2-tailed)	0,000
	Sayı	241

Örgütsel sapmanın boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla, Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, iki boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 145) olduğu saptanmıştır ($R = 0,701$, $p = 0,000$). Diğer bir ifadeyle, bireylerarası sapma davranışı arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışı da artmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel sapma, örgütün beklentilerine, örf, adetlerine, kural ve normlarına karşı gelme, örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar verme davranışıdır. Çalışanların sapma davranışı göstermelerinde çevresel, örgütsel, sosyokültürel faktörler, ekonomik gereksinimler, aile sorunları, ulusal kültür gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Sapma davranışı, çalışanlarda psikolojik ve fiziksel sorunlar yaratabilirken; örgütün ve çalışanın verimliliğinin, performansının düşmesine, örgüte duyulan güvenin, bağlılığın ve işe karşı duyulan tatminin azalmasına, işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olabilir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007; Demir ve Tütüncü, 2010, s. 73). Dunlop ve Lee'ye (2004, s. 70) göre örgütsel sapma davranışı, örgütün etkinliğini ve performansını olumsuz bir şekilde etkilemekle kalmayıp örgüte ek maliyetler yüklemektedir. Örgütsel sapmanın hırsızlık, örgüte ait malzeme, ekipman, araç ve gereçlere zarar verme, zararın ve hasarların karşılanması ve en önemlisi düşük verimlilikten doğan kayıplar sonucu örgüte yüklediği maliyetler bulunmaktadır. Kurland (1993), bu maliyetlerin dışında, sigorta kayıpları, örgüt ününün lekelenmesi, halkla ilişkiler harcamaları, sürekli müşteri kaybı, mağdurlara ödenen tazminatlar, iş devir hızının artması sonucu oluşan maliyetlerin de bulunduğunu eklemiştir. Bu maliyetleri kontrol etmek ve yönetmek örgütler için oldukça zor olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarına yönelik örgütün etik iklimini bozan örgütsel sapma davranışlarını mümkün olduğu ölçüde azaltması ya da kontrol edilebilir düzeyde tutması, örgüt içinde sürekli olarak geri bildirim, izleme ve kontrol faaliyetleri yürütmesi gerekir.

Örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların yurtdışı yayınlarda daha fazla yer aldığı ancak Türkiye'de örgütsel sapma konusunda pek çalışma yapılmadığı gözlemlenmiştir. Türkçe olarak yapılan çalışmaların birçoğu konaklama işletmelerindeki çalışanlara yöneliktir (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007, Avcı, 2008; Demir, 2009, Demir ve Tütüncü, 2010). Örgütsel sapma konusunda yapılan 4 adet lisansüstü tezin 2'si konaklama işletmelerine, biri eğitim sektörüne, diğeri ise ilaç sektörüne aittir (Avcı,

2008; Demir, 2009; Girgin, 2013; İyigün, 2011). Sağlık sektörüne yönelik yapılmış olan çalışmalar ise, 6 hastanede yürütülmüş olup tüm sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan Tütüncü ve Diğ.'ne (2008) aittir. Bir diğer çalışma ise, aynı zamanda doktora tezi de olan ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerine yönelik yapılmış olan çalışmadır (İyigün ve Çetin, 2012). Türkiye’de yapılan çalışmalarda Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği”nin (Measure of Workplace Deviance Items) kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da bahsi geçen ölçek kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sapma davranışına ilişkin bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma olmak üzere iki boyut olduğu görülmektedir. Bu iki boyut Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin boyutları ile tutarlıdır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgüte yönelik sapma boyutunun ortalamasının bireylerarası sapma boyutunun ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışanların çalıştıkları kuruma duydukları memnuniyetin ve güven duygusunun, arkadaşlarına duydukları güvenden ve arkadaşlık ilişkilerinden daha düşük olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin tanımlayıcı özelliklerinin hemşirelerin örgütsel sapma ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Wolff’un (2009) hemşireler üzerinde yapmış olduğu yayınlanmamış tez çalışmasında da, sosyodemografik değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın değişkenlerin örgütsel sapma ortalamaları arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel sapma alanında yapılmış ve sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerinin sapma davranışına olan etkilerini incelemiş ulusal ve uluslararası araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında aşağıdaki verilere ulaşılmıştır:

- Cinsiyete göre hemşirelerin sapma davranışı ortalamaları incelendiğinde, kadınların örgütsel sapma ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonucun araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun kadın olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Benzer şekilde, Chullen ve Diğ. (2010), Amerika’da bir hastanedeki sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, cinsiyet değişkeni ile sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma bulgusunun tersine, Kobbs ve Arvey’in (1993) 132 hemşire üzerinde yürüttükleri çalışmada, cinsiyet değişkeni ile sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve erkek hemşirelerin daha fazla sapma davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Avcı, Küçükusta ve Tütüncü’nün (2007) araştırmasında da erkeklerin kadın çalışanlara göre daha fazla sapma davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Yaş değişkenine bakıldığında, araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları arttıkça örgütsel sapma ortalamalarının arttığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni ile bağlantılı olarak, çalışma yılı değişkeni için de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. 5 ve daha az yıl örgütte çalışmış olan hemşirelerin sapma davranışı eğilimleri en az düzeyde olup, 21 yıl ve üzerinde çalışanların sapma davranışı en yüksek düzeydedir. Bu durum, ileri yaşta olan çalışanların hem hayata hem de işe yönelik deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin

fazla olması sonucu kendilerine güvenlerinin yüksek olabileceği düşüncesi ile açıklanabilmektedir. Bu araştırma sonuçlarının aksine, Estes (2013), Amerika'nın Florida eyaletinde bir hastanedeki hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerinin sapma davranışı üzerindeki etkisini incelemiş ve hemşirelerin çalıştıkları yıl sayısının sapma davranışında anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Wolff ve Diğ., (2010), 1980-2009 yılları arasında hemşirelerin örgütsel davranışları ile ilgili yapılmış 19 çalışmayı sistematik olarak incelediği çalışmada; yaş değişkeninin hemşirelerin sapma davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışılan yıl sayısı arttıkça, sapma davranışının düştüğü sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Chullen ve Diğ., (2010), sağlık çalışanlarının yaş ve görev süresi ile hem örgütsel hem de bireyler arası sapma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma bulguları arasındaki farkların kültürel ve etnik farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

- Görev yeri değişkenine bakıldığında, yoğun bakım hemşirelerinin hem genel örgütsel sapma hem de iki boyut ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, yoğun bakım hemşirelerinin bakmakla yükümlü olduğu hastaların diğer hastalara göre daha fazla bakıma muhtaç olmalarından ve iş yüklerinin ağır olmasından kaynaklanmakta olup, bu yoğunluk nedeniyle işten kaytarma, iş yavaşlatma, işini kötü yapma, arkadaşlarını karalama ve dedikodu yapma gibi sapma davranışlarında daha az bulunma eğiliminde olabilecekleri görüşü ile açıklanabilir.

Örgüte yönelik sapma ve bireylerarası sapma boyutlarının birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, bireylerarası sapma davranışı arttıkça, örgüte yönelik sapma davranışı da artmaktadır. Tütüncü ve Diğ. (2008), altı hastanedeki tüm sağlık çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada da benzer şekilde, iki boyut arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. İki boyut arasında anlamlı bir ilişkinin olması doğaldır, çünkü bireylerarasında görülen sapma davranışı dolaylı olarak örgütü de etkilemektedir.

Bununla birlikte Türkiye'de sağlık sektöründe örgütsel sapma konusunda yapılmış çalışmaların hemen hiçbirisi; performans, iş tatmini, ayrılma niyeti, psikolojik kontrat, ahlaki yozlaşma, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin örgütsel sapma üzerindeki etkilerini incelememiştir. Uluslararası literatürde bu tür çalışmaların örnekleri bulunmaktadır. Lian, Ferris ve Brown'un (2012) yapmış oldukları çalışma, iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ile sapma arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mulki, Jaramillo ve Locander (2006), iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan-iş uyumu ve katılımcı liderlik ile sapma davranışı arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye dikkat çekmişler; sağlık kurumuna ilişkin bağlılığı ve memnuniyeti daha yüksek olan, sorumlu olduğu iş ile uyumu yeterli düzeyde olan ve katılımcı liderliğin yüksek olduğu çalışanların daha az sapma davranışı göstereceklerini öne sürmüşlerdir. Silva (1998), işten ayrılma niyeti olan hemşirelerin sapma davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış ve örgüt kültürü ile sapma davranışı ilişkisinin araştırılmasını önermiştir. Türkiye'de de bu konularda yapılan araştırma sayılarının artırılması gerektiği önerilmektedir.

Yapılan araştırma bulgularından da yola çıkarak, sağlık yöneticilerine, sağlık kurumundaki süreçleri ve kurum değerlerini netleştirerek çalışanlara bağlanabilecekleri ve inanabilecekleri misyon ve vizyon yaratmaları, ödüllendirmeye dayalı, şeffaf ve adaletli bir örgüt kültürü oluşturmaları, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı ve problemlere destek olabilecek bir liderlik tarzını benimsemeleri, çalışanlara bilgi, beceri ve yetenekleri ile doğru orantılı iş, yetki ve sorumluluk vermeleri önerilmektedir.

Bu çalışmanın sağlık sektörünün önemli bir işgücü olan, sağlık bakımının tüm boyutlarında var olan ve faaliyetlerin koordine edilmesinde önemli bir rol oynayan hemşireler üzerinde yapılmış olmasından dolayı hemşirelik hizmetleri yöneticilerine, sağlık kurumu yöneticilerine ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak, örgütlerde performansın, verimliliğin, bağlılığın artması ve sağlıklı bir örgüt kültürü için örgütsel sapma ile ilgili çalışmaların Türkiye’de yalnızca sağlık çalışanları ya da konaklama işletmesi çalışanları ile sınırlı kalmayıp akademisyenler, mümessiller, banka çalışanları, tekstil ve gıda sektörü çalışanları gibi hizmet sektörü çalışanları ile üretim sektöründeki çalışanlar üzerinde de incelenmesi gerekmektedir.

Bundan sonraki aşamada diğer üniversite hastanelerindeki hemşirelerin örgütsel sapma davranışlarına bakılması ya da özel, kamu, özel dal gibi değişik yapıdaki hastanelerde çalışanların sapma davranışları da değerlendirilerek karşılaştırmalı analizler yapılması düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., (2012). “İşle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin beklenen personel devri üzerine etkisi: hemşireler üzerinde bir uygulama”, Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı:3.
- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J.A., Busse, R., Clarke, H., ... and Shamian, J., (2001). “Nurses’ reports on hospital care in five countries”, Health Affairs, Vol.20, No:3, 43-53.
- Akıncı, F.S., (2002). Kriminoloji, Beta Yayınları, İstanbul.
- Altay, B., Gönener, D., Demirkıran, C., (2010). “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve aile desteğinin etkisi”, Fırat Tıp Dergisi, Cilt.15, Sayı:1, 10-16.
- American Heritage Dictionary, (2000). Erişim Yeri: <http://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=deviance&submit.x=58&submit.y=25>, Erişim Tarihi: 03.07.2013.
- American Nurses Association, (2010). Nursing's social policy statement: the essence of the profession, Nursesbooks.org.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J., Lay, M., (2005). “The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior”, Corporate Governance, Vol.5, No:4, 43-55.
- Appelbaum, S.H., Iacomi, G.D., Matousek, A., (2007). “Positive and negative deviant workplace behaviours: causes, impacts and solutions”, Corporate Governance, Vol.7, No:5, 586-598.

- Aquino, K., Galperin, B.L., Bennett, R.C., (2004). “Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34, No:5, 1001-1029.
- Arbak, Y., Günlü, E., (2009). Turizm işletmelerinde sapkın davranışlar, (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), İçinde: Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Arbak, Y., Şanlı, A., Çakar, U., (2004). “İşyerinde sapkın davranış: akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.4, Sayı:1, 5-24.
- Avcı, N., Küçükusta, D., Tütüncü, Ö., (2007). İşyeri sapma davranışı: konaklama işletmelerinde bir uygulama, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, İzmir.
- Avcı, N., (2008). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Baghbanian, A., Khammarnia, M., Torkfar, G., (2013). Evaluation of workplace deviant behavior in Zahedan, Imam-Ali Hospital in 2012, *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, Kuala Lumpur, Malezya.
- Baron, R.A., Neuman, J.H., (1996). “Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes”, *Aggressive Behaviour*, Vol.22, No:3,161-173.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L., (2000). “Development of a measure of workplace deviance”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.85, No:3, 349-360.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L., (2003). The past, present, and future of workplace deviance research, (Ed. J.S. Greenberg), In: *Organizational behavior: the state of the science* (pp. 247-282), Lawrence Erlbaum Associate, USA.
- Bradley, E.H., Curry, L.A., Ramanadhan, S., Rowe L., Nembhard, I.M., Krumholz H.M., (2009). “Research in action: using positive deviance to improve quality of health care”, *Implementation Science*, Vol.25, No:4, 1-11.
- Christian, J.S., Ellis, A.P., (2014). “The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work”, *Journal of business ethics*, Vol.119, No:2, 193-208.
- Chullen, C.L., Dunford, B.B., Angermeier, I., Boss, R.W., Boss, A.D. (2010). “Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design”, *J Healthc Manag.*, Vol.55, No:6, 381-397.
- Demir, M., (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Demir, M.Ö., (2012). Sosyal bilimlerde istatistiksel analiz: SPSS 20 kullanım kılavuzu, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Demir, M., Tütüncü, Ö., (2010). “Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.21, Sayı:1, 64-74.
- Derin, N., Demirel, E.T., (2012). “Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin malatya merkezde görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.17, Sayı:2, 509-530.
- Dunlop, P.D., Lee, K.I., (2004). “Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, 67-80.
- Dünya Sağlık Örgütü, (2013). *World Health Statistics 2013*, World Health Organization.
- Estes, B.C., (2013). “Abusive supervision and nursing performance”, *Nursing Forum*, Vol. 48, No. 1, pp. 3-16.
- Ferris, L.D., Brown, D.J, Heller, D., (2009). “Organizational supports and organizational deviance: the mediating role of organization-based self-esteem”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, 279–286.
- Galperin, B.L., (2012). “Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance.” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, No:12, 2988–3025.
- Galperin, B.L., Burke, R.J., (2006). “Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No:2, 331- 347.
- Grasmick, H.G., Kobayashi, E., (2002). “Workplace deviance in Japan: applying an extended model of deterrence”, *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, Vol.23, 21–43.
- Gruys, M.L., Sackett, P.R., (2003). “Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.11, No:1, 30-42.
- Hanrahan, N.P., Aiken, L.H., McClaine, L., Hanlon, A.L., (2010). “Relationship between psychiatric nurse work environments and nurse burnout in acute care general hospitals”, *Issues In Mental Health Nursing*, Vol.31, No:3, 198-207.
- Heckert, D.A., Ünlü O., (2013). Pozitif sapma davranışı: yeni bir tanım arayışı, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya.
- Henle, C.A., Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., (2005). “The role of ethical ideology in workplace deviance”, *Journal of Business Ethics*, Vol.56, 219-230.
- Hollinger, R.C., Clark, J.P., (1982). “Formal and informal social controls of employee deviance”, *Sociological Quarterly*, Vol.23, 333-343.
- İyigün, N.Ö., Çetin, C., (2012). “Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi: ilaç sektöründe bir araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 37, 15-29.

- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R., (2006). “Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multi-level model”, *J Appl Psychol*, Vol.91, No:1, 126-38.
- Kamp, J., Brooks, P., (1991). “Perceived organizational climate and employee counterproductivity”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.5, No:4, 447-458.
- Karahan, A., (2008). “Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.X, Sayı:1, 145-162.
- Karakuş, H., (2011). “Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.3, Sayı:6, 46-57.
- Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kelly, P., Tazbir, J., (2013). *Essentials of Nursing Leadership & Management*, 3rd Edition.
- Kidwell, R.E., Martin, C.L., (2005). *The Prevalence (and Ambiguity) of Deviant Behavior at Work*, (Ed. Kidwell, R.E. ve Martin, C.L.), In: *Managing Organizational Deviance* (s.1-37), Sage Publications, USA.
- Kidwell, R.E., Kochanowski, S.M., (2005). “The morality of employee theft: teaching about ethics and deviant behavior in the workplace”, *Journal of Management Education*, Vol.29, No:1, 135-152.
- Kingma, M., (2007). “Nurses on the move: a global overview”, *Health Services Research*, Vol.42, No:3, 1281-1298.
- Kobbs, S.W., Arvey, R.D., (1993). “Distinguishing deviant and non-deviant nurses using the personnel reaction blank”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.8, No:2, 255-264.
- Krohn, M.D., Lanza-Kaduce, L., Akers, R.L., (1984). “Community context and theories of deviant behavior: an examination of social learning and social bonding theories”, *The Sociological Quarterly*. Vol.25, No:3, 353-372.
- Kurland, O.M., (1993). “Workplace violence”, *Risk Management*, Vol.40, 76.
- Kuzulugil, Ş., (2012). “Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.41, Sayı:1, 129-141.
- Kwok, C.K., Au, W.T., Ho, J.M.C., (2005). “Normative controls and self-reported counterproductive behaviors in the workplace in China”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol.54, No:4, 456–475.
- Lawrence, T.B., Robinson, S.L., (2007). “Ain’t misbehavin: workplace deviance as organizational resistance”, *Journal of Management*, Vol.33, No:3, 378-394.
- Lian, H., Ferris, D.L., Brown, D.J., (2012). “Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.117, 41–52.

- Logan C.C., Dunford, B.B., Angermeier, I., Boss, R.W., Boss, A.D., (2010). “Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design”, *Journal of Healthcare Management*, Vol.55, No:6, 381-97.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., While, A. E., (2012). “Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review”, *International Journal Of Nursing Studies*, Vol.49, No:8, 1017-1038.
- Mainemelis, C., (2010). “Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas”, *Academy Of Management Review*, Vol. 35, No. 4, 558–578.
- Markova, G., Folger, R., (2012). “Every cloud has a silver lining: positive effects of deviant coworkers”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.152, No:5, 586–612.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander, W.B., (2006). “Emotional exhaustion and organizational deviance: can the right job and a leader’s style make a difference”, *Journal Of Business Research*, Vol.59, 1222-1230.
- Murray, T.E., (2006). Peer reporting of workplace the role of organizational justice and contingency factors, Touro University International, Faculty of the College of Business Administration, Doctoral Dissertation.
- Nabirye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. R., Maples, E. H., (2011). “Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda”, *Journal of nursing management*, Vol.19, No:6, 760-768.
- Önder, G., Aybas, M., Önder, E., (2014). “Hemşirelerin stres seviyesine etki eden faktörlerin öncelik sırasının çok kriterli karar verme tekniği ile belirlenmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.1, Sayı:1, 21-35.
- Özdevecioğlu, M., Aksoy, M.S., (2005). “Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.6, Sayı:1, 95-109.
- Öztürk, Y.E., Özata, M., (2013). “Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.18, Sayı:3, 365-381.
- Poghosyan, L., Clarke, S.P., Finlayson, M., Aiken, L.H., (2010). “Nurse burnout and quality of care: Cross-national investigation in six countries”, *Research in Nursing & Health*, Vol.33, No:4, 288-298.
- Pulich, M., Tourigny, L., (2004). “Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior”, *The Health Care Manager*, Vol.23, No:4, 290-301.
- Purcell, S.R., Kutash, M., Cobb, S., (2011). “The relationship between nurses' stress and nurse staffing factors in a hospital setting”, *Journal of Nursing Management*, Vol.19, No:6, 714-720.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J., (1995). “A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No:2, 555- 572.

- Robinson, S.L., Greenberg, J., (1998). Employees behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance, (Ed. C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), In: Trends in Organizational Behavior (s.1-30), John Wiley & Sons, New York.
- Sağlık Bakanlığı, (2012). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2012, Sentez Matbaacılık, Ankara.
- Shortell, S.M., Kaluzny A.D., (1997). Organization Theory and Health Services Management, (Eds. Stephen M. Shortell, Arnold D. Kaluzny), In: Essentials Of Health Care Management (s.3-33), Thomson Learning, USA.
- Silva, M.C., (1998). “Organizational and administrative ethics in health care: an ethics gap”, Online Journal Of Issues In Nursing, Vol.3, No:3.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Spector, P.E., Fox, S., (2002). “An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior”, Human Resource Management Review, Vol.12, 269–292.
- Spreitzer, G.M., Sonenshein, S., (2004). “Toward Construct Definition of Positive Deviance.” American Behavioral Scientist”, Vol.47, No:6, 828-84.
- Tang, F.I., Sheu, S.J., Yu, S., Wei, I.L., Chen, C.H., (2007). “Nurses relate the contributing factors involved in medication errors”, Journal of Clinical Nursing, Vol.16, No:3, 447-57.
- Tekingündüz, S., Tengilimoğlu, D., (2013). “Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”, Sayıştay Dergisi, 91: 77-103.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M., (2012). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, R.K., (2003). Society and Health Sociology for Health Professionals, Kluwer Academic Publishers, ABD.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç., Türkmen, F., (2011). “İş koşullarının sağlık çalışanlarında yol açtığı stres üzerine Sivas’ta bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol.3, No:1, 49-68.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., Kiremitçi, İ., Dalmış, K.A., Tekin, F.A., Yazgan, M., Şen, A., Bozalan, E., (2008). Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Muğla.
- Tzeng, H.M., (2002). “Satisfying nurses on job factors they care about: A Taiwanese perspective”, Journal of Nursing Administration, Vol.32, No:6, 306-309.
- Uğurluoğlu Aldoğan, E., Uğurluoğlu, Ö., Payziner Doğanay, P. Özatkan, Y., (2012). The Relationship Among Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Stress and Intention of Leaving the Job of Health Personnel, 11th Annual International Conference on Health Economics, Management and Policy, 25- 28 Haziran, Yunanistan.

- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Demirgil, B., (2013). “Lider-Üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt.16, Sayı:1, 1-21.
- Vardi, Y., Wiener, Y., (1996). “Misbehavior in organizations: a motivational framework”, Organization Science, Vol.7, No:2, 151-165.
- Vural, F., Dura, A.A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Torun, S.D., Patan, R., (2012). “Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler”, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt.1, Sayı:3, 137-144.
- Wolff, A.C., (2009). Do relational differences in demographics and work values result in conflict and burnout in the nursing workforce?, Doctor of Philosophy.
- Wolff, A.C., Ratner, P.A., Robinson, S.L., Oliffe, J.L., Hall, L.M., (2010). “Beyond generational differences: a literature review of the impact of relational diversity on nurses' attitudes and work”, Journal of Nursing Management, Vol.18, No:8, 948-969.
- Yıldırım, A., (2013). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, (Ed. Haydar Sur, Tunçay Palteki). İçinde: Hastane Yönetimi, Nobel Tıp Kitabevi, İstanbul.

Analysis of Nurses' Organizational Deviant Behaviour: An Example of a University Hospital

Gamze BAYIN

Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Health
Administration, Ankara, Turkey
gamzebayin@gmail.com

Gözde TEREKLİ YEŞİLAYDIN

Ankara University
Faculty of Health Sciences,
Department of Health Care Management,
Ankara, Türkiye
gterekli@gmail.com

Extensive Summary

1. Introduction

In today's rapidly changing and evolving competitive environment for the success of organizations are competitiveness power. The most important element to compete is the human factor. For achieving organizational success, employees exhibited behavior for organization, rules, values and norms is quite important. As for the health sector, patient-employee relationship is intense and so employees of health institutions negative behaviors may affect the organization in a bad way.

Deviant behaviors are each type of behavior that do not comply with the legal regulations, rules, values, norms, social culture, customs, and traditions (Demir, 2009, p. 43). Description of deviance in the dictionary is that "a person exhibit behavior and attitude except the accepted social standards" (American Heritage, 2000). Absenteeism, misappropriation, do wrong in a conscious way, work slowdowns, leave work early, damage to the materials used, unauthorized use of the materials organization, aggression, disobedience, verbal attacks (insults), blame colleagues, gossip, sexual harassment, sabotage, spreading rumors within the organization, theft, lying are examples of deviant behaviour (Kidwell and Kochanowski, 2005, p. 137; Hunter et al., 2007; Dunlop and Lee, 2004, p. 69; Anchor, 2009, p. 43; Spector and Fox, 2002, p. 271).

Especially in health sector, health workers' unusual or exhibit negative behaviors for colleagues or organization will have a negative impact on patient and patient relatives or may damage their beliefs. Therefore, health managers examination of the behavior of colleagues, to identify negative or deviant behavior and and to effort for eliminating this behavior is very important.

In recent years, negative workplace behaviors referred as "Deviation" are observed to be a lot of interest by researchers and academics (Ferris et al., 2009, p. 279). However, organizational deviation issues is a relatively new subject in Turkey and more work needs to be done about it.

2. Methodology

The aim of this study is to determine the level of organizational deviance of nurses working in a university hospital, to expose differentiates of this level according to the descriptive characteristics, to detect the dimensions of organizational deviance and to evaluate the relationship between these dimensions. With the empirical supports from the related literature reviewed the research model was designed and the research questions below were proposed.

- Is organizational deviance behavior of the nurses in the study, high?
- Does organizational behavior deviation vary according to the age?
- Does organizational behavior deviation vary according to the gender?
- Does organizational behavior deviation vary according to the educational status?
- Does organizational behavior deviation vary according to the working year?
- Does organizational behavior deviation vary according to the position?
- Is there a significant relationship between organizational deviation and interpersonal deviation? If there is, what is the direction and strength of this relationship?

Population of the study is nurses working at a University Hospital in Ankara. The sample is not selected and tried to reach all the nurses working at this hospital. However, 244 nurses were reached (%48,12). To measure organizational deviance, "Measure of Workplace Deviance Items" which developed by Bennett and Robinson (2000) and adopted and re-arranged by Demir (2009), Avcı (2008), Tütüncü et al. (2008), İyigün and Çetin (2012) was used. This scale is assessed with 5-point Likert scale and its' Cronbach's alpha coefficient was 0,94.

3. Findings and Discussions

This study is presenting the results of a questionnaire survey on a university hospital with the aims to reveal the relationships among dimensions of organizational deviance and to determine the level of organizational deviance of nurses .

As a result of the study, the mean score of nurses' organizational deviance was found 1.85 ± 0.718 . It can be said that this mean score is considerably lower than the mean value. There were no significant relationship between nurses' organizational deviance and descriptive characteristics of nurses. In addition, statistically significant, positive and moderately strong correlation was found between the two dimensions of organizational deviance (deviation between individuals and deviation to the organization) ($R= 0.701$, $p = 0.000$).

According to the findings, in the hospital which research was carried out, it is observed that the level of organizational deviance is lower than the mean value. However, especially in the health sector, even a small amount of deviance may lead to irreparable consequences. It can be suggested that health care managers should identify reasons and the ways of preventing of individual behaviour deviance. Thus, managers may prevent behaviour of deviation to the organization.

Kurumsal Enformasyon Sistemlerinde Satın Alma Döngüsü: Bir Kobi Örneği

Purchasing Order to Pay Cycle in Enterprise Information Systems: A SME Case

Batuhan KOCAOĞLU

Okan Üniversitesi

Lojistik Bölümü, İstanbul, Türkiye

batuhan.kocaoglu@gmail.com

Özet

Kurumsal enformasyon sistemleri, işletmenin tüm süreçlerinin entegre bir şekilde yönetilebilmesine imkan vermekte, veri doğruluğu ve erişiminde kolaylıklar sağlamaktadır. Kurumsal yazılım kısmında, önemli girdilerden biri satın alma siparişidir. Çalışmanın amacı, satın alma operasyonlarına yönelik bilgi teknolojilerini saptamak ve örnek bir işletmenin, satın alma operasyonları inceleyerek, bilgi akışını, yazılım sistemine uygun açıklamak, kullanılabilecek örnek raporları saptamaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay metodu ile inceleme yapılmıştır. Bu örnek bilgi akışı, ERP sistemlerinde ilgili fonksiyonların kavranmasında ve ilgili eğitimlerde kolaylık sağlayacaktır. Bu vaka çalışmasındaki yaşanan deneyimler ile dikkat edilecekler vurgulanmış, bu süreçlerde başarılı olmak isteyen benzer ölçekteki firmalara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Enformasyon Sistemleri, MIS, ERP, Satın alma döngüsü.

Abstract

Enterprise information systems help companies to manage their integrated processes, and enable data retrieval, also achieves accurate data. Purchasing order is the one of the essential inputs in enterprise information systems. In this study, we explain the purchase order cycle and information flow, based on enterprise information system architecture. A case company's purchasing operations, information flow and sample reports are examined, case study method is used. This developed information flow will help information system users to comprehend the related functions of ERP systems and serve as a scenario guide in ERP trainings. Also some lessons and important points are emphasized, for the companies who are looking for success.

Keywords: Enterprise information systems, MIS, ERP, Purchasing cycle

Giriş

Kurumsal enformasyon sistemleri işletmelerin iş süreçlerini, entegre bir veritabanı ve arayüz ile yönetmelerini sağlamaktadır. Bu tip sistemler, işletmeye ait tüm fonksiyonları modüller halinde, tek bir yazılım sistemi içerisinde barındırır. Böylece mükerrer veri girişi önlenir, raporlamalar kolaylaşır. Ayrıca, içerdiği önceden tanımlanmış iş kuralları ile, işletmelere iş yapış şekilleri için şablonlar sunar.

Satınalma süreci, çoğu ticari işletmede gerçekleşmektedir. Satınalma ve tedarik çalışmaları, maliyet düşürme çalışmalarına ve potansiyel inovasyon çalışmalarına destek oluşturmaktadır (Luzzini & Ronchi, 2011). Satınalma proseslerinin kontrol altında tutulması önemlidir, çünkü işletmeye malzeme temini ve işletmeden para çıkışı gerçekleşmektedir. Bu aşamada, çok sayıda gerçekleşen operasyonları, manuel yürütmek, hataya açık ve zaman alıcıdır. Bu yüzden kurumsal enformasyon sistemleri içerisinde, satınalma modülü de dikkate alınmalı ve kullanım öncesi gerekli kurgu dikkatli yapılmalıdır. Bu çalışmada, yol gösterici olması amacıyla, örnek bir işletmedeki satınalma süreci ve buna uygun bilgi sistemindeki akış ortaya çıkarılmıştır. Bu akışa ilaveler yapılarak, gerekli performans ölçütleri ve raporların alınmasını sağlayacak yapı sunulmuştur.

Sorun ve Amaç: İncelenen örnek firmada, satınalma süreçlerinin daha etkin yönetilmesi için, bilgi sistemi desteğinin çerçevesinin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemin uygun şekilde kullanılması için, önemli noktaların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca Türkçe literatürde satınalma süreçleri ve ilgili bilgi sistemleri konusundaki kaynak sınırlıdır, bu eksikliğe destek sağlamak ta amaçlanmıştır. Araştırma sonucu oluşturulacak özet tablo sayesinde, işletmelerin uygun seçenekleri görüp, buna uygun projeleri geliştirmelerinde, önceliklendirmesinde kolaylık sağlanması amaçlanmıştır. En son da, bir firma incelemesi yapılarak, uygun akışın ortaya konması hedeflenmiştir. Bu akışın hem analiz çalışmalarında, hem de satınalma eğitimlerinde faydalı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem: Çalışma lojistik alanında hizmet faaliyeti gösteren ABC'nin, ürün ve fonksiyon çeşitliliği açısından, KOBİ dinamiklerini yansıtacak örnek bir işletme olması ve satın alma bilgi sistemlerindeki çeşitliliği ve önemini vurgulamak amacıyla yapılmıştır. Yakın gelecekte, satın alma operasyonlarının ve tedarik zinciri entegrasyonunun öneminin daha da artacağı ABC firması, örnek olay yöntemi ile incelenmiş ve bulgular saptanmıştır.

Çözüm: Başlangıçta gerekli teknolojilerin tespiti için, satınalma bilgi sistemleri ile entegre çalışan teknolojilere yer verilmiştir. Bilgiler genelde, çözüm sağlayıcı firmaların web sayfalarında bulunmaktadır ve bunlar akademik bakış açısıyla harmanlanmıştır. Bu ön araştırma ile, satınalmaya destek sağlayabilecek, uygun bilgi teknolojisi sistemleri ortaya konuştur. Bunlardan ilk etapta firma için uygun olan, temel ERP fonksiyonları dikkate alınmıştır. Örnek olay çalışmasında kurumsal bilgi sistemleri ile entegre olacak uygun satınalma süreci, bilgi akışı, kullanılan ERP belgeleri ile saptanmıştır. Analiz sonucu, süreç ortaya çıkarılmış ve gerekli raporlar belirlenmiştir.

Sonraki bölümlerde öncelikle, kurumsal enformasyon sistemleri ve genel satınalma süreci hakkında bilgi verilecektir. Ardından satınalmayı destekleyen BT uygulamaları açıklanacak ve örnek firma analizi yapılacaktır. En sonda ise, çalışma sonucu elde edilenler yorumlanarak, sağlanan faydalar vurgulanacak ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler anlatılacaktır.

1. Kurumsal Enformasyon Sistemleri

Satın alma bilgi sistemlerini incelemeyen önce, bunların arka planında çalışan iş süreçleri, kurumsal enformasyon sistemi ve ERP kavramları incelenmelidir.

1.1. İş Süreçleri ve Bilgi Sistemleri

İş süreçleri; katma değere sahip bir ürün veya hizmet üretmek için, organize ve koordine edilen ve üzerinde çalışılan işleri ifade eder. İş süreçleri, malzeme akışı, bilgi akışı gibi faaliyetler bütünüdür. İş süreçleri, yönetimin işlerini koordine etmesi için seçtiği, özgün bilgi ve veri koordinasyonu olarak da tanımlanabilir. Her işletme bir takım iş süreçlerinin bir topluluğu olarak görülebilir. Bu iş süreçlerinin bazıları, büyük çaplı iş süreçlerinin bir parçası da olabilir.

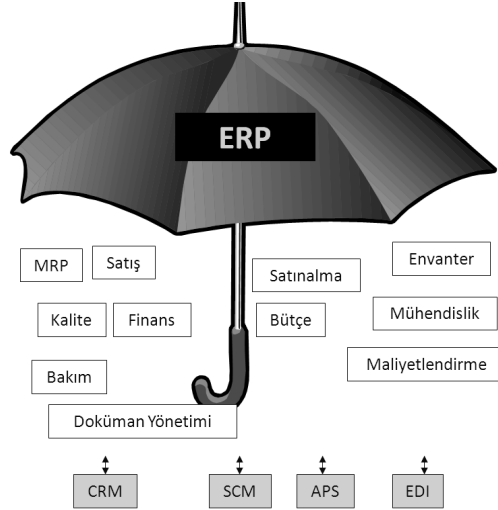
Bir işletmenin performansı, iş süreçlerinin ne ölçüde iyi organize ve koordine edildiğine bağlıdır. Bir işletmenin iş süreçlerinin etkinliği, rakiplerine karşı bir rekabet gücünün kaynağı olabilir. Birçok iş süreci, belirli fonksiyonel alanlara bağlıdır (Laudon & Laudon, 2012).

Bilgi sistemleri önceleri el yordamıyla yapılan kredi ödemeleri, fatura düzenlemeleri, sipariş gönderimlerinin düzenlenmesi gibi bir takım iş süreçlerini otomatikleştirmiştir. Fakat bugün bilgi sistemleri, daha fazlasını yapmaktadır. Yeni teknoloji; karar verme sürecindeki gecikmeleri gidererek, ardışık yapılan işleri paralel yapılır hale getirerek, bilgiyi herkesin erişebileceği şekilde paylaşmayı mümkün kılarak, bilgi akışını sağlayarak iş süreçlerini gerçekten değiştirebilir. Diğer bir ifadeyle, bilgi, tamamen yeni bir işletme ve iş oluşturabilir.

1.2. Kurumsal Enformasyon Sistemleri ve ERP

Kurumsal enformasyon sistemleri, kurumsal kaynak planlama (ERP) olarak da bilinirler. Bu sistemler işletmenin tüm fonksiyonel alanları olan satış ve pazarlama, üretim ve imalat, muhasebe finans ve insan kaynakları gibi alanlardan elde edilen bilgileri tek bir noktada toplamakla, verilerin dağıtık sistemlerden elde edilme güçlüğüne çözmektedirler. Kurumsal enformasyon sistemleri, önceleri farklı sistemler arasında dağınık olan bilginin, tüm işletmedeki sistemlere paylaşılmasına imkan verir. Müşteri bir sipariş girdiği zaman, bilgi, otomatik olarak işletmedeki diğer ilgili birimlere dağıtılır. Bu sipariş; stok, üretim ve diğer birimlerde işlemleri tetikler. Muhasebe birimi fatura düzenlemeye, müşteri birimi siparişin durumu ile ilgili olarak her adımda müşteriyi sürekli bilgilendirmeye başlar.

Kurumsal yazılım; en iyi uygulamaları yansıtan, önceden tanımlanmış binlerce işletme süreci etrafında kurulur. En iyi uygulamalar; işletme amaçlarını etkili ve sürekli bir şekilde başarmak için, bir endüstride problem çözme metotları veya en başarılı çözümlerdir. En iyi uygulamalar iki kaynaktan elde edilir; birisi, endüstride birçok firma için çalışan bir danışmanlık şirketi, ikincisi ise birçok alıcı ile çalışan endüstri uzmanlığı geliştiren yazılım firmalarıdır. Kurumsal bir sistem kurulumunda, destek almak bir danışmanlık şirketi ile çalışıldığı veya bir kurumsal yazılım kiralandığı zaman, aslında yıllar boyunca şirketlerin biriktirdiği en iyi uygulamalara dayalı, bir deneyim ve bilgi alınmaktadır (Laudon & Laudon, 2012). ERP'yi işletmenin ihtiyaç duyduğu fonksiyonları içerebilecek, bir yazılım markası şemsiyesi altında toplanmış, uygulama modülleri kümesi olarak ta görebiliriz. Örnek şekil aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1: ERP Şemsiyesi Altındaki Bazı Modüller

Kurumsal enformasyon sistemleri, yönetimin karar vermesini geliştirmek için, değerli bilgiler sağlamaktadır. Şirket yöneticisi anlık olarak, satış, üretim ve stok bilgilerine erişerek bu bilgileri gerçekçi satış ve üretim tahminlerinde bulunmak için kullanır. Kurumsal sistemler, maliyet yapısını veya ürün karlılığını analiz etmek için yöneticilere işletme çapında bilgi sağlamaktadırlar (Laudon & Laudon, 2012).

Yönetim bilgi sistemleri (MIS-Management Information Systems), veri işleme sistemlerinin sağladığı bilgileri kullanarak, işletmenin temel işlemleri ile ilgili özetlenmiş raporlar üretir. Veri işleme sistemlerinden alınan temel veriler, düzenli bir şekilde hazırlanarak, özetlenerek raporlar halinde sunulur. Bu raporlar genellikle, online olarak teslim edilir. Yönetim bilgi sistemleri, yöneticilere gerektiğinde günlük, saatlik, raporlar sunmakla birlikte genellikle haftalık, aylık ve yıllık raporlar ile ilgilenir. Ancak kapasiteli bir yönetim bilgi sistemi gerektiğinde, anlık raporlama ve istisnai raporlama da yapabilmektedir.

2. Satın Alma Süreci

Satın alma sürecinin başlangıç noktasını üretim, stok kontrol, mal veya hammaddeyle ilgilenen diğer bölümlerden gelen, hizmet/mal/hammadde “satınalma talebi” oluşturmaktadır (Romney & Steinbart, 2000). Satın alma talebinin onaylanmasıyla gerekli sayıda “satınalma siparişi” hazırlanarak, ilgili kişi ya da bölüme gönderilir. Nüsha sayısı, kurulacak olan sistemden elde edilmek istenen bilgiye göre farklılık gösterecektir.

Satın alma bölümüne veya depoya gelen mallar, satın alma siparişiyle karşılaştırılarak teslim alınır ve “alındı belgesine” işlenir (Pooler, Pooler, & Farney, 2004). Genelde “satın alma” süreci, “ödeme” süreci ile birlikte düşünülmelidir. Buna göre, borçlar bölümü, gelen faturaya göre satıcı hesaplarını günceller ve gerekli raporları hazırlar. Ödemelere ilişkin belgeler, ödemeler bölümüne gönderilerek, satıcıya gerekli ödemenin yapılması sağlanır (Elitaş & Kiracı, 2010).

Genel satınalma süreci adımlarını, aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (MEGEP, 2009):

1. *Talebin Oluşması ve İrdelenmesi:* Talep yapılması sırasında veya talep irdelenmesi sırasında, stok kontrolü yapılması gerekmektedir.

2. *Talebin Onaylanması*: Talebi onaylayanın, genellikle talep sahibinin ilk amiri veya o birimin satın alma talebini onaylayacak olan, yetkili amiri olması gerekmektedir. Kim bu talebin maddi sorumluluğunu alacaksa, o yetkili, talebin uygunluğunu ve talebin yerine getirilmesinin ilk onayını vermelidir.

3. *Talebin Bütçe ve Finans Onayı*: Bütçeler, dönem öncesinde ait olduğu dönemde yapılması planlanan işlerin, hangi maliyetlerle hangi gereksinimlerle çalışılacağına dair bir yol haritası niteliğindedir. Dönem başında bu harcama kalemi öngörülerek, oluşturulmuş bütçede yer almışsa, bu harcamanın onay sorunu yoktur ve otomatik olarak onaylanılır. Ancak harcama kalemlerinde yer almamış bir harcama için çeşitli seçenekler vardır ve bu harcamaya uygun harcama kalemi bulunarak, bir masraf kalemine eklenmelidir. Bu bilgi, hem performans değerlendirme, hem bütçe disiplini, hem de süreçlerin iyileştirilmesi aşamalarında gerekli olabilecek bir bilgidir.

Finansman onayı ise, finansman grubunun ne zaman ödeme yapılacağına dair hazırlık yapması için gereklidir. Genel olarak, finansman departmanının onayının pratik olarak bir faydası yoktur. Ancak bazı uygulamalarda finans departmanı, nakit akış durumuna bağlı olarak, uygun “ödeme vadeleri” konusunda onaylarının üstüne not düşmektedir. Bu bilgi, hem planlama için yol gösterici olmakta, hem de satın almanın piyasaya çıkarken, nasıl bir vade ile konuşması ve anlaşma yapması gerektiği konusunda bir kısıtlama getirmektedir. Bir satın almanın, taahhüt ettiği tarihte işletmesinin ödemesini yapamaması kadar, prestijini bozacak başka bir etken yoktur.

4. *Satın Alma Emrinin Çıkarılması*: Satın alma emri verildiği zaman bu emir, satın almaya verildiği gibi, bu emir konusunda talep eden muhasebe, finansman ve depo bölümlerinin de sipariş numarası bildirilerek, bilgilenmeleri sağlanmalıdır. Bu emrin içinde satın alma büyüklükleri (parti büyüklüğü) ve siparişin işletmeye arzu edilen ulaşma zamanı da belirtilmelidir. Satın alma çalışmasını yaptıktan sonra, revize edilmesi gereken bilgiler varsa, bu bilgilerle ilgili geri bildirimde bulunulmalıdır.

5. *Tedarikçi Araştırılması ve Teklif Toplanması*: Gelen satın alma emrinin gereği olarak, satın alma emri numarası da verilerek, tüm tedarikçilerden gerekli olan tekliflerini vermeleri talep edilmelidir. Yazılı olmayan hiçbir husus arzu edilmemektedir (MEGEP, 2009).

6. *Tedarikçi ve Teklif Seçimi*: Gelen tekliflerdeki fiyat, teslim süresi, ödeme vadesi, firma prestiji, kalite belgeleri vs. istenen kriterler dikkate alınarak, değerlendirme yapılır.

7. *Satınalma Siparişi Açılması*: İlgili sipariş, mutlaka tüm şartlar belirtilerek ve o belirtilen şartlarda açıldığı, açıkça belirtilerek bildirilmelidir. Bu sipariş teyidini takiben, ilgili tedarikçinin bu siparişi onaylaması sağlanmalıdır.

8. *Siparişin Takibi*: Sipariş takibi, özellikle özel sipariş üzerine temin edilecek/üretilecek olan ürünler için gereklidir.

9. *Mal Kabul*: Mal kabul prosedürlerinden en önemlisi, verilen sipariş ile gelen malın tutarlılığının tespitidir. Bir diğer husus, siparişin geliş zamanının doğruluğudur. Bu hususta malın ne erken ne de geç geldiğinin tespiti gerekmektedir. Mal kabul prosedürlerinden bir diğeri ise, ambalaj kontrolüdür. Ambalaj kontrolü, ürünlerin elleçleme ve taşıma sırasında hasar görmüş olabileceği konusunda, oldukça fazla bilgi verebilir. Ürünlerin kalite kontrolü önemlidir. Her ürün kabulünde mutlaka kalite kontrol konusu, hassasiyetle uygulanmalıdır. Ürünler, teslim alınma sırasında mutlaka

sayılmalıdır. Sayım ve ürün tespiti doğru yapıldıktan sonra, kalite kontrol işlemi daha sonraya bırakılabilir. Kalite kontrol işlemi de, kendi süresi içinde yapılmalıdır.

10. Fatura Kontrol: İletişim, bilgisayarlar üzerinden yapılıyorsa bu durum çok kolaylaşacaktır. Elektronik ortamda depo görevlisi, depoya giriş işlemi için ekrana işlem yaptığında, doğrudan satın alma siparişi ile ilgili eşleşmeyi yapar. Bu durumda, muhasebe veya satın almanın herhangi bir ikazı bulunuyorsa, işlem onların ekranlarına düşerek, fatura ile ilgili ikaz gelecektir. Bu elektronik ortamdaki tanımlar da, depocunun işlemi girdiği varsayımı ile anlatılmaktadır. Fakat malın depoya girişi, irsaliye ile yapılıyor ve bilahare fatura girişi yapılıyorsa, bu durumda faturanın işleme alınabilmesi hem satın almanın faturayı onaylaması hem de muhasebenin kontrol ederek kayıtlara almasıyla gerçekleşir. Yine işletmede elektronik sistem varsa, gerek satın alma gerekse muhasebe, sipariş numarasını sisteme girerek kontrollerini gerçekleştirebilir. Fatura kontrolünün, mutlaka depodaki sayımda eşleştirilerek, sağlamlasının yapılması gerekmektedir.

11. Siparişin Kapatılması: Çok yanlış bir şekilde işletmelerde, mal işletmeye geldikten sonra, siparişin kapandığı varsayılır. Oysa bu yaklaşım doğru değildir. Çünkü satın alma siparişi, “ticari” anlamda bir işlem kabul edilirse, bu durumda siparişin ödemesi tamamlanmadan sipariş kapatılamaz. Ödeme gerçekleşmediği sürece bu sipariş ile ilgili yazışma, haberleşme ve işlemler bitmeyeceği için, dosya kaldırılmamalıdır. Tedarikçi malzemesini bir şekilde teslim ettikten, ilgili siparişin ödemesi gerçekleştiğinden ve gerekirse hesap mutabakatı ile mahsuplaştıktan sonra, artık bu sipariş ile ilgili tüm işlemlerin arşive kaldırılması uygundur.

3. Kurumsal Bilgi Sistemlerinde Satınalma Süreci Döngüsü

Kurumsal bilgi sistemlerinin temel işleyişini ve satın alma uygulamasını kavramak için, öncelikle kullanılan veri tiplerini açıklamak faydalı olacaktır.

3.1. Kurumsal Bilgi Sistemlerindeki Veri Tipleri

ERP veya kurumsal bilgi sistemleri, iki farklı tipte veri içermektedir:

1-Master Data (Ana Veri): Master data normalde değişmeyen temel datadır. Örnek olarak müşteriler, ürünler veya satıcılarla ilgili bilgilerden oluşur. Şekil 2 de, örnek bir satın alma sipariş formu üzerinde, ana veriler gösterilmiştir.

Ana veri (Master data) tipinde bir veri, birden çok uygulama içinde kullanılıyor olabilir. Örneğin bir ERP sistemi en temelde müşteri ana verisi, ürün ana verisi ve hesap ana verisini içermektedir. Bu ana veriler, bir kurumun büyük ölçüde anahtar verileridir. Ana veri, birçok uygulama tarafından paylaşılan bilgi olduğu için, bu verilerde oluşabilecek bir yanlışlık, bütün uygulamaların yanlış veri ile çalışmasına neden olacaktır. Örneğin müşteri ana verisinde yapılan adres yanlışlığı, siparişin, faturanın veya promosyonların yanlış adrese gitmesine neden olacaktır. Benzer şekilde, bir ürünün fiyatın bilgisinde yapılan yanlışlık, ciddi bir pazarlama sıkıntısına dönüşebilir. Veri ambarı uygulamalarından bir örnek vermeye çalışırsak, eksik müşteri bilgisi (müşteri bir ana veri boyutu olarak veri ambarında saklanabilir) trend analizlerinde sapmalara neden olabilir.

İş birimlerinin öncelikli isteklerinin odağı; tedarikçi yönetimi, ticari ilişkiler yönetimi, müşteri yönetimi ve yasal sorumluluklardan oluşur. Ana veri (master data) doğru olmaksızın, bu taleplere karşılık olacak raporları hazırlamak mümkün değildir.

Bu sebepten bu raporlara kaynak olacak verilerin doğruluğu, çok büyük önem taşımaktadır (Canpolat, 2011).

Tarrant County Purchase Order		Qty	\$\$
Vendor Master Data To: ABC Company, Vendor #1001 12345 Any street Any town, USA 54321			
Material Master Data Widgets (material #15005), box of 10		10 bx	10.0 0
Total			100.0 0

Şekil 2: Bir Master Data Örneği (Sales Order Process Training, 2013)

2-Transactional Data (İşlemsel Veri): Belli bir iş aktivitesi ile ilgili veridir. Kullanıcı ERP'ye bu bilgiyi girer ve günden güne değişiklik gösterebilir. Fatura, satınalma talebi gibi belgeler örnek verilebilir (Sales Order Process Training, 2013). Şekil 3'te, örnek bir satın alma siparişi formu üzerinde, işlemsel veriler gösterilmiştir.

Tarrant County Purchase Order		Qty	\$\$
To: ABC Company, Vendor #1001 12345 Any street Any town, USA 54321			
P.O. # 56789 Date: July 2, 2004			
Cost Center 987			
Widgets (material #15005), box of 10		10 bx	10.0 0
Total			100.0 0

Şekil 3: Bir Transactional Data Örneği (Sales Order Process Training, 2013)

3.2. Satınalma Döngüsünde Kullanılan Ana Veriler

Kurumsal bilgi sistemlerinde, satın alma modülü için kullanılan ana veriler şunlardır:

1. Malzeme Ana Verisi: Malzeme ile ilgili bilgiler içerir.
2. Tedarikçi Ana Verisi: Tedarikçi ana verisi, satın alma yapmak için gerekli tüm bilgileri içerir.

3. Satın alma Bilgi Kayıtları: Satınalma bilgi kaydı belirli bir malzeme ve onu sağlayan tedarikçi üzerine bilgileri içerir (WEB01). Örnek olarak, tedarikçinin malzeme için güncel fiyatı, bilgi kaydı olarak depolanır (SAPbil, 2012).

Muhasebe ve satınalma departmanları arasında, enformasyon paylaşılır.

3.3. Satınalma Döngüsü Adımları

Aşağıdaki şekilde, süreçteki ve bilgi sistemlerinde genelde sunulan temel noktalar görülmektedir.



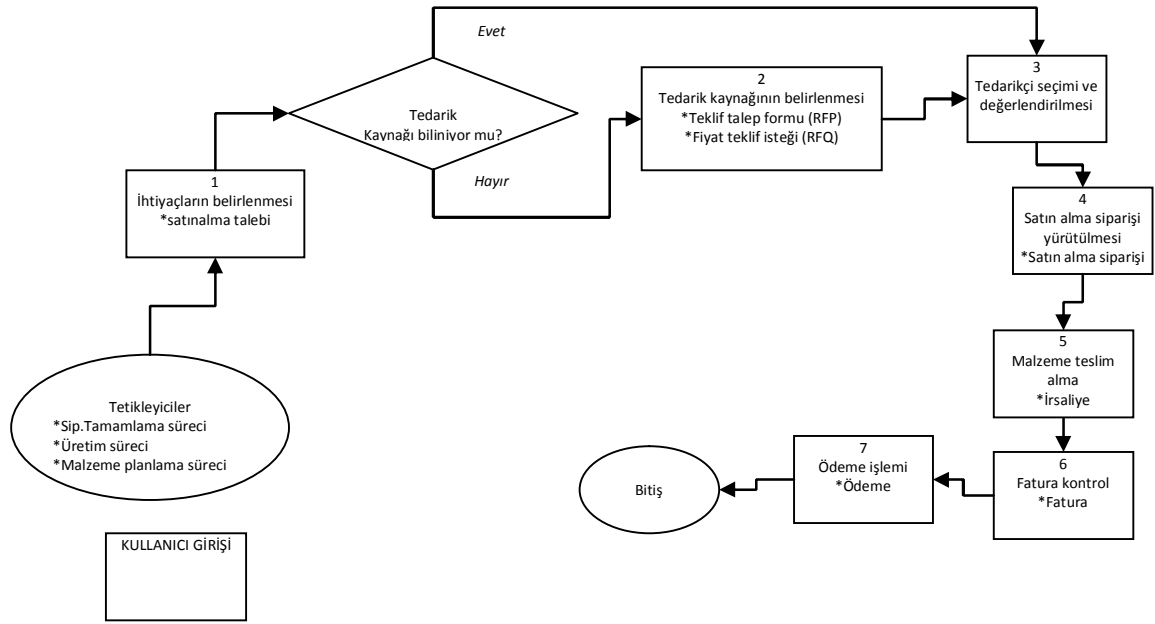
Şekil 4: ERP’de Temel Satınalma Süreci (Magal & Word, 2010)

Bilgi sistemlerinde, süreç ve uygulamalar ile oluşturulan “belge”lerden (sipariş, iş emri, fatura) bahsedilir. **Doküman veya belge**, iş prosesi içindeki bir **işlemi** gösterir. Dökümanlar (sipariş, fatura vs.) sistem içinde birbirleriyle ilişkili belge zincirini, belge akışını oluşturur. Bu akış, basit bir denetim izi oluşturur (SAPbil, 2012). Bir belge oluşturulduktan sonra, sistem içinde silinemez. Sistem bir belgeden başka bir belgeye dataları kopyalayarak, veri girişini azaltır, genelde sadece belli yerlerde değişiklik yapma imkanı vererek hatalı veriyi giderir.

Satınalma döngüsü “Siparişten ödemeye” (order-to-pay), aşağıdaki adımlarda detaylı gösterilebilir:

1. Servis ya da ürünler için satınalma isteği talebi genellikle manuel veya MRP (malzeme ihtiyaç planlaması) vasıtasıyla otomatik olarak üretilmiş, form biçimindedir.
2. İhtiyaç duyulan kalemin kaynağı, satınalma departmanı veya sistem tarafından belirlenir. Bu kısım, fiyat teklifi istekleri (requests for quotations-RFQ) içerebilir.
3. Talep bir tedarikçiye atanır.
4. Satınalma siparişi, satınalma talebi referans alınarak (kopyalanarak) oluşturulur. Sipariş takip edilir. Sistem, zamanında teslimi sağlamak için, otomatik olarak son teslim tarihi ve takip hatırlatmaları oluşturabilir (SAPbil, 2012).
5. Gelen malzemeler/ürünler, satınalma siparişine istinaden malzeme girişi ile depoya alınır.
6. Tedarikçiden gelen fatura, satınalma siparişindeki fiyat ve adetler ile karşılaştırılarak kontrol edilir.
7. Ödeme, satınalma siparişinde tanımlanmış şartlar dâhilinde gerçekleştirilir.

Şekil 5'te, işletmelerde satınalma sürecinin, malzeme ihtiyacı doğuran bir faaliyet ile tetiklendiğine dikkat çekilmiştir. Bu tetikleme, genelde başka bir faaliyetin sonucudur. Örneğin firma, ilave sarf malzeme gelmeden, ilgili üretim siparişini tamamlayamamaktadır. Buna alternatif olarak, malzeme planlama süreci, firmanın belli malzemelerinin envanter seviyelerinin yükseltilmesi için de alarm verebilir. Sonuçta tetikleyici ne olursa olsun, sonuç malzeme temini için oluşan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, bir satın alma talebi formu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Magal & Word, 2010).



Şekil 5: Detaylı Satınalma Süreci ((Magal & Word, 2010) den uyarlanmıştır)

Bu adımların gerçekleşmesi sırasında satınalma modülü, ERP'lerde bulunabilecek farklı modüllerle entegre çalışmaktadır:

- Malzeme yönetimi modülü: Satınalma, mal kabulü, fatura kontrol(doğrulama) işlemleri
- Üretim planlama modülü: Satınalma talepleri/ihtiyaçları işlemleri
- Finansal muhasebe modülü: Ödeme prosesi, malzeme değerlendirme işlemleri

Satınalma modülü ile etkileşimli, olası **stok hareketleri** şunlardır:

1. Mal teslim alımı (Goods Receipt): Depoya malzeme girişi ile gerçekleşir. Bir satınalma siparişi, bloke stoktan kullanılabilir stok miktarına transfer ve iade gelen malzemeler ile oluşabilir.
2. Mal gönderimi (Goods Issue): Depodan malzeme çıkışı ve azalması ile gerçekleşir. Üretimde malzeme tüketilmesi ve satış ile ürünün sevki ile gerçekleşebilir (Magal & Word, 2010).
3. Kaliteye gönderim: Kalite kontrol için, karantina alanına malzemenin alınması ile gerçekleşebilir.
4. Stok Transfer: Tesisten tesise veya lokasyonlar arası transfer ile gerçekleşebilir.

4. Satınalma ile Entegre Bilgi Teknolojisi Uygulamaları

Genel isim olarak SRM (Supplier Relationship Management) sistemi adı altında geçen ve buna ek uygulamaların bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Fason Yönetimi: Bilgi sistemleri kullanımı ile fason üreticiler v.b. üretimde birlikte çalışılan iş ortakları, sürece entegre edilerek, zaman ve maliyet kazancı sağlanabilir (WEB09).

E-fatura: Faturaların elektronik belge olarak düzenlenmesi, elektronik ortamda iletilmesi ve yine elektronik olarak muhafaza ve ibraz edilmesi hususunda, getirilen yasal çerçeve doğrultusunda ve Gelir İdaresi Başkanlığı'nın belirlediği standartlara uygun olarak geliştirilen e-Fatura çözümleri, kağıt fatura ile aynı hukuki niteliklere sahip elektronik faturaları düzenleyebilmeyi ve elektronik ortamda iletilmesini olanaklı kılan bir uygulamadır. Böylelikle; faturanın taraflar arasında güvenli ve hızlı dolaşımı sağlanmış olur (WEB10).

Talep Onay Mekanizması, Bütçe Kontrollü: İş akış yönetimi (onay mekanizması) uygulaması, iş süreçlerinin standardizasyonu ve otomasyonunu sağlayarak süreçlerin performansını iyileşme sağlayabilir. Bu uygulamalar, işleri farklı noktalar arasında elektronik olarak dolaştırarak, işletmelerin iş yapma biçimini önemli ölçüde iyileştirir. Esnek ve etkili tasarım araçları ile değişik süreçleri kolaylıkla ve kısa sürede elektronik ortama taşınmasını sağlarlar (WEB02). Mevcut operasyonel ERP sistemleri ile kolay entegre edilebilmelidirler. Satın alma talebi onay mekanizmasında, bütçe kalanı kontrolü yaptırmak, etkinliği artıracaktır.

EDI ve İnternet (Tedarikçiye Otomatik Sipariş Geçilmesi): Elektronik Veri Değişimi (EDI-Electronic Data Interchange) genellikle uygun işletme verisinin/işlemlerinin, bilgisayardan bilgisayara olan değişimi olarak tanımlanmaktadır. EDI; işletmelerin, tedarikçilerine anında, belgesiz sipariş verme olanağı vermektedir. İşletmeler EDI kullanımından önemli faydalar elde etmiş olmalarına rağmen EDI teknolojisinde yer alan birtakım kısıtlamalar (yüksek maliyet, esnek olmayan teknoloji vb.) nedeniyle İnternet kullanımına yönelmişlerdir. Ancak her bilgi sistemi de, internet üzerinden entegre edilir özellikte değildir (Themistocleous, Irani, & Love, 2004)

İnternetle birlikte EDI platformundaki şirketler, çok düşük bağlantı maliyetleri ödemeye başladılar. Buna düşük PC fiyatları ve basit yazılımları da eklediğinizde, EDI artık çok pahalı bir yatırım olmaktan çıkmıştır. Geriye kalan, tüm bunları birleştirip veri aktarımını sağlamaktır. Bunun üstüne Web üzerinde verilerin paylaşım standardı olan XML, EDI standartlarını belirlemek için bir metod olarak kullanılmaktadır ve bu şekilde EDI teknolojisi, endüstri için daha anlaşılabilir bir hal almıştır. Ayrıca internet sayesinde EDI ortamındaki tüm veriler anında güncellenerek, kalitesini koruyabilmektedir (WEB03).

Bilgi paylaşımı bakımından, internetin EDI'ye göre önemli avantajları bulunmaktadır. İnternet ile daha fazla bilgi taşınabilmekte ve böylece EDI'den daha fazla görünürlük sunmaktadır (Chopra & Meindl, 2007). Web tabanlı elektronik veri değişimi, elektronik fon transferleri (EFT), gelişmiş TZY ve yenilenen modeller kullanarak daha hızlı ve daha doğru işlemlerin yapılabilmesi mümkündür.

Örneğin, işletmeler stok düzeylerini izlemede stok izleme sistemi kurmayı tercih edebilirler. Bu sistem ile stok düzeyleri sürekli izlenerek, otomatik olarak EDI satınalma siparişi tedarikçiye iletilebilir. Daha yüksek bir düzeyde değişimde ise, işletmeler, siparişlerin direkt olarak tedarikçilerinin üretim planlama ve kontrol yazılımlarına iletilmesini sağlayacak yeteneklerini geliştirebilirler.

EDI'nin en büyük faydası, satınalma proseslerinde çok büyük bir ölçüde “zamandan” tasarruf sağlamasıdır. Çünkü elektronik ortamda, dökümanların gönderilmesi sadece saniyeler alır ve teslimatlar genellikle siparişin alındığı gün içerisinde gerçekleşir. Bununla birlikte gelen elektronik sipariş mesajının, yeniden farklı bir formata çevrilmesi için uğraşılmaz. Yani gelen mesaj tıpkı gönderildiği formatta, tedarikçi verilerine eklenir ve bu da yanlış giriş yapma ihtimalini ve gereksiz tartışmaları ortadan kaldırır. EDI veri girişi, yönlendirmesi ve dağıtım işlemlerini azaltarak, şirkete önemli ölçüde maddi tasarruf sağlar. EDI'nin önemli avantajlarından birisi müşterinin direkt olarak şirketin bilgi sistemine gitmesine olanak tanınmasıdır. Bu da birçok ürün kodunun, elle girilmesi zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır (Özdemir & Doğan, 2010).

E-satınalma: Örneğin ERP paketlerinde oluşan talepler onaylandıktan sonra, e-satınalma sistemine aktarılır ve tedarikçi firmalarla elektronik bağlantı kurulur. Tedarikçi firmaların teklifleri ve sipariş yanıtları da ERP paketine otomatik olarak geri beslenir. Farklı bölümlerde çalışan Depo, Envanter, Stok Yönetimi, Lojistik, Muhasebe sistemleriyle de entegrasyon kurulup, bilgi alışverişi yapılabilir.

Tedarikçi Portalı (ile Tedarikçinin Sipariş Statüsünü Güncellemesi, Elektronik İrsaliye Göndermesi, Barkodu Basması): Tedarikçi portalı, güvenli internet tabanlı portal üzerinden, tedarikçilerle yapılan işlemlerin gerçekleştirildiği bir kurumsal uygulama yazılımıdır. Tedarikçiler; kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda kendilerine açılmış olan satınalma siparişi, teslimat, fatura ve ödeme bilgilerine ulaşabilmektedirler. İki yönlü iletişimi sayesinde, tedarikçiler sipariş üzerindeki değişiklik taleplerini, ön sevkiyat ve fatura bildirimlerini tedarikçi portalı üzerinden gönderebilmektedir (WEB04).

Tedarikçiler, ana sanayinin talep ettiği düzende ve miktarda sevkiyat yapabilmek için, bu portalları kullanmak, yayınlanan planları elektronik ortamda kendi sistemlerine kaydetmek ve aynı düzende kendi iş planlarını güncellemek durumundadır. Tedarikçi, portalden alacağı planları kendi sistemine entegre ederek, kendi planlama süreçlerini tamamladıktan sonra, satın alma/üretim gereksinimlerini belirler.

Tedarikçi, isterse kendi alt tedarikçileri için, yine portal aracılığıyla planlar yayımlayabilir ve siparişler, böylece tedarik ağının en alt seviyesine kadar portaller vasıtasıyla iletilmiş olur (WEB05).

Aksiyon Kaydı SRM: CRM gibi, ama satınalma kaynaklarına yönelik tedarikçiye ve ilgili fuar vs. benzeri yapılan ziyaretler, alınan kararlar ve aksiyonların girildiği, izlendiği uygulama bölümleridir.

Kontrat Yönetimi: Proje ekiplerinin ve tedarikçilerin sözleşmeleri yapmalarına ve izlemelerine olanak verir.

Hizmet Alımı: Bütün online süreçlerin otomasyonunu sağlayarak, danışmanlık ve sözleşmeli işçilik (contract labor) gibi harici hizmetler için yapılan harcamaların yönetilmesini sağlar.

E-ihale (E-teklif toplama, Açık eksiltme) : Tedarikçilerin özellikleriyle kaynak yaratma taleplerini eşleyen, çeşitli elektronik ihale ve açık artırma araçlarını kullanarak ve tedarikçilerle işbirliği yaparak, kaynak yaratma süreçlerinin kısaltılması sağlanır. Satın alma sürecinde, tedarikçilerden alınan tekliflerin ön değerlendirmesinin yapılması sonrasında, tedarikçilere belli bir tarih ve saat aralığında tekliflerini revize etmelerine

olanak veren, on-line (canlı) ihale sistemleridir. Tedarikçiler internet erişimi ile e-ihale zamanında, sisteme on-line bağlanarak daha önceki verdikleri fiyat teklifi ile, ihalede kaçınıcı sırada olduklarını görürler ve eğer birinci değillerse, daha ön sıralara gelmek için fiyatlarını iyileştirirler. Sistemin sağladığı rekabetçi ve şeffaf ortam sayesinde, piyasadaki en uygun fiyatlar yakalanmış olur (Acar, 2013). Elektronik satın alma platformunda şirketler bilgi işlem malzemeleri, fabrika sarf malzemeleri, kırtasiye gibi ortak alımlar gerçekleştirebilmektedir. Tamamen internet üzerinde gerçekleştirilen satın almalar, şirketlere maliyet avantajının yanı sıra iş gücü kaybının önlenmesi, zaman tasarrufu, bilgi birikimi ve şeffaflık gibi faydalar da sağlayabilmektedir.

Elektronik Katalog: Elektronik katalog, online olarak farklı sektör ve kategorilerdeki çok sayıdaki ürün ve hizmete, istenilen her an ve her yerde ulaşılabilecek bir altyapıdır. Ekatalog, geleneksel ve alışık olduğunuz kataloglardan farklı olarak, tek bir firmanın ürünlerini barındırmaz. Yüzlerce tedarikçinin ürün ve hizmetlerinin tek bir noktadan görülebilmesini sağlar. Tedarikçiler, üye oldukları web katalog ortamı ile “e-katalog” a yeni ürünler ekleyebilecekleri gibi, daha önceden kendileri ya da başka tedarikçiler tarafından eklenmiş ürünlerin fiyatlarını güncelleyebilirler. Böylelikle, tedarikçiler en düşük fiyatı vererek, katalogda doğrudan görünme ve on binlerce yeni müşteriye ürün ve hizmetlerini sunma fırsatı elde ederler. Bu sayede, ekatalog üzerinde görülen her fiyat, farklı tedarikçiler tarafından verilmiş en düşük fiyattır. Bir anlamda, katalog üzerindeki her bir ürün yada hizmet için açık eksiltme yapılmış durumdadır (WEB06). Katalog içerik yönetimi uygulamaları, harici kaynaklardan bilgi aktarımı, tutarlı şemalar oluşturulmasını, hızlı arama özelliği için bütün ürünlerin endeksini yapılmasını kolaylaştıran araçlar sayesinde, bütünlüklü bir e-ticaret katalogu oluşturulması ve yönetilmesi olanağı sağlar (WEB07, 2012).

Ödemelerin EFT (Electronic Fund Transfer) ile Otomatik Gerçekleşmesi: Tedarikçilere ödemeler internet veya EDI vasıtasıyla, elektronik olarak kolayca ve hızlı bir şekilde yapılabilir.

Tedarikçinin Stokları Yönetmesi- VMI (Vendor Managed Inventory): Kullanılan ERP sistemi ile yapılacak entegrasyon sayesinde, ana firmanın stok değerleri, VMI sisteminde tedarikçiler tarafından görülmektedir. Ana firma, hammadde deposunda bulunan bir malzeme eksildiğinde, stok seviyesi VMI sisteminde otomatik olarak düşer. Hemen peşinden malzeme kartı parametrelerinde belirtilen, minimum stok ve sipariş noktası parametrelerine göre, yeni satın alma siparişi otomatik olarak oluşturulabilmektedir. Tedarikçiler bu sinyale istinaden, sevkiyat işlemlerini gerçekleştirebilirler. Ürüne ait bilgileri içeren ürün etiketleri de, ürün üzerine yapıştirılarak sevk edilebilmektedir. Ana firma ve tedarikçi online olarak; stok durumlarını, siparişlerini, sevk edilmiş ve yolda olan malzemeleri, sistem üzerinden izleme imkanı bulurlar (WEB08).

Analitik Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme: ERP’den gelen veriler kurgulanır. Çok kriterli karar verme teknikleri (AHP, ANP, TOPSIS gibi), bulanık mantık, yapay zeka, matematiksek programlama modelleri (doğrusal, tam sayılı, hedef programlama) kullanılabilir (Pal, Gupta, & Garg, 2013).

Optimum Sipariş Maliyeti Hesabı: Bu da aslında analiz gerektiren bir çalışmadır. ERP’den alınan veriler ile, envanter modellerindeki formüller veya doğrusal programlama gibi teknikler kullanılarak, harici hesaplamalar yapılabilir.

Optimum Sipariş Miktarı Hesabı: Aynı şekilde, bu da aslında analiz gerektiren bir çalışmadır. ERP’den alınan veriler ile, envanter modellerindeki formüller ile ERP içinde veya doğrusal programlama gibi teknikler kullanılarak, harici hesaplamalar yapılabilir.

Tablo 1: Uygulamalar, Süreçleri ve Uygulama Yazılımı Kaynakları

No	Uygulamalar	Süreç	Uygulama Yazılımı Kaynağı
1	Talep oluşturma	İç	Temel ERP
2	Tedarikçi atama	İç	Temel ERP
3	Sipariş açma ve takibi	İç	Temel ERP
4	Giriş kalite kontrol	İç	Temel ERP
5	Tedarikçiye iade	İç	Temel ERP
6	Depo girişi	İç	Temel ERP
7	Fatura kontrol ve takibi	İç	Temel ERP
8	Ödeme	İç	Temel ERP
9	Fason yönetimi	Dış	Temel ERP
10	E-fatura	Dış	Temel ERP
11	Talep onay mekanizması, bütçe kontrollü	İç	Ek Konsept ERP
12	EDI ve internet (tedarikçiye otomatik sipariş geçilmesi)	Dış	Dış Eklenti Uygulama
13	E-satınalma	Dış	Dış Eklenti Uygulama
14	Tedarikçi portalı (tedarikçinin sipariş statüsünü güncellemesi, elektronik irsaliye göndermesi, barkodu basması)	Dış	Dış Eklenti Uygulama
15	Aksiyon kaydı SRM	Dış	Ek Konsept ERP
16	Kontrat yönetimi	Dış	Ek Konsept ERP
17	Hizmet alımı	Dış	Ek Konsept ERP
18	E-ihale (E-teklif toplama, açık eksiltme)	Dış	Dış Eklenti Uygulama
19	Elektronik katalog	Dış	Dış Eklenti Uygulama
20	Ödemelerin EFT ile otomatik gerçekleşmesi	Dış	Ek Konsept ERP
21	Tedarikçinin stokları yönetmesi- VMI (Vendor Managed Inventory)	Dış	Dış Eklenti Uygulama
22	Analitik tedarikçi seçimi	İç	Dış Eklenti Uygulama
23	Analitik tedarikçi değerlendirme	İç	Dış Eklenti Uygulama
24	Optimum sipariş maliyeti hesabı	İç	Dış Eklenti Uygulama
25	Optimum sipariş miktarı hesabı	İç	Dış Eklenti Uygulama

Düzenlenen tabloda satınalma kullanılan teknolojileri ve kaynakları listelenmiştir. Satınalma süreçlerini iyileştirmek için, teknoloji gereksiniminde, bu değerlendirme tablosu bir yol gösterici olabilir. Uygulamaların yanında, ilgili olduğu süreç “İç” veya “Dış” olarak belirtilmiştir. Uygulama yazılım kaynağı olarak ta “temel ERP”, “ek konsept ERP” ve “dış eklenti uygulama” olarak, çözüm kaynakları belirtilmiştir. Uygulama yazılım kaynaklarında kullanılan ifadeler aşağıda açıklanmıştır:

- Temel ERP: Standart ERP’lerde bulunan temel modül ve alt özellikleridir.
- Ek Konsept ERP: Standart ERP’lerin çoğundan bulunmayan, opsiyonel kurgu veya özelleştirme gerektiren uygulamalar.

- Dış Eklenti Uygulama: Üçüncü parti yazılımlarla ERP'ye entegrasyon ile, çözüm sağlayan uygulamalar grubunu ifade etmektedir.

5. Örnek İşletme İncelemesi: Siparişten Ödemeye Satınalma Döngüsü

Karlılığı artırmanın, satışları artırmak ile sağlamadığı rehabitçi ortamda, maliyetleri düşürmek ve yönetmek öne çıkan çalışmalar haline gelmektedir. Bu aşamada, satın alma operasyonlarının etkin gerçekleşmesi ve tedarik zinciri içerisinde bilgi, malzeme ve memnuniyet akışının gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bölümde çalışma yöntemi, veri toplama süreci ve örnek işletmede yapılan çalışma sonuçları açıklanacaktır.

5.1. Yöntem

Çalışmanın amacı, farklı operasyonların gerçekleştiği, KOBİ özelliklerine sahip bir işletme olan ABC'yi, satınalma bilgi sistemi akışı açısından incelemektir.

Analiz edilen işletme ABC'nin, satın alma sürecinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirildiği bu inceleme sürecinin, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan, örnek olay inceleme yoluyla gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur.

Araştırmada örnek olay yönteminin tercih edilmesinin nedenleri arasında bir konu, olay, işletme veya bölge hakkında ayrıntılı bilgi toplamaya olanak sağlayarak yeni kuramların geliştirebilmesine fırsat vermesi nedenidir (Yin R. , 1994). Örnek olay inceleme (Case study), tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme demektir. Bazen bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir.

Farklı çalışmalardaki büyük örnek kütle ve çokça değişkeni ölçen anket analiz çalışmalarının aksine, bu çalışmada örnek bir firmanın ERP sistemi kullanımı deneyimi incelenmiştir. Örnek olay çalışmalarında, belli bir olay (phenomenon) araştırıldığında, kalitatif araştırmadan daha etkili olabilmektedir (Stake, 1995) (Yin R. K., 2003).

Yönetim bilişim sistemleri alanında, örnek olay metodolojisi bilişim sistemleri çalışmalarına farklı açılardan bakmak için kullanılmaktadır. Belli bir konu hakkında az bilgi sahibi olduğunda, özellikle implementasyon gibi geniş bir zamana yayılan durumu ve sonuçları incelemek söz konusu olduğunda, uygun bir araştırma metodolojisidir (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987).

Benbasat vd.. (1987) MIS alanında akademik araştırmaların, sürekli gelişen yeni teknolojiler nedeniyle, saha uygulamalarının gerisinde kalabildiğine dikkat çekmiştir. Bu yüzden örnek olay çalışmaların önemini vurgulamıştır. Gable (1994) örnek olay çalışmalarının avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırmış ve deneysel araştırmanın da yüksek açıklayıcı özelliğe sahip olduğunu saptamıştır (Gable, 1994). Ayrıca Walsham (1995) örnek olay çalışmaları sonuçlarından, genellemeler yapmanın veya teoriler geliştirmenin mümkün olduğunu belirtmiştir (Walsham, 1995).

5.2. Veri Toplama

Örnek olay çalışmasında çeşitli aktiviteler yapılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama araçları görüşme, gözlem ve doküman analizidir. Ayrıca değişik veri toplama yöntemlerinden ve kaynaklarından yararlanılarak çeşitlemeye (triangulation) gidilmiştir. Böylelikle belirli bir konu yorumlanırken farklı kaynaklardan yararlanılmıştır (Cohen & Manion, 1994). Bu tür araştırmalarda birden fazla veri toplama aracından

yararlanılması, bulguların daha güvenilir ve daha kapsamlı olmasını sağladığı gibi, araştırmanın geçerliliğini de arttırmaktadır (Robson, 2002) (Veal, 2006) .

Bu çalışmada kişisel mülakatlar(individual interviews), temel veri toplama tekniklerinden biri olarak kullanılmıştır. Mülakat (interview) çeşitlerinden, gevşek yapılandırılmış (semi structured) görüşmeler gerçekleştirilmiş ve Myers ile Newman (Myers & Newman, 2007) tarafından geliştirilen yönergeden faydalanılmıştır. Gevşek yapılandırılmış mülakatta, bazı açık uçlu (open ended) sorular vardır. Görüşen ve görüş veren, bazı konularda derine gidebilir. Mülakat için, yarı yapılandırılmış form hazırlanmış ve bu formda yer alan sorular çerçevesinde, ABC işletmesindeki ilgililer ile görüşülmüştür. Bu formda yer alan sorulardan bazıları;

1. Kurumsal enformasyon sisteminiz veya ERP mevcut mu? Neden böyle bir sistem alınması yoluna gidildi?
2. ERP’de hangi modülleri kullanıyor sunuz?
3. Satın alma fonksiyonunun işletme içindeki önemi nedir? Birimde kaç kişi çalışmaktadır? Kaç farklı malzeme/hizmet alımı yapılmakta ve kaç adet tedarikçi ile çalışılmaktadır?
4. İşletmedeki satın alma sürecindeki faaliyetler nelerdir? Hangi diğer işletme fonksiyonları ile etkileşim yaşanmaktadır?
5. Satın alma operasyonlarını desteklemek için, hangi bilgi teknolojileri kullanılmaktadır?
6. Kurumsal yazılımda hangi aşamada, hangi belgeler üretilmektedir? Takip ne şekilde yapılmaktadır?
7. Sürecin performansı nasıl izlenmektedir?

Görüşmeler ERP sistemi hakkında bilgi sahibi olan kişiler ile gerçekleşmiştir. Görüşülen kişiler ERP proje yöneticisi, satın alma uzmanı, planlama uzmanı ve kalite yöneticisidir. Toplamda 4 adet görüşme yapılmıştır. Veri toplama 2014 Şubat ve 2014 Mayıs ayları arasında yapılmıştır. Tüm görüşmeler yüz yüze ve işletmenin tesisinde, toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Her görüşme iki veya daha fazla kişi ile gerçekleştirilmiştir, böylece gözlemci çeşitliliği(observer triangulation) (Runeson & Höst, 2009) sağlanmıştır. Görüşmeler 30-50 dakika arası, ortalama 40 dakika sürmüştür.

Veri toplamının ikinci aşamasında ise, satın alma ve depo girişi birimleri kendi doğal ortamında gözlemlenmiş ve satın alma bilgi sisteminin kullanımı yönünde neler yapıldığı ve yapılabileceği analiz edilmiştir.

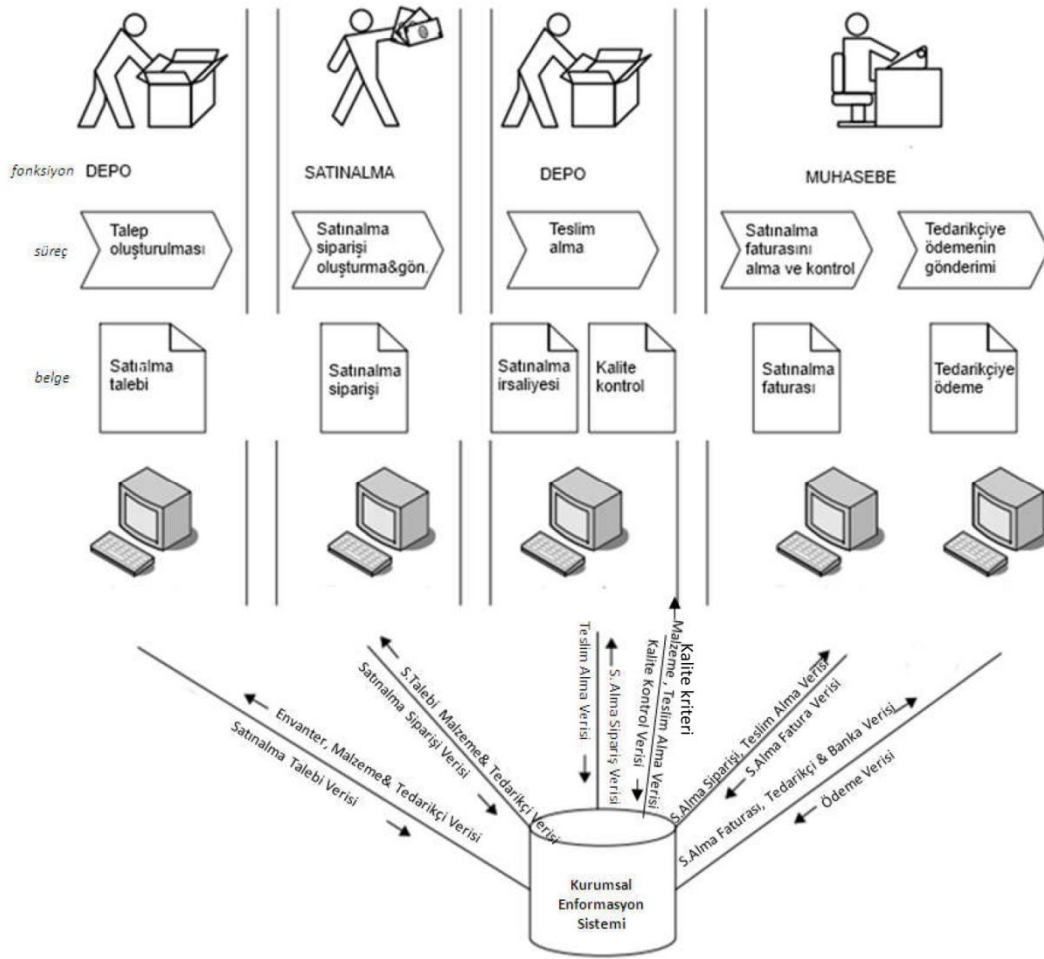
Veri toplamının üçüncü aşamasında, görüşmeler ve gözlem sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, satınalma sürecine ve ERP sistemine ait dokümanlar incelenmiştir. Örnek olay çalışması ABC işletmesine ait kullanım kılavuzları, proje planları, organizasyon şeması, süreç akışları, talimatlar, toplantı notları, firma web sayfası gibi firmadan temin edilen dokümanlarla desteklenmiştir. Bu doküman toplama çalışması ile, ilave enformasyon temin edilmiş ve mülakatlar ile elde edilen verileri çeşitlendirmemize(triangulate) imkan vermiştir.

Her üç veri toplama aşamasında elde edilen tüm bilgiler, birleştirip düzenlenmiştir.

5.3. Firma Profili

ABC işletmesi lojistik alanında hizmet sağlamaktadır. Müşterilerinin kendi sektörlerinde rekabet avantajı yaratabilmelerini sağlamak üzere, onlara tüm tedarik zinciri süreçleri boyunca katma değer yaratmayı, bu sürecin her noktasında daha etkin ve daha verimli olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Katma Değerli Hizmetler kapsamında kalite kontrol, barkodlama, etiketleme, ürün birleştirme, yeniden paketleme, elleçleme, paketleme, ambalajlama ve benzeri gibi gereken tüm hizmetleri müşteri taleplerine uygun bir şekilde oluşturulabilmektedir. Ciro ve çalışan sayısı bilgileri ile KOBİ grubunda yer almaktadır.

5.4. Bulgular: Satınalma Sürecindeki Veri, Malzeme, Belge Akışı ve Birimler



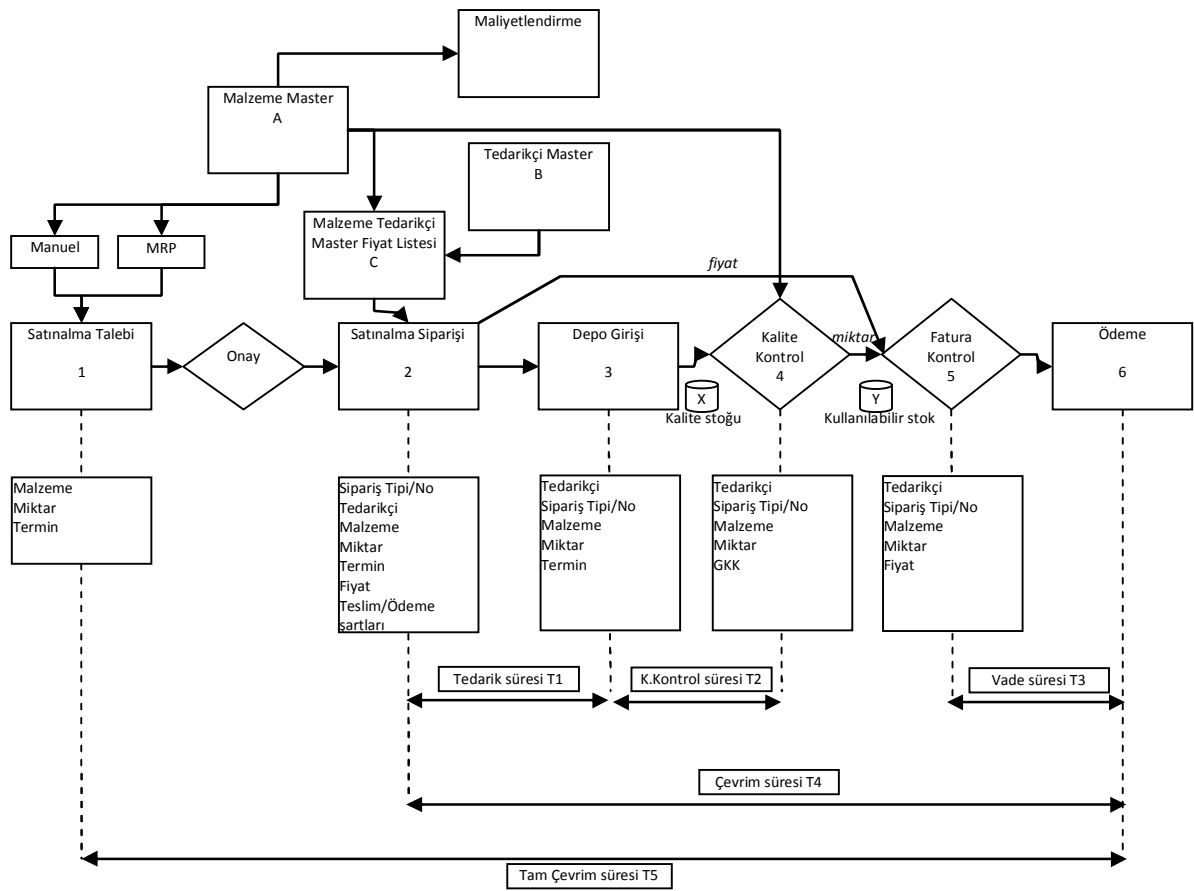
Şekil 6: Kurumsal Enformasyon Sisteminde Satınalma Süreci (Magal ve Word, 2010 den uyarlanmıştır)

Satın alma operasyonlarını desteklemek için, hangi bilgi teknolojileri kullanıldığını belirlemek için, bu çalışmada yapılan literatür araştırması sonucu düzenlenen Tablo 1'den faydalanılmıştır. Buradaki 1,3,4,5,6,7,8,9,10 numaralı uygulamaların, işletmede bulunduğu tespit edilmiştir. Analizde temel işleyişi çıkarabilmek için 1,3,4,6,7,8 numaralı uygulamaların yeterli ve uygun olduğu ifade edilmiş ve bunlara ait akış incelenmiştir.

Örnek işletmedeki kurumsal enformasyon sistemindeki, satınalma süreci ile ilgili bilgi akışı, Şekil 6’da gösterilmiştir. Burada ilaveten şirket “fonksiyon”ları, “süreç” ve ERP sisteminde oluşturulan ilgili “belge”ler gösterilmiştir.

Şekil 6’da ayrıca, ilgili belge akışı gözükmekte ve işletmede kullanılan “Kurumsal Enformasyon Sistemi”olan ERP uygulamasından çağırılan “← Ana veriler” ve oluşturulan “işlemsel veriler →” okların yanında gösterilmiştir.

Bu çalışmada, örnek firmadaki malzeme ve satınalma bilgi akışı analiz edilmiştir. Rekabetçi avantaj sağlamak için, bilgi sisteminin daha etkin kullanılmasını sağlayacak kiritik noktalar ortaya çıkarılmıştır. Şekil 7’de, bu örnek firmadaki bilgi ve belge akışı, daha kapsamlı bir şekilde, karar mekanizmaları ve performans ölçüm noktaları ile gösterilmiştir.



Şekil 7: Örnek Firmadaki Satınalma Süreci Bilgi Akışı

İncelenen örnek işletmedeki süreçte kullanılan ana veriler şunlardır:

- A.Malzeme Master: Stok Kodu, Tedarik Tipi, Sipariş Tipi, Sipariş Kalem Tipi, Parti Miktarı, Tedarik Süresi, Satınalma Fiyatı, Kalite Kontrol Kriteri
- B.Tedarikçi Master: Tedarikçi Kodu, Ödeme Tipi, Nakliye Tipi, Yükleme Tipi, Vade. (Adres, ilgili kişi vs..)
- C.Satınalma Fiyat Listesi: Malzeme-Tedarikçi Fiyat Listesi.

ERP ile entegre satınalma sürecinin adımları, aşağıda listelenmiş ve açıklanmıştır:

1-Satınalma Talebi Girişi (purchase requisition)

Depodan malzemenin eksilmesi ile ihtiyaç meydana gelir. Talepler MRP vasıtası ile veya manuel oluşturulmaktadır. MRP den gelen talepler, önce planlama departmanı tarafından kontrol edilmekte, sonra sabitlenmekte (onaylanmakta) ve satınalma departmanının önünde düşmesi sağlanmaktadır. Üretim(veya sipariş) ihtiyacı haricindeki diğer sarf satınalma talepleri (örneğin işletme sarf tüketim malzemeleri kağıt vs.) manuel, satınalma departmanı tarafından oluşturulmaktadır. Satınalma talebi, ne? ne kadar? ne zaman? sorularının cevaplarını içerir.

2-Satınalma Siparişi Girişi (purchase order: PO)

Satınalma talebi uygun bulunduğu, “satınalma siparişi” talep içerisindeki satınalma bilgileri kopyalanarak oluşturulur. Satınalma siparişleri, ERP’deki “belge akışı” özelliği sayesinde, satınalma taleplerinden, siparişe çevrilmektedir. Bu aşamada “talep” içerisinde istenen malzeme, miktar ve teslim tarihi bilgileri hazırdır. Satınalma departmanı, ekranlarında bu taleplerin yanında, daha önce tanımladığı tedarikçilerin isimlerini ve fiyat, tedarik süresi gibi tercihte etkili diğer gerekli bilgileri görür. Bundan sonra, önerilen veya istediği tedarikçiyi seçerek, sipariş kaydını oluşturur. Buraya fiyatlar, süreler ve koşullar daha önceden tanımlanmış olan, malzeme-tedarikçisi ana listesinden otomatik olarak gelir. Satınalma talebi gibi satın alma siparişi de, bağlantısız direkt olarak sisteme girilebilir. Kaydedilen siparişin çıktısı alınarak veya pdf formatında mail ortamından, tedarikçiye iletilir. Gerekli onay alınır. Farklı çalışma şekilleri için, farklı tipte satınalma sipariş tipleri yapılandırılabilir. Sipariş tipine göre kalemlerin muhasebesel atanmaları, farklı şekillerde olabilir. Satın alma sipariş tipi, malzemenin nasıl ele alınacağını ve maliyetin nasıl dağıtılacağını belirler. Satınalma Siparişi Takibi, ilgili raporlar ile, tedarik süresi (T1) boyunca yapılabilir.

3-Satınalma Siparişine Bağlı Envanter Girişi (Goods Receipt: GR)

Depo personelinin bilgisayarında, bekleyen açık satınalma siparişleri kalan miktarlarının bulunduğu liste açıktır. Burada sipariş numaraları yanında, tedarikçi, malzeme, miktar, teslim tarihi bilgileri bulunur. Gelen malzeme kabul edildikten sonra, sipariş raporu ekranından ilgili sipariş ve kalemi seçilir, depo giriş ekranına geçilerek, fiili gelen malzeme miktarı girilir. Satınalma siparişine istinaden gelen ürünler teslim alınırken, satınalma siparişi üzerindeki ürün bilgi kaydı, mal girişi dokümanına kopyalanır. Kayıt edilir. Stok giriş etiketi alınır, malzeme üzerine yapıştırılır. Malzeme, fiili kalite kontrol alanına teslim edilir. Sisteme kayıt yapıldığında, mal girişinin sisteme kaydı ile, ilgili malzemenin “kalite stoğu” (Şekil 7’deki X işaretli yer) alanında envanter seviyesi yükselir; işletme birimleri bu stoğu kullanamaz.

4-Giriş Kalite Kontrol

Kalite kontrol personeli, “Giriş Kalite Kontrol” modülü ekranından kalite onayı bekleyen, satınalma siparişine bağlı depo girişlerini listeler. İlgili kaydın içerisine girer. Kayıt içerisinde, daha önceden malzeme ana verisinde tanımlanmış, malzemenin kalite kontrol kriterleri görülür. Gerekli fiili kontrol ve testlerin sonucu, bu kriterlerin yanına yazılarak, Kabul/Red/Şartlı Kabul gibi seçeneklerden biri seçilerek, ilgili kayıt yapılır. Karar sonucu raporu sistemden alınarak, dosyalanır.

Red edilirse, “tedarikçiye iade” süreci başlar (Bu süreç Şekil 7’de gösterilmemiştir, burada açıklanacaktır). Depo hareketleri uygulamasından “Tedarikçiye iade” hareket tipi seçilir. Ekranda “kalite stoğu”ndan bekleyen malzemeler ve satınalma sipariş bilgileri görülür. İlgili malzeme ve sipariş bilgileri seçilerek, kaydedilir. İade irsaliyesi oluşturulur, tedarikçiye bilgi verilir, malzeme gönderilir. “Kalite” stoğundaki malzemede eksilme olur. Sipariş tekrar açık duruma düşer.

Onaylanırsa, sistemdeki “kalite stoğu”ndaki malzeme, otomatik olarak “kullanılabilir stok” (Şekil 7’deki Y işaretli yer) alanında transfer olur böylece ilgili stok, işletme tarafından kullanılabilir, tüketilebilir hale gelir (T2 süresi sonunda). “Kullanılabilir stoğa” eklenme olur. Sipariş kapanır. Finans modülünün entegre çalışması ile, defteri kebir hesaplarının malzeme stok değerlerinde bir yükselme olur. Mal giriş kaydını yapmakla, tedarikçi tarafından gönderilmiş malzemeleri onaylamış oluruz. Mal giriş kaydı ile, envanter hesabı borcuna ve mal girişi fatura hesaplarının alacağına muhasebe dokümanları, “otomatik” olarak oluşur.

5-Satınalma Fatura Kontrolü(Doğrulama) (Invoice Receipt: IR)

Malzeme ile beraber veya belli bir süre sonrasında, tedarikçiden gönderilen malzemeye istinaden, fatura gelir. Gelen fatura, önce satınalma departmanına iletilir. Satınalma birimi, bu faturadaki bilgileri, oluşturduğu referans olan satın alma sipariş bilgileri ile karşılaştırmalıdır. Bunun için ERP’deki “Fatura Kontrol” uygulaması kullanılır. Tedarikçi kodu seçilir ve bu tedarikçiden stok girişi yapılan, ama faturası girilmemiş malzemeler, ilgili ekrandan listelenir. İlgili sipariş malzemeleri seçilir, ekrana tedarikçiden gelen faturadaki fiyatlar girilir. Giriş sonucu sistem otomatik olarak, ekrana girilen fiyat ile, ilgili satınalma siparişindeki fiyatı karşılaştırır. Sorun yok ise kaydeder. Fark var ise, uyarı verir, “onay gerekiyor” statüsünde kaydeder. Sonra ilgili kontroller yapılarak, gerekli onay verilir veya tedarikçi uyarılarak, fatura iade edilir. Sorunsuz kaydedilen veya onay verilen fatura kontrol kaydı, ilgili muhasebe dokümanını otomatik oluşturur. Fatura doğrulama ile finans modülündeki hesaplar güncellenir.

6-Tedarikçiye Ödeme

Satınalma siparişindeki “ödeme vadesi”, takip gerektiren ayrı bir unsurdur. Ödemeler, sisteme girilmiş “açık” faturalar baz alınarak yapılır. Ödeme vadesi geldiğinde, finans birimi para gönderimi transferini yapar, muhasebe modülünden, fatura kontrol işlemi sonucu oluşan kayıt ile eşleştirme yapılarak, ödeme yapılan tutar girilir, çevrim tamamlanır. Ödeme yapıldığında, muhasebe modülünde tedarikçi hesabındaki ödeme silinir. Ödeme Takibi, ilgili raporlar ile, vade süresi (T3) boyunca yapılabilir.

Böylece sipariştan-ödemeye (order-to-pay) döngü tamamlanır. Bundan sonraki işlemler denetim, kontrol ve analiz amaçlı yapılan çalışmalardır.

5.5. Bulgular: Satınalma Döngüsünde Kullanılan “Operasyonel” Uygulamalar (Günlük veya Haftalık)

İncelenen firmada günlük işlemlerde sıklıkla kullanılan ve kullanılması önerilen uygulama ve raporlar aşağıda listelenmiştir:

- Satınalma talepleri oluşturma; Manuel / Otomatik (MRP)
- Satınalma talepleri raporu; Açık/Kısmi Açık/Kapalı

- Satınalma siparişi oluşturma; Manuel / Talepten
- Satınalma siparişleri raporu; Açık/Kısmi Açık/Kapalı
- Stok hareketleri raporu; satınalma siparişine bağlı hareketler
- Giriş Kalite Kontrolü gerçekleştirme
- Stok hareketleri raporu; kalite onayına bağlı hareketler
- Stok hareketleri raporu; tedarikçiye iadeye bağlı hareketler
- Stok raporu; Kullanılabilir/Kalite/Bloke stoklar
- Satınalma fatura kontrolü oluşturma
- Satınalma faturaları raporu; Onaylı/Red
- Tediye(ödeme) dökümanı oluşturma
- Tedarikçi ödemeleri raporu; Açık/Kısmi Açık/Kapalı

Bu aşamalarda kurumsal enformasyon sistemindeki MRP, satınalma, envanter, kalite kontrol, fatura kontrol ve muhasebe modülleri kullanılmıştır.

5.5. Bulgular: Satınalma Döngüsünde Kullanılan “Periyodik Analiz” Raporları (Aylık)

İncelenen firmada aylık, 3 aylık veya 6 aylık bazda, analiz amaçlı aşağıdaki raporların kullanılması ön görülmektedir:

- Aylık malzeme sarfiyatı
- Aylık açılan, kapanan siparişler
- Sipariş-gerçekleşen terminler; tedarik süresi karşılaştırmalı
- Sipariş-gerçekleşen miktarlar
- Liste sipariş fiyat farkları
- Sipariş-fatura fiyat farkları.
- Maliyete esas fiyatın analizi(gelişimi)
- Tedarikçiye iadeler, nedenlerin analizi
- Aylık ödemeler, vade durumu
- Planlanan satınalmalar
- Tedarikçi puanlama; ABC, pareto (miktar, fiyat, en çok alım, vade)

Sonuç

Satınalma maliyetinin, genel ürün maliyeti üzerinde oldukça yüksek bir payı vardır. Bu süreçte yapılacak küçük bir iyileştirmenin, maliyetlerin azaltılmasında etkisi büyük olacaktır. Temelde, “zaman”da kazanç sağlayan uygulamalar, maliyet açısından olumlu etki yaratmaktadır. Bu amaca yönelik kullanılacak BT sistemlerini doğru ve etkin kullanmak için, öncelikle süreç ortaya çıkarılmalı ve BT ile entegre çalışmaya uygun modellenmelidir.

Satın almayı destekleyen teknolojiler incelendiğinde tedarikçi portali uygulamaları yayınlanan siparişleri almak; planlama, üretim, sevkiyat süreçleri sırasında geri bildirimler vasıtası ile bilgi iletmek ve tahsilât işlemlerine kadar uzanan birçok faaliyet alanında elektronik, bütünlük bir bilgi transferi olanağı sunmaktadır (WEB05). İnternet KOBİ’ler için elektronik ortamda kullanabilecekleri, alternatif bir BT aracı durumuna gelmiştir. İnternet, elektronik ortamda ürün alan veya satan işletmeler için, işlem maliyetlerini azaltarak ve çok sayıda tedarikçi ve alıcıya ulaşma imkânı

sağlayarak önemli faydalar sunmaktadır (Stefansson, 2002) (Hvolby & Trienekens, 2002) (Özdemir & Doğan, 2010).

Genel bir satınalma süreci, ana hatları ile şu aşamalardan oluşur: satınalma talebi, satınalma siparişi, mal girişi ve fatura işlemleri. Bu süreçteki satınalma ana verisi, tedarikçi ve malzeme ana verilerini içerir.

Entegre kurumsal enformasyon sistemlerinde, işlemler birbirleriyle ilişkili belgeler(talep, sipariş, fatura vs.) zinciri oluştururlar. Zincirdeki dokümanların tamamı, belge akışını oluşturur. Sistem bir belgedeki veriyi bir başka belgeye kopyalayarak, veri girişini azaltır, izlenebilirlik sağlar ve problem çözümünü kolaylaştırır.

Çalışmanın konusunu oluşturan işletme, BT kullanımı ve yatırımlarındaki önceliği, KOBİ dinamiklerini yansıtmaması, pazarda büyüyen konumu vb. nedeniyle seçilmiş olup, örnek olay yöntemi ile incelenmiştir.

Şekil 7’te görüldüğü üzere, bilgi sistemi kullanımı ile netleşen işlemler arasındaki ilişki, bir süreklilik sağlayarak, süreci kontrol altına alır. Bir işlem yapılmadan, diğerinin gerçekleşmesine izin vermez. Yani yapılacak hareketin kaynağı sorgulanır. Bu da işlerin izlenmesi ve raporlanmasında, ayrıca kurallara bağlı çalışılmasında büyük avantaj sağlar. Yine aynı şekildeki gösterilen belli parametreler ile (tedarik süresi T1, sipariş süresi T4, vs.) süreçlerin gerçekleşme süreleri elde edilerek, performans ölçütleri belirlenerek, hedeflerden sapmaları izlemek mümkün hale gelebilir. Şekil 6 ise, hangi verinin nereden alındığını ve nereyi etkilediğini göstermektedir.

Bu tip sistemleri etkin kullanabilmek için, ana veri önemini kavramak ve güvence altına almak şarttır. Bundan sonraki aşamalarda alınacak hatalar, işlemsel verilerdeki hatalar veya iş kurallarının yanlış tanımlanması kaynaklı olacaktır. Kurumsal enformasyon sistemleri, önceden tanımlı iş kuralları ile, kurumsallaşma yolunda ilerlemek isteyen firmalar için oldukça etkili bir araçtır. Bu sistemler, iş yapısına uygun şekilde konfigüre edilmelidir. İşlemler sonrası alınacak raporlar, iş yönetimi ve karar almayı destekleyecektir.

Bu çalışmadan oluşturulan akış hem genel operasyonel satınalma, hem de ERP satınalma modülü eğitimlerinde kullanılabilir. Örnek senaryoların oluşturulmasında ve test edilmesinde, kolay sağlayacaktır. Anlatılan akış, bu konuda çalışma yapan firmalar ve kişiler için, bir yol gösterici olacaktır. Ayrıca önerilen takip ve analiz raporları da, işletmelerin analiz safhasında bir destek sağlayacaktır. İhtiyaca uygun raporlamalar ve performans ölçütlerinin belirlenip izlenmesiyle, etkin bir yönetim mümkün olacaktır. Sistemlerin etki ve doğru kullanımı ile, verim üst seviyeye çıkacak, izlenebilirlik ve tedarik zincirindeki görünürlük artacaktır.

Kaynakça

- Acar, T. (2013, Şubat). E-ihale Nedir? Faydaları Nelerdir? Mayıs 2014 tarihinde WEB08: <http://www.linkedin.com/groups/E%C4%B0HALE-NED%C4%B0R-FAYDALARI-NELERD%C4%B0R-4023358.S.218424244> adresinden alındı
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly* , 11:3, 369–386.
- Canpolat, A. (2011, Nisan). Şubat 2014 tarihinde Master Data Management: <http://www.kurumsalzeka.com/?p=738> adresinden alındı
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. Fourth Edition, New York: Rutledge.
- Elitaş, C., & Kiracı, M. (2010). Satın Alma Sürecinde Kontrol Testi ve Bir Nitelik Örneklemesi Uygulaması. *Mali Çözüm Dergisi* , 20, 45-78.
- Gable, G. (1994). Integrating case study and survey research methods. An example in information systems. *European Journal of Information Systems* , 3, 112-126.
- Hvolby, H. H., & Trienekens, J. (2002). Supply chain planning opportunities for small and medium sized companies. *Computers in Industry* , 49, 3-8.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Informations Systems: Managing Digital Firm*. New Jersey: Pearson.
- Luzzini, D., & Ronchi, S. (2011). Organizing the purchasing department for innovation. *Operations Management Research* , 4:1, 14-27.
- Magal, S. R., & Word, J. (2010). *Essentials of Business Processes and Information Systems*. Wiley Publish.
- MEGEP. (2009). *Satın alma Yönetimi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: examining the craft. *Information and Organization* , 17:2-26.
- Özdemir, A. İ., & Doğan, N. Ö. (2010). Tedarik zinciri entegrasyonu ve bilgi teknolojileri. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 1:28,19-41.
- Pal, O., Gupta, A. K., & Garg, R. K. (2013). Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review. *International Journal of Social, Human Science and Engineering* , 7:10, 1403-1409.
- Pooler, V. H., Pooler, D. J., & Farney, S. D. (2004). *Global Purchasing And Supply Management Fulfill The Vision*. Second Ed., New York: Kluwer Academic Publishers.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Blackwell Publishers. .
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2000). *Accounting Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering* , 14:2, 131–164.
- Sales Order Process Training. (2013). Temmuz 2013 tarihinde <http://www.tarrantcounty.com/titan/lib/titan/training/GN002.ppt> adresinden alındı
- SAPbil. (2012). SAP ERP eğitim dokümanları. Ağustos 2012 tarihinde <http://www.sapbil.com/uzaktan.html> adresinden alındı
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. CA: Thousand Oaks, Sage.
- Stefansson, G. (2002). Business-to-business data sharing: A source for integration of supply chains. *International Journal of Production Economics* , 75, 135-146.
- Themistocleous, M., Irani, Z., & Love, P. (2004). Evaluating the integration of supply chain information systems: A case study. *European Journal of Operational Research* , 159, 393-405.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*. Third Edition, Harlow, England: Financial Times - Prentice Hall/ Pearson Education.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems* , 4, 74-81.
- WEB01. (tarih yok). Ocak 2014 tarihinde http://goldpartner.com.tr/usc/ders3_satin_alma.ppt adresinden alındı
- WEB02. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde eBA İş Akışı ve Doküman Yönetim Sistemi: <http://www.bimser.com.tr/urun/69/76/eBA-%C4%B0s-Akisi-ve-Dokuman-Yonetim-Sistemi.aspx> adresinden alındı
- WEB03. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde EDI - Elektronik Bilgi Alışverişi Nedir?: <http://www.workcube.com/edi-elektronik-bilgi-alisverisi-nedir> adresinden alındı
- WEB04. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde e-Tedarikçi Portalı: <http://www.natica.com.tr/tr/content/e-tedarikci-portali> adresinden alındı
- WEB05. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde Tedarikçi / Üretici Portalı: <http://www.netsis.com.tr/cozumler/tedarik-zinciri-yonetimi/> adresinden alındı
- WEB06. (tarih yok). Aralık 2013 tarihinde http://www.ihale.com.tr/upload/editor/IhaleComTr_Sunum.pdf adresinden alındı
- WEB07. (2012, Mayıs). Mayıs 2014 tarihinde SAP Programı: <http://saprogrami.blogspot.com.tr/2012/05/srm-satnalma-supplier-relationship.html> adresinden alındı
- WEB08. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde vSRM - Otomatik Stok Yenileme e-Kanban: <http://www.vitg.com/Urunler-Cozumler/vSRM/vSRM-Otomatik-Stok-Yenileme-e-Kanban.aspx> adresinden alındı
- WEB09. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde Workcube E-Business: <https://www.workcube.com/workcube-uretim-yonetimi> adresinden alındı

WEB10. (tarih yok). Mayıs 2014 tarihinde E-fatura:
<http://www.logo.com.tr/cozumler/urunler/entegrasyon-urunleri/e-fatura>
adresinden alındı

Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed., Beverly Hills, CA:
Sage Publishing.

Yin, R. K. (2003). Applications of case study research. 2nd ed., CA: Thousand Oaks,
Sage.

Purchasing Order to Pay Cycle in Enterprise Information Systems: A SME Case

Batuhan KOCAOĞLU

Okan University

Logistics Department, Istanbul, Turkey

batuhan.kocaoglu@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

Both MIS (Management Information Systems) and ERP (Enterprise Resource Planning) systems focus on the automation of business process, data transfer, and sharing across the organization. MIS is an information system designed for providing information to support operational control, management control, and decision-making functions in an organization. ERP systems are some of the most advanced, state-of-the-art management information systems in today's business world. Enterprise resource planning (ERP) is business process management software that allows an organization to use a system of integrated applications to manage the business and automate back office functions. ERP software integrates all facets of an operation, including purchasing, product planning, development, manufacturing processes, sales and marketing.

Purchasing function, in a business environment, is one of the most critical functions as it provides the input for the organisation to convert into output. Materials must be available at the proper time, in the proper quantity, at the proper place, and the proper price. Company costs and company profits are greatly affected by them as normally, a manufacturing organisation spends nearly 50% of its revenue in purchasing.

A purchasing system manages the entire acquisition process, from requisition, to purchase order, to product receipt, to payment. Purchasing systems are ways for companies to efficiently purchase goods and services at optimum terms and the best prices. Many companies use computerized purchasing systems and even the smallest company can find a software program that will manage the more common elements that are found in the more complex purchasing systems.

This research aims to highlight some of the issues that constitute a successful purchasing module implementation or effective use in enterprises. We have chosen to analyze the purchasing information flow in the selected company, because this initiative reconciles both the requirements of a midsize project and the dynamics of the midsize organizations. The lessons are described based on the steps.

The design and planning of this research study begins with the explanation of ERP and general purchasing business functions, then continues with the definition of research objectives and methodology. Our primary research objective is to explore and identify crucial practices from a real experience in a SME that may explain functions of purchasing system, with an overt intention toward the formulation of useful lessons that inform practitioners and contribution to advances in implementations practices in organizations.

Methodology

Within the Management Information Systems (MIS) discipline, case study methodology has been used as a means to study information systems from a variety of different perspectives. Benbasat, Goldstein, and Mead (1987), noting that the case study methodology is an appropriate research tool when little is known concerning a given topic or organizational phenomenon, comment that some MIS studies, such as an implementation study, tend to happen over an extended period of time. In these instances, the case study methodology is an excellent tool for tracking, and recording, events that happen throughout all stages of implementation. So we used case study method in this paper.

In our study, personal interviews were used as the primary data-collection technique. The interviews were conducted with staff involved in the ERP system. The respondents represented different positions in the organisation, including ERP project manager, purchasing specialist, planning specialist and quality manager. In total, 4 interviews were conducted. The data collection was carried out from February to May 2014. All interviews were conducted face-to-face at the companies' location (usually in meeting rooms). Every interview was conducted by two or more interviewers (to achieve observer triangulation). The interviews lasted from 40 to 60 min, with an average of 50 minutes.

Discussion

Case studies are appropriate for studying a contemporary phenomenon within its natural setting, and allows for both investigating former theoretical propositions, and developing new discoveries and explanations through an interpretive approach. As an empirical research method, the case study is widely used in the social science study of IT, and many researchers in the IS field adopt the case study method to explore complex relationships in an organizational context.

In this study we analyzed a case company's purchasing process based on information system use. On the other hand we reviewed necessary literature to uncover the technologies that support purchasing functions in business. We developed a summary table, lists technologies that support purchasing functions.

To draw the general framework of purchasing process, we examined a case company. We analyzed the process, flow of material and information. Finally we drew the the basic flow of the process. We determined key reports could be gathered from information system to use in daily operations and strategic evaluations.

This study is an exploratory study as it is based on literature review and a case study, to highlight the characteristics of the purchasing function of enterprise information systems, and to propose a framework for implementing purchasing information systems or using effective in that business sector. So, applying this framework offers more applicable results and can be adapted to different cases. In addition to this, the lessons reached here, may guide the practitioners and the researches.

Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi

*The Moderating Effect of Psychological Capital In The Relation Between
Emotional Labor And Work Alienation*

İsmail TOKMAK

Milli Savunma Bakanlığı,

Ankara, Türkiye

itokmak@gmail.com

Özet

Hizmet sektöründe yaşanan rekabet ve müşteri odaklı yaklaşımın sonucu olarak işletmeler; çalışanlarından fiziksel ve entelektüel katkılarının yanı sıra hizmet verdikleri süre içerisinde hizmetin gerektirdiği duyguları göstermelerini kısaca duygusal emeklerini sunmalarını beklemektedirler. Bu çalışmada, müşteri memnuniyetinin rekabette kilit rol oynadığı sektörlerin başında gelen lojistik sektöründe yer alan bir işletmenin çalışanlarının katılımı ile duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu maksatla, hazırlanan web tabanlı anket formu işletmenin intranet ağından çalışanların hesabına gönderilmiş ve 459 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmuş, düzenleyici etki regresyon eğrisi ile ayrıca sınanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların duygusal emek yoğunluğundaki artış, işe yabancılaşmalarını artırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayeleri duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Psikolojik Sermaye, İşe Yabancılaşma, Düzenleyici Etki

Abstract

As a result of the competitive and customer-focused approach in the service sector, corporations expect their employees to demonstrate emotions necessitated by the service they provided during their employment period, in short to present their emotional labor along with their physical and intellectual contributions. In this study, it is aimed to examine the possible moderating effect of psychological capital in the relation between emotional labor and work alienation as well as in the participation of the employees in a corporation operating in the logistics sector, which is one of the prominent sectors in which the customer satisfaction plays key role. A web-based

questionnaire form was sent to the employees via corporal intranet and the results gathered from 459 participants were analyzed. The relations and their effects among the variants were put forward by correlation and regression analysis and moderating effect were tested by the regression curve additionally. According to the evidences it is resulted that the increase in the employee's labor intensity proportionally increases the alienation to their works. In addition to this, it is also derived that, the psychological capital of the employees plays a moderating role in the relation between their work alienation and emotional labor.

Keywords: *Emotional Labor, Psychological Capital, Work Alienation, Moderating Effect.*

1. Giriş

Hizmet sektöründe yaşanan rekabet ortamında işletmeler için müşteri memnuniyeti kritik önem kazanmış olup aynı hizmeti sunan çok sayıda işletmenin olması müşterilerin işletmelerden beklentilerini ve hizmet standartlarını yükseltmiştir. Buna bağlı olarak işletmeler, müşterilerle sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanlarından; müşterilerle duygudaşlık kurmalarını, belirlenmiş roller üstlenmelerini, inanmasalar veya çok farklı hisler içerisinde olsalar dahi kendilerinden beklenen şekilde davranmalarını beklemektedir (Hochschild 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Güngör, 2009). Kısacası işletmeler çalışanlarından, fiziksel güç ve entelektüel yeteneklerinin yanı sıra gerek bireysel performansları gerekse işletmenin performansı için duygusal emeklerini de ortaya koymalarını talep etmektedirler.

Bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emek, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar üzerinde bazı olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Dursun, Bayram ve Aykaç, 2011). Duygusal emek kavramının yaratabileceği bu etkiler, kavramın ilk defa Hochschild (1983) tarafından kullanıldığı tarihten itibaren bu güne kadar yoğun bir araştırma konusu olmuştur. Türkiye’de ise 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren duygusal emeğin; tükenmişlik (Köse, Oral ve Türesin, 2011), işten ayrılma niyeti (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Beğenirbaş ve Meydan, 2012), iş tatmini (Keser, 2006; Dursun, Bayram ve Aykaç, 2011), işe bağlılık (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013), iş performansı (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014) gibi farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir.

Duygusal emeğin ardıllarından birisi olabileceği değerlendirilen işe yabancılaşma, Elma (2013) tarafından “çalışanın işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisini deneysel olarak ele alan Türkiye’de tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Kaya ve Serçeoğlu (2013) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yapmış oldukları bu yöndeki çalışmalarında duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında aynı yönde ve anlamlı ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır.

Çalışma hayatının içerisinde, duygularını yönetmeleri beklenen ve özellikle hissettikleri ile göstermek zorunda oldukları duyguları arasında uyumsuzluklar bulunan çalışanların içerisinde bulunduğu psikolojik ortamda, pozitif psikoloji değer

kazanmaktadır. Pozitif psikoloji, insanların pozitif duygularını, pozitif kişilik özelliklerini ve bunları ortaya çıkaran kurumları inceleyen bütüncül bir kavramı ifade etmektedir (Seligman ve diğ., 2005).

Pozitif psikolojinin örgütsel hayata yansması olarak gelişen pozitif örgütsel davranış, etkin şekilde performans geliştirmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynağı güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin pozitif yönlü bir uygulaması ve çalışması” olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranış içerisinde öne çıkan bir kavram olan psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu özellikler bütünü olarak tanımlanırken, kişilik özelliklerinden farklı olarak gelişime açık olduğu vurgulanmaktadır (Erkuş, 2012).

Duygusal emeğin bireylerin psikolojik durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu (Liu ve diğ., 2008) düşünüldüğünde, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, duygusal emekten kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun yaratabileceği olumsuzluklara karşı olumlu katkılar sağlayabilir (Cheung, Tang ve Tang, 2011).

Bu çalışma yoğun bir şekilde müşteri ile etkileşim içerisinde bulunan lojistik sektörünün önde gelen işletmelerinden birisinde istihdam edilen çalışanların katılımı ile yürütülmüştür. İşletme için, tüm Türkiye’de bulunan yaygın şube ağında müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutmak ve sektör içerisinde buldukları yeri muhafaza etmek önem arz etmektedir. E-ticaret/m-ticaretin her geçen gün artan işlem hacmine bağlı olarak da işletme yeni gelişen şartlarda müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek için yeni iş usülleri geliştirme çabasıdadır. Çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşim düzeyi arttıkça ve hizmet kalitesinin çalışan performansına dayanma düzeyi yükseldikçe, çalışma hayatı açısından duygusal emeğin önemi artmaktadır (Biçkes ve diğ., 2014).

Bu çalışmanın ilk amacı, yoğun rekabet ortamında önemi her geçen gün artan duygusal emeğin çalışanların işe yabancılaşmasını etkileyen bir değişken olup olmadığını belirlemek, ikinci amacı ise, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeylerinin duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin bulunup bulunmadığını incelemektir. Bunun için araştırmanın kuramsal bağlamına uygun bir örneklemeden elde edilen veriler ışığında çalışma yürütülmüştür. Ulusal yazında duygusal emek – işe yabancılaşma ilişkisini ele alan sadece tek bir çalışmaya ulaşılabilmiş olması ve bu çalışmada üçüncü bir değişken olan psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün araştırılması ile elde edilecek sonuçlar bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışmanın yazına yapacağı katkı dışında çalışanlarından yoğun duygusal emek bekleyen işletmeler için de önemli katkılarının olabileceği değerlendirilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek

Gelişen dünya pazarları içerisinde ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, ürünlerin ve hizmetlerin gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta kolaylıkla ve yüksek standartlarda temin edilebiliyor olması işletmeleri çok yoğun bir rekabet ortamı ile karşı karşıya bırakmıştır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında geçmişte ürün veya hizmet sunan işletmeler ticaretin kurallarını belirliyorken günümüzde bu durum müşteriler lehine değişmiştir. Bu sebeple de müşteri odaklı pazarlama rekabet için önemli hale gelmiştir.

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşteri memnuniyetini sağlamayı hedef edinmek ve başarmak uzun dönemli örgütsel başarı sağlanmasında en önemli etkenlerden biri olacaktır (Yağcı ve Duman, 2006).

Müşteriyle iletişim kurulan her anın önemi vardır. Bu, özellikle çalışanların işletmeyi olumlu bir şekilde temsil etme ve müşteriyi memnun etme başarısı için son derece önemlidir. Karşılıklı ilişkilerdeki başarı ve başarısızlık, karşılıklı uyumun ne ölçüde iyi olduğuna ve müşteriyle etkili iletişim kurulup kurulmamasına bağlı olacaktır (Aykaç, 2002). Bu noktada işletmelerin en değerli varlıkları sahip oldukları nitelikli insan gücüdür. Yakın zamana kadar işletmelerin çalışanlarından fiziksel ve zihni yeteneklerini işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanmaları beklenmekte iken, müşterilerin denklemde güç kazanmaları ile birlikte müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının azami derecede sağlanabilmesi için duygularını da işletme politika ve hedefleri doğrultusunda yönetmeleri beklenmeye başlamıştır.

Duyguların yönetilmesi noktasından hareketle ilk defa Arlie Russell Hochschild (1983, ss.7) tarafından “The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling” adlı kitabında kullanılan duygusal emek kavramını, çalışanların duygularını örgütün beklentileri ve hedefleri doğrultusunda diğerleri tarafından gözlenebilecek şekilde yüz ifadeleri ve bedensel gösterimlerle ortaya koyması olarak ifade etmiş ve duyguların örgütsel hedefler doğrultusunda bu şekilde yönetilmesinin de bir maddi değerinin bulunduğunu belirtmiştir. Kısacası çalışma hayatı içerisinde emek kavramına fiziksel güç ve entelektüel birikimlerden sonra üçüncü boyut olarak duygular da dâhil edilmiştir.

Ashforth and Humphrey (1993) duygusal emek kavramına davranışsal bir bakış açısı ile yaklaşmış duygusal emeği; uygun duygunun gösterilmesi davranışı olarak tanımlamışlardır. Bu şekilde hissedilen gerçek duygular veya duygusal durumlardan çok somut olarak davranışlara odaklanmışlardır. Goodwin ve diğ. (2011) ise duygusal emeği; işletmenin istediği duygu gösteriminin müşterileri memnun edecek şekilde çalışanlar tarafından gösterilmesi veya değişik stratejiler kullanarak bu duygu durumunun yansıtılması hali olarak tanımlamıştır. Oral ve Köse (2012)’ye göre duygusal emek, işi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekile sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çabadır. Seçer ve Tınar (2004) ise duygusal emeği; genellikle, çalışanın rol gerekliliklerinden biri olarak kabul edilmekte ve örgüt tarafından istenen bazı duyguların gösterilmesine ya da örgüt tarafından istenmeyen bazı duyguların gizlenmesine yönelik çabalar olarak fade etmektedirler (Seçer, 2010).

Hochschild (1983) duyguların yönetilmesi için “yüzeysel rol yapma” ve “derinden rol yapma” olmak üzere iki farklı yaklaşımın bulunduğu ifade etmiştir. Yüzeysel rol yapmada, çalışanın o an hissettiği gerçek duygularının yerine kendisinden gösterilmesi beklenen duyguları yüz ifadesi, jest ve mimikleri, ses tonu ve diğer bedensel gösterimlerle hissediyormuş gibi etkileşim içerisinde olduğu kişi veya kişilere aktarmasıdır (Hochschild 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011, Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013). Duyguların yönetilmesinde yüzeysel rol yapma tercihinde bulunan çalışanın tercihi işi ile ilgili beklentileri olup etkileşim içerisinde olduğu kişilerle ilgili değildir. Çalışanların gerçek duyguları ile göstermek durumunda olduğu duygular arasındaki çatışma duygusal uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Van Gelderen ve diğ., 2011). Derinden rol

yapmada ise, çalışanın kendisinden beklenen davranışı gerçekten hissetme çabası vardır (Hochschild 1983; Güngör, 2009). Burada kişi bir takım düşünceler, canlandırmalar ve hatıralarını kullanarak kendisinde, talep edilen duyguları uyandırmaya çalışır (Güngör, 2009). Derinden rol yapmada çalışan işi ile ilgili beklentilerinin yanı sıra etkileşim içerisinde olduğu kişi veya kişilere karşı içten görünme çabası göstermektedir.

Ashforth ve Humprey (1993) ise, çalışanların kendilerinden beklenen duyguyu doğal olarak ve içtenlikle hissedebileceğini ileri sürerek, Hochschild'in yaklaşımına bir üçüncü boyut olarak "doğal duyguları" eklemişlerdir. Çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi, yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarındaki gibi zorunluluk içermemekte, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa yansıtmasını ifade etmektedir. Bu üçüncü boyutun tam olarak duygusal emek içerisine girmeyebileceğini kişinin zaten o an hissettiği samimi duyguları için bir zorlama içerisinde olmadığı düşünülebilir. Morris ve Feldman'a göre duygusal emek, kişiler arası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontroldür. Buna göre kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı kişinin inisiyatifiyle değil duygusal davranış kurallarıyla belirlenmekte ve duygusal emek sarfedilmektedir (Köse, Oral ve TÜresin, 2011).

2.2. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma terimini ilk kullanan Hegel olmuştur. Hegel'e göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayırım sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan kendisine ve çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Şirin, 2009). Daha sonraki dönemlerde yabancılaşma kavramı Ludwing A. Feuerbach tarafından dini bir bakış açısıyla, Karl H. Marx ve Erich Fromm tarafından siyasi ve iktisadi bir bakış açısıyla, Emile Durkheim tarafından sosyolojik bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Psikologlar yabancılaşmayı; benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, ümitsizlik, yalnızlık hissi şeklinde tanımlarken; sosyologlar kavramı, kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere dâhil olamama, kişinin çevresinden kopması, sosyal çözülme şeklinde tanımlamaktadırlar (Yıldız ve diğ., 2013).

Yabancılaşma çalışmaları içerisinde bireyin işe yabancılaşması konusunu ilk olarak Melvin Seeman (1983) ele almıştır (Şirin, 2009). Seeman (1983)'a göre yabancılaşmanın beş boyutu bulunmaktadır: Bunlar; Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşmadır. Güçsüzlük, kişinin sahip olduğu beklentiler ve inandığı olasılıkların kişinin kendisi tarafından belirlenememesi ve bireyin karşılaşacağı sonucu değiştirebilmek için elinden hiçbir şey gelmediğini düşünmesi iken anlamsızlık, kişinin hayal ettiği geleceğine ulaşabileceği ile ilgili olarak umutsuz olması, düşüncelerini gerçekleştiremeyeceğine inanmasıdır. Ayrıca kuralsızlık, kişinin hedef ve amaçlarına yalnızca toplumsal olarak kabul görmeyen davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanmasıdır. Topluma yabancılaşma, toplum tarafından yüksek değer verilen amaçlar ve inançların birey için bir anlam ifade etmemesi; kendine yabancılaşma, kişinin belirli bir davranışının, geleceğe yönelik beklentileri ile uyuşmaması, beklentilerinin dışına çıkarak farklı davranmasıdır (Develioğlu ve Tekin, 2012).

İşe yabancılaşma, "çalışanın işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe

ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” olarak tanımlanmaktadır (Elma, 2003). İşe yabancılaşma genel olarak çalışanın iş ortamında bıkkınlık, hoşnutsuzluk, duygusal ve fiziksel olarak güçsüzlük hissetmesi ve daha az gayret göstermesidir. Kısacası işe yabancılaşma çalışanın çalışma hayatına karşı genel bir isteksizlik ve bağlılık hissetmesi olarak tanımlanabilir (Hirschfeld ve Field, 2000). Blauner (1964) ise işe yabancılaşmayı, “işin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması” olarak tanımlamıştır (Akt.: Celep, 2008).

Şimşek ve diğ. (2006), bir örgütte yabancılaşmanın temel etmenlerini örgütsel ve çevresel etmenler olarak sınıflandırmışlardır. Yabancılaşmaya yol açan örgütsel etmenler arasında yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezleşme veya merkezleşmeme), bilgi akışı, grup özellikleri, iletişim biçimleri, iş bölümü ve çalışma koşulları sayılmaktadır (Akt.:İşçi, Bal Taştan ve Akyol, 2013). Örgütün sahip olduğu kültürel ve ahlaki özellikler ile bireyin sahip olduğu değerler, idealler ve arzuların birbiriyle uyumlu olmaması da bireyde yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Sulu, Ceylan ve Kaynak 2010). Bunun yanı sıra bireyin yaşı, kişisel özellikleri, cinsiyeti, medeni hali gibi bireysel faktörlerinde işe yabancılaşma üzerinde etkilerinin bulunduğu ifade edilmiştir (Elma, 2003; Halaçoğlu, 2008).

Yabancılaşmanın doğurduğu sonuçlara bakıldığında, çalışanlarda; iş tatminsizliği, iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, bürokrasi sempatisi, yenilik korkusu, sürekli şikâyet durumu, insanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama olarak sıralanabilir (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013). Yabancılaşmış çalışan davranışlarını başkalarının yönlendirdiği anlamsız hareketler olarak görür. Olayların ve durumların gerçek anlamını kavramada zorlanır ve sürece karşı soğuma hissi duyar (Tutar, 2010).

2.3. Psikolojik Sermaye

Geleneksel psikolojik yaklaşımda araştırmalar ağırlıklı olarak bireylerin olumsuzlukları, eksik yönleri ve zayıflıklarının belirlenmesi üzerine odaklanmış iken, pozitif psikoloji olarak ifade edilen ve Seligman (1998) tarafından ortaya konulan yeni yaklaşıma göre bireylerin üst düzeyde işlerliğinin incelenmesini, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Bireyin işlerliğindeki olumsuz yönlere vurgu yapmaktan kaçınmakta ve genel iyilik halini desteklemektedir (Karairmak ve Siviş, 2010).

Pozitif psikolojinin örgütsel hayata yansımaları olarak Luthans (2002) pozitif örgütsel davranış; “günümüzün iş ortamında performansın sürdürülebilirliği için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili şekilde yönetilebilen insan kaynaklarının güçlü yanlarına ve psikolojik kapasitesine yönelik olumlu çalışma ve uygulamalar” olarak tanımlamıştır. Luthans mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir (Akçay, 2011).

Pozitif örgütsel davranış alanı temel olarak, çalışanların “pozitif psikolojik sermaye”lerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürmede etkin şekilde yönetebilmeyi amaçlamaktadır (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013). Çalışanların psikolojik kaynakları, umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlik (self-efficacy), dayanıklı olma (resilience) olarak ifade edilmekte ve bu durum pozitif psikolojik sermaye olarak açıklanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008). Umut; hedeflere

yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmak, iyimserlik; şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atıf, öz-yeterlilik; zor görevleri başarı ile tamamlamak için için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene sahip olmak, dayanıklılık; Sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve bunu kaldırmak olarak ifade edilmektedir (Luthans ve diğ., 2007, Akt: Topaloğlu ve Özer, 2014).

Psikolojik sermaye yaklaşımı nispeten yeni bir konu olmasına rağmen ulusal yazında özellikle örgütsel değişkenlerle ilişkisi yoğun olarak incelenmektedir. Bu kapsamda psikolojik sermayenin iş performansı (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013, Akdoğan ve Polatçı, 2013; Topaloğlu ve Özer, 2014; Polatçı, 2014), iş doyumu (Akçay, 2011, Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013, Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013; Biçkes ve diğ., 2014), otantik liderlikle (Topaloğlu ve Özer, 2014; Keser ve Kocabaş, 2014) ve kurum yenilikçiliği (Uslu, 2014) ile olumlu ve anlamlı şekilde; tükenmişlik (Topçu ve Ocak, 2012) ve işten ayrılma niyeti (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013) ise ters yönlü bir ilişkisinin bulunduğu ifade edilmiştir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanın, örgütün beklentileri doğrultusunda etkileşim içinde olduğu insanlara yönelik duygu gösterimleri ile gerçekte hissettiği duygular arasında farklılığın olması durumu duygu uyumsuzluğu olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılması bireyde, bilişsel uyumsuzluğa benzeyen ve duygusal uyumsuzluk olarak adlandırılan zorlama hissine, kendisini sahte ve ikiyüzlü hissetmesine, kendine güvensizliğe, depresyona, kinizme ve işten soğuma gibi kişisel ve işle ilgili uyumsuzluklara sürükleyebilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011). Duygusal uyumsuzluğun yaratmış olduğu gerilim ortamı çalışanın asıl amaçlarından kopmasına, kişinin kendisini psikolojik olarak işinden geri çekmesine (Yıldırım ve Erul, 2013), duygularına ve kendisine yabancılaşmasına sebep olabilir (Kart, 2011)

Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında kuramsal olarak bir ilişki ortaya konulmasına rağmen bu ilişkiyi ampirik olarak ele alan sadece tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmada Kaya ve Serçeoğlu (2013) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında aynı yönde ve anlamlı ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır.

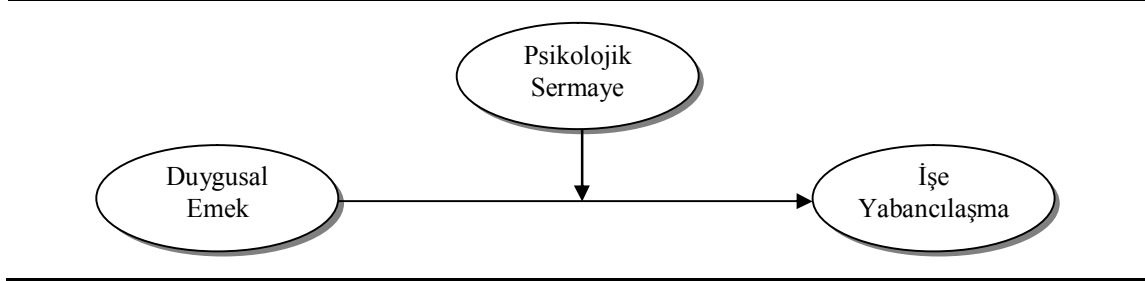
Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre işe yabancılaşmalarının daha az olacağı değerlendirilmekle birlikte yazında bu yönde yapılmış ampirik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna karşılık işe yabancılaşmanın en önemli öncüllerinden birisi olan tükenmişlik ile psikolojik sermaye arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin tükenmişliği ters yönde etkilediği görülmüştür (Topçu ve Ocak, 2012, Çetin, Basım ve Şeşen, 2013).

Luthans örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan olmadığını ve geliştirilebilir olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda psikolojik sermaye bileşenlerinin (umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık) geliştirilmesinin ve çalışanın psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesinin çalışanın işinde daha fazla gayret göstermesine ve bağlanmasına imkan sağlayacağı ve işe yabancılaşmasını azaltacağı değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak da psikolojik sermaye düzeyinin alabileceği farklı değerlere göre duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında düzenleyici bir rol oynayabileceği düşünülmüştür.

Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın modeli Şekil-1’de sunulmuş olup araştırmamızın hipotezleri de aşağıya çıkartılmıştır:

H₁: Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

Çalışmada duygusal emeğin işe yabancılaşma ile arasındaki ilişkiler incelenmiş, bu ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Araştırma anket yöntemi ile toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 6.0 programı ile diğer analizler ise SPSS 19 programı ile yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme ile çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye genelinde yaygın şube ağı bulunan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bahse konu işletme, sektörün önde gelen firmalarından olup yaklaşık 10000 çalışanı bulunmaktadır. Araştırma kapsamında web tabanlı olarak hazırlanan anket formu işletmenin üst yönetiminin izni alınarak 07 Nisan 2014 tarihinde işletme içi intranet ağından tüm çalışanların hesabına gönderilmiş ve 30 Nisan 2014 tarihinde veri toplama sürecinin tamamlanacağı bildirilmiştir. 07 Nisan – 30 Haziran 2014 tarihleri arasında 459 kişi çalışmaya katılmıştır. Hazırlanan elektronik anket formu aynı soruya birden fazla cevap verilmesine veya soru atlanmasına imkan vermediğinden bütün veriler çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Ural ve Kılıç (2011) evren büyüklüğünün 10000 olması durumunda örneklem büyüklüğünün ($\alpha=0,05$, örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$) en az 370 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre elde edilen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların; % 87’si erkek, %66,4’ü evli, %84,5’i yöneticilik görevi olmadan çalışan pozisyonunda, % 52,3’ü lise ve üstü eğitim almış, %74,7’si 40 yaş ve altında, %53,6’sı çalışma hayatında 1-10 yıllık tecrübeye sahip, %51,2’si 5 yıl ve daha az süredir mevcut işyerinde çalışmaktadır. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Yüzde	Yaş	N	Yüzde
Kadın	59	12,9	20-30 Yaş	114	24,8
Erkek	400	87,1	31-40 Yaş	229	49,9
Toplam	459	100	41-50 Yaş	106	23,1
Medeni Hal	N	Yüzde	51-60 Yaş	10	2,2
Evli	305	66,4	Toplam	459	100
Bekar	154	33,6	Çalışma Hayatındaki Tecrübesi	N	Yüzde
Toplam	459	100	1 yıldan az	34	7,4
Eğitim	N	Yüzde	1-5 yıl	128	27,9
İlkokul	97	21,1	6-10 yıl	118	25,7
Ortaokul	122	26,6	11-15 yıl	110	24
Lise	155	33,8	15 yıldan fazla	69	15
Önlisans	28	6,1	Toplam	459	100
Lisans	55	12	Bu İşyerindeki Kıdemi	N	Yüzde
Yüksek Lisans	2	0,4	1 yıldan az	79	17,2
Toplam	459	100	1-5 yıl	156	34
Pozisyon	N	Yüzde	6-10 yıl	96	20,9
Yönetici	71	15,5	11-15 yıl	85	18,5
Çalışan	388	84,5	15 yıldan fazla	43	9,4
Toplam	459	100	Toplam	459	100

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu beş bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde araştırmanın amacının ne olduğu açıklanarak, anketin doldurulmasına yönelik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular mevcuttur. Üçüncü bölümde duygusal emek, dördüncü bölümde psikolojik sermaye, beşinci ve son bölümde işe yabancılaşma ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anket formu web tabanlı olarak oluşturulmuş olup katılımcıların cevaplarırken birden fazla şikkı işaretlemeleri ve soru atlamalarının önüne geçilmiştir.

3.2.1. Duygusal Emek Ölçeği: Katılımcıların duygusal emek algılarının ölçülmesinde Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilen ve

Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “yüzeysel rol yapma (6 ifade)”, “derinden rol yapma (4 ifade)” ve “doğal duygular (3 ifade)” olmak üzere üç ayrı boyuttan ve toplam 13 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar, ölçekte yer alan; “*Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım*”, “*Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim*”, “*Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar*” şeklindeki ifadelere ne oranda katıldıklarını beşli likert ölçeği ile belirlemişlerdir (1=Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman).

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için önce açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve analiz sonucunda ölçek orjinaline uygun olarak üç faktör altında toplanmıştır. Müteakiben yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda üç faktörlü yapı ile ilgili elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 2’de, DFA sonuçları ise Tablo 3’te verilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin üç boyutlu yapısı teyit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0,89, derinden rol yapma için 0,88 ve doğal duygular için ise 0,86 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,88’dir.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesinde Luthans vd (2007) tarafından geliştirilen ve birden fazla çalışmada (Çetin ve Basım, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Özer vd., 2013) Türkçe uyarlaması yapılan ölçek (PCQ-24) kullanılmıştır. Ölçek; iyimserlik (6 ifade), psikolojik dayanıklılık (6 ifade), umut (6 ifade) ve özyeterlilik (6 ifade) olmak üzere dört ayrı boyuttan ve toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar ölçekte yer alan; “*Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim*”, “*Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır*”, “*İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim*”, “*Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim*” şeklindeki ifadelere ne oranda katıldıklarını altılı likert ölçeği ile belirlemişlerdir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 6= Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için önce açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ortak varyans değerleri 0,5’ten küçük olduğu için “umut” alt boyutunda yer alan 2’nci ifade ile “iyimserlik” alt boyunda yer alan 18 ve 19’uncu ifadeler çalışma kapsamının dışında bırakılmıştır. Bu aşamadan sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonucunda dört faktörlü yapı ile ilgili elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. Gerek AFA gerekse DFA sonucunda ölçeğin dört boyutlu yapısı daha önceki çalışmalarda (Çetin ve Basım, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013) elde edilen sonuçlara paralel şekilde teyit edilmiştir. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 2’de, DFA analiz sonuçları ise Tablo 3’te verilmiştir. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayıları; iyimserlik için 0,80, psikolojik dayanıklılık için 0,82, umut için 0,87 ve özyeterlilik için ise 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,88’dir.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar psikolojik sermaye ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeği: İşe yabancılaşmanın ölçülmesinde Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özbek (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır”, “İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir”, “Ne kadar sıkı çalıştığının bir önemi yok, nasıl olsa istediklerini elde edemeyeceksin” şeklinde toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçümler beşli likert tipi ölçekle gerçekleştirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin, gerek Özbek (2011)’in çalışmasında gerekse daha sonra aynı ölçeğin kullanıldığı Kanten ve Ülker (2014)’in çalışmasında tek faktörlü yapısının bulunduğu ifade edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için önce açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve analiz sonucunda ölçeğin orjinaline uygun olarak tek faktörlü yapısının bulunduğu görülmüştür. Müteakiben doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonucunda tek faktörlü yapı ile ilgili elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. AFA sonuçlarının özet bilgileri Tablo 2’de, DFA analiz sonuçları ise Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre ölçeğin tek faktörlü yapısı daha önceki çalışmalarda(Özbek, 2011; Kanten ve Ülker, 2014) elde edilen sonuçlara paralel olarak teyit edilmiştir. Ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa değeri ise 0,85’dir.

Yapılan analizlerle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; işe yabancılaşma ölçeğinin bu örneklem grubu için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	KMO Sonucu	Barlett Testi	Soru Sayısı		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Oranı	
				Fak.	Top.		Faktör	Ölçek
Duygusal Emek Ölçeği	Yüzeysel Rol Yapma	0,879	0,000	6	13	0,70-0,88	30,14	73,82
	Derinden Rol Tapma			4		0,71-0,83	22,63	
	Doğal Duygular			3		0,76-0,86	21,05	
Psikolojik Sermaye Ölçeği	İyimserlik	0,940	0,000	4	21	0,71-0,82	23,24	64,18
	Psikolojik Dayanıklılık			6		0,51-0,66	20,64	
	Umut			5		0,63-0,74	12,46	
	Özyeterlilik			6		0,58-0,78	7,8	
İşe Yabancılaşma Ölçeği	İşe Yabancılaşma	0,927	0,000	10		0,62-0,78	53,62	

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
			< 5	≥ ,90	≥ ,85	≥ ,95	≥ ,90	≥ ,90	≤ 1
Duygusal Emek*	68,494	35	1,957	,978	,942	,991	,983	,981	,046
Psikolojik Sermaye**	354,058	157	2,225	,935	,905	,964	,938	,952	,052
İşe Yabancılaşma***	77,465	35	2,785	,967	,933	,951	,923	,908	,088

* Üç Faktörlü Yapı; ** Dört Faktörlü Yapı; *** Tek Faktörlü Yapı
Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

4. Bulgular

Araştırma ile ilgili analizlere geçilmeden önce birden fazla faktörlü yapıya sahip oldukları için duygusal emek ve psikolojik sermaye değişkenlerine ilişkin faktör skorlarının ağırlıklandırılmış ortalamaları alınarak duygusal emek ve psikolojik sermaye puanları hesaplanmış ve analizlerde bu değerler kullanılmıştır.

Araştırma ile ilgili ilk aşamada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal emek ile psikolojik sermaye arasında her hangi bir anlamlı ilişki olmamasına karşılık, işe yabancılaşma ($r=0,225$, $p<0,001$) ile aynı yönde ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Bunun yanı sıra psikolojik sermayenin işe yabancılaşma ($r=-0,211$, $p<0,001$) ile ters yönlü ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu da tespit edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss.	1	2	3
Duygusal Emek (1)	3,14	0,81	1	,039	,225***
Psikolojik Sermaye (2)	4,50	0,85	,039	1	-,211***
İşe Yabancılaşma (3)	2,93	0,94	,225***	-,211***	1

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Analizin ikinci aşamasında ise duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Düzenleyici etki, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir. Düzenleyici değişken ise, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici etkinin analiz edilmesi için Baron ve Kenny'in analiz yöntemi

kullanılmıştır. Düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile yeni bir değişkenin (etkileşim değişkeni) elde edilmesi gerekmektedir. Eğer etkileşim değişkeni anlamlı ise, düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Buna göre psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek maksadıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF < 10).

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yaş ve mevcut işyerindeki çalışma süresi kontrol değişkenleri, duygusal emek (DE) bağımsız değişken, işe yabancılaşma (İY) bağımlı değişken ve psikolojik sermaye (PS) de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Duygusal emek ve psikolojik sermaye değişkenleri regresyon analizleri öncesinde merkezileştirilmiş (Aiken ve West, 1991, Cohen ve diğ., 2003) etkileşim terimi her iki merkezileştirilmiş değişkenin çarpımı ile elde edilmiştir.

Tablo.5 Duygusal Emek'in İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

1. Aşama		2. Aşama		3. Aşama	
	β		β		β
Yaş	0,077	Yaş	0,064	Yaş	0,068
Çalışma Süresi	-0,113*	Çalışma Süresi	-0,118*	Çalışma Süresi	-0,107*
Duygusal Emek	0,224***	Duygusal Emek	0,232***	Duygusal Emek	0,225***
		Psikolojik Sermaye	-0,221***	Psikolojik Sermaye	-0,238***
				Duy.Em X Psi.Ser.	-0,110*
R ²	0,063	R ²	0,112	R ²	0,123
ΔR^2	0,057	ΔR^2	0,104	ΔR^2	0,113
F	10,243***	F	14,263***	F	12,722***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

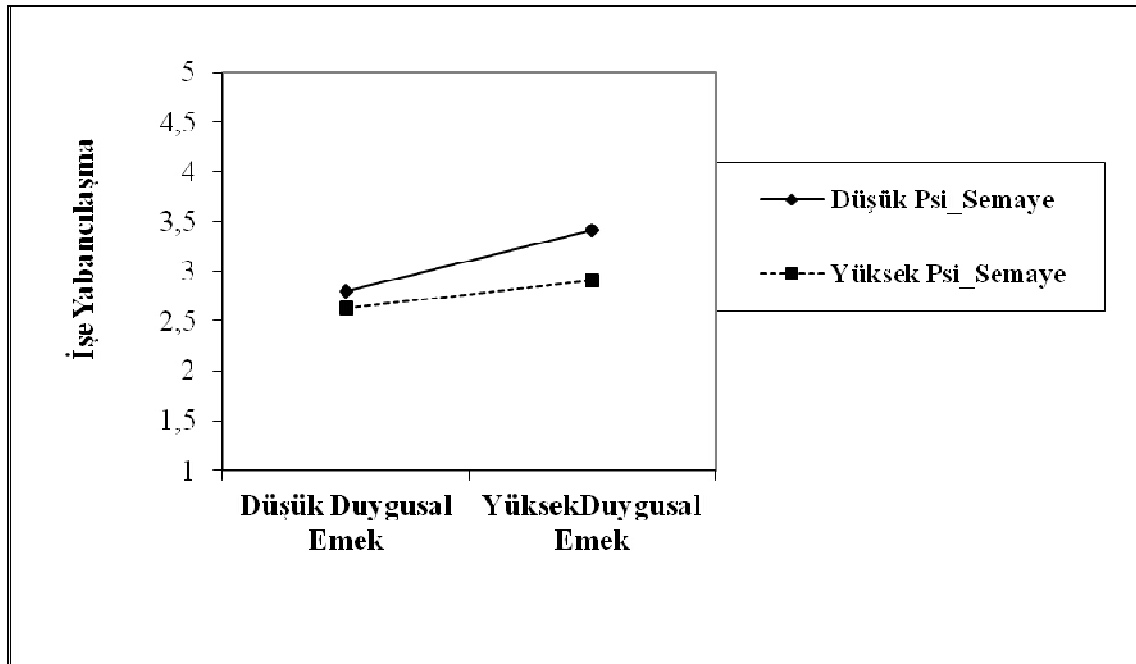
Yapılan bu analizlerin sonucunda duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu ($\beta = ,224$, $p < 0,001$) görülmüş olup H₁ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmektedir. Buna göre duygusal emek düzeyindeki artış çalışanlarda işe yabancılaşmayı artıran bir faktördür.

Düzenleyici etkinin analizinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde hesaplanan etkileşim değişkeni (duygusal emek X psikolojik sermaye) regresyon modeline dahil edilmiş, işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisinin ($\beta = - ,110$, $p < 0,05$) bulunduğu görülmüştür. Buna göre psikolojik sermayenin

duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmektedir.

Bunun yanı sıra ilişkinin yönü ile ilgili daha detaylı inceleme yapmak için düzenleyici değişken olan psikolojik sermayenin düşük ve yüksek olduğu durumda duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991; Cohen ve diğ.,2003).

Psikolojik sermayenin farklı düzeyleri (yüksek veya düşük olması) için, duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin nasıl bir değişim gösterdiğini görmek için Şekil 2'yi Aiken ve West (1991)'in basit eğim testini dikkate alarak incelemek yerinde olacaktır. Buna göre psikolojik sermayenin düşük ve yüksek seviyelerinde sıfırdan farklı değerler elde edilmiştir. Psikolojik sermayenin seviyelerine göre duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin aynı yönde devam etmesine karşılık, psikolojik sermayenin yüksek seviyede olması durumunda bu ilişkinin zayıfladığını ifade etmek mümkündür. Duygusal emek ile psikolojik sermaye değişkenlerinin etkileşimleri sonucu tüm modelin varyansın %11,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuç, regresyon analizi ile elde edilen ve H₂ hipotezinin kabulüne yönelik sonucu teyit etmekte, psikolojik sermayenin duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 2: Duygusal Emek İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, Kaya ve Serçeoğlu (2013)'nun çalışmasında bulgularan duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki aynı yöndeki ve anlamlı ilişkinin, psikolojik sermayenin etkisi ile değişiklik göstereceği varsayımını test etmektir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin duygusal emek-işe yabancılaşma ilişkisinde önemli bir belirleyici faktör olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda Kaya ve Serçeoğlu (2013)'nin çalışmasında ulaşılan sonuçlara paralel şekilde duygusal emeğin yoğun olarak gösterildiği alanlarda istihdam edilen çalışanlarda işe yabancılaşma eğiliminin arttığı belirlenmiştir. Çalışanların duygularını örgütsel hedefler ve beklentiler doğrultusunda yönetmelerinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerinin bulunmasına karşılık bireysel olarak olumsuz sonuçlarının olabileceği ifade edilmiştir (Güngör, 2009). Bu bağlamda işletmelerin yöneticileri ve insan kaynakları birimlerinin kısa vadede örgütsel performansın artışına sebep olabilen duygusal emekten kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun uzun vadede çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlarının çıkabileceğini ve bu durumun da yine uzun vadede örgütsel performansı olumsuz etkileyebileceğini dikkate almaları gerekmektedir. Bu çalışmada da duygusal emeğin olumsuz bireysel sonuçlarından birisi olan işe yabancılaşmayı artırdığı belirlenmiştir.

Bunun yanı sıra çalışmamızın ana amacına yönelik yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuca göre kişinin yaşayabileceği duygusal uyumsuzluklara yönelik alınabilecek tedbirlerin yanı sıra psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesi veya çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilebileceği göz önünde bulundurularak buna yönelik tedbirlerin alınması duygusal emekten kaynaklanan işe yabancılaşmayı azaltacaktır.

Araştırmamızın en önemli sınırlılığı çalışmanın sadece tek bir işletmede yapılmış olmasıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genellenebilmesi için çalışmanın daha geniş örneklem gruplarında, farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerde tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarının, gerek duygusal emek işe yabancılaşma ilişkisini ele alan ulusal yazındaki az sayıdaki çalışmadan birisi olması sebebiyle gerekse bu ilişkide psikolojik sermayenin rolünün sorgulandığı tek çalışma olması sebebiyle yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, duygusal emek ve psikolojik sermaye boyutlarının ayrı ayrı işe yabancılaşma ile ilişkilerinin inceleneceği boylamsal araştırmaların alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Akçay, V. H. (2012). "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 123-140.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). *Emotional Labor In Service Roles: The Influence of Identity*", *Academy of Management Review*, 18: 88-115.
- Avey, J. , Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008). "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on

- Relevant Attitudes and Behaviors”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48- 70.
- Aykaç, S. (2002). “Müşteri Memnuniyetinde Etkin İletişimin Rolü, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=118790>, Erişim Tarihi:11 Temmuz 2014.
- Baron, R.M. ve Kenny, D. A. (1986), “The Moderator– Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182
- Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*,19(1), 77-90.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business & Economics Research Journal*, 5(2).109-127.
- Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1-24.
- Bıçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Celep, B. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Kocaeli İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., ve Tang, S. (2011). “Psychological Capital as a Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China”, *International Journal of Stress Management*,18(4), 348-371.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. ve Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Inc: Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2011). “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,13(3), 81-94.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Amme İdare Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2012). “Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi”, *Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*,4(3),121-128.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., ve R.H. Grosserand (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotinal Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dursun, S., Bayram, N. Ve Aytaç, S. (2011), “Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Tükenme Düzeyi Üzerine Etkisi”, 17.Ulusal Ergonomi Kongresi, 14-16 Ekim 2011, Eskişehir.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, A., ve Afacan Fındıklı, M. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir

- Araştırma”, Journal of The School of Business Administration, Istanbul University,42(2), 302-318.
- Goodwin, R.E., Groth, M., Frenkel, S.J. (2011). “Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover”, Journal of Vocational Behavior, 79, 538–548.
- Gülova, A. A., Palamutcuoğlu, B. T. ve Palamutcuoğlu, A. T. (2013). “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(2), 41-74.
- Güngör, M. (2009). “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, Kamu-İş Dergisi, 1(1), 167-182.
- Halaçoğlu B (2008). Üniversitelerdeki Akademik Personelin Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi 2008
- Hirschfeld, R.R. ve Hubert S.F.(2000), “Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work”, Journal of Organizational Behavior, 21 (7), 789-800.
- Hochschild, A.R.(1983). The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling, University of California Press, Berkeley.
- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Akyol, Ç. (2013). “Örgütsel Güvenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticinin İletişim Becerilerinin Rolü: Özel Hastane Çalışanları Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, 2(3), 95-113.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 16-40.
- Kararımkar, Ö. ve Siviş,R. (2008). “Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3(30):102-115
- Kart, E. (2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emek Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, Çalışma ve Toplum,3, 215-230.
- Kaya, U., ve Serçeoğlu, N. (2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum,36(1), 311-346.
- Keser, A. (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11(1), 100-119.
- Keser, S., ve Kocabaş, İ. (2014). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(1), 1-22.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle ilişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, İşletme Fakültesi Dergisi, 12 (2), 165-185.
- Liu, Y., Prati L.M., Perrewé, P.L. ve Ferris G.R. (2008). “The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study”, Journal of Applied Social Psychology, 38(10), 2410–2439.
- Luthans, F.(2002), “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, Academy of Management Executive, 16, 59.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S.M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b). *Psychological Capital*, New York, Oxford University Press.
- Oral, L., ve Köse, S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(2), 463-492.
- Özbek, M. F. (2011). "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi", *Ege Academic Review*, 13(4), 437-447.
- Polatçı, S. (2014). "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma", *Ege Academic Review*, 14(1), 115-124.
- Seçer, H.Ş. (2010). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50).
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). "Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions", *American Psychologist*, 60(5), 410.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi M. (2000). "Positive Psychology", *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business and Management*, 5 (8): 27-38.
- Şirin, E.F. (2009). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Orijinal Araştırma*, 4, 164-177.
- Topaloğlu, T., ve Özer, P. S. (2014), "Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Topçu, M.K. ve Ocak, M. (2012). "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği", *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs, İzmir, 2012, 685-690.
- Tutar, H. (2010). *İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (1), 174-204.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 3. Basım, Ankara.
- Uslu, T. (2014). "Açık ve İlişki Odaklı Liderliğin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Bireysel Performans ve Kurum Yenilikçiliği Algısına Etkilerinin İncelenmesi: Gebze Örneği", *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2014, Konya.

- Van Gelderen, B.R., Konijn E.A. ve Bakker, A.B. (2011), “Emotional Labor Among Trainee Police Officers: Interpersonal Rol of Positive Psychology”, *The Journal of Positive Pyschology*, 6(2), 163-172.
- Wooley, L., Arran,C. ve Lester, L.(2011). “Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yağcı, İ. ve Duman, T. (2006). “Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2):218–238.
- Yıldırım, M.H. ve Erul, E.E. (2013). “Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013).” İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, *International Journal of Social Science*, 6(6), 1253-1284.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,13(2), 81-104.
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/ Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, *Journal of Yasar University*,23(6), 3826-3839.

The Moderating Effect of Psychological Capital In The Relation Between Emotional Labor And Work Alienation

İsmail TOKMAK

Ministry of Defence

Ankara, Turkey

itokmak@gmail.com

Extensive Summary

1. Introduction:

As a result of the competitive business environment in the service sector, customer satisfaction has attained critical importance for the corporations, a phenomenon which has resulted in the raise of the standards as well as in the customer expectations, due to the presence of many corporations providing similar services. As a result of this, corporations demand their employees who are in direct interaction with the customers; to establish empathy with them, to assume pre-defined roles and even though they do not sincerely believe or do feel in a different manner, and to behave in the way they are expected (Hochschild 1983; Ashforth & Humphrey, 1993; Güngör, 2009). In short, the corporations demand their employees to put forward their emotional labors, in addition to their physical and intellectual efforts both for their personal and for the corporations' performances.

Emotional labor, as an emotion management process may cause some positive or negative effects on the employees, depending on the relation between the demonstrated emotions and authentically felt ones (Dursun, Bayram ve Aykaç, 2011). These effects that may be caused by the concept of emotional labor have become subject to intense studies, since the first recognition of its concept by Hochschild (1983). Concerning the relevant studies Turkey, since the second half of the 2000s, the relations of the emotional labor with some different variations such as; burnout (Köse, Oral ve TÜresin, 2011), intention to quit (Beğenirbaş & Çalışkan, 2014), organizational citizenship behavior (Beğenirbaş & Meydan, 2012, job satisfaction (Keser, 2006; Dursun, Bayram ve Aykaç, 2011), job involvement (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013), job performance (Beğenirbaş & Çalışkan, 2014), were examined to some degree.

Work alienation which may be regarded as one of the consequences of emotional labor, is described by Elma (2003) as; “insignificance of the work by the employee; dissatisfaction from the organizational relations; feeling of loneliness, insufficiency and impotency; despair for the future and the perception of himself/herself as an ordinary figure in the play”.

There are limited number of studies empirically dealing with the relation between emotional labor and work alienation. Kaya & Serçeoğlu (2013) have determined as the result of their studies towards the service sector employees, that there is a meaningful and parallel relationship between emotional labor and work alienation.

In the employment conditions, positive psychology gains importance in the psychological conditions in which there are employees, expected to manage their emotions and especially as there are some of them bearing inconsistencies between their emotions to be demonstrated and the ones genuinely felt. Positive psychology therein, implies a holistic concept dealing with the positive emotions and positive personality specifications of people and as well as the institutions creating them (Seligman et al.,2005).

Positive organizational behavior, having developed as a reflection of the positive psychology into the organizational life, can be described as a positively biased application and study of the psychological capacities and the human resource actors, which can be measured, developed and managed in order to develop efficient performances (Luthans, 2002). The psychological capital, which has gained prominence in the positive organizational behavior, while it described as the combination of the positive specifications that a person inherits, to be different from the personality specifications, is emphasized as to be open for development(Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013).

The aim of this study is to determine whether there is a moderating effect of the psychological capital level inherited by the employees in the relation between the emotional capital and the work alienation.

Hypothesis:

H₁: There is a positive way relation between the emotional labor and the work alienation.

H₂: Psychological capital has moderating effect on the relation between the emotional labor and the work alienation.

2. Method :

2.1. Participants:

Population is comprised of the employees of a company operating in the logistics sector and having countrywide network of departments. In the research context a web-based questionnaire form was sent to the employees via corporal intranet and the results gathered from 459 participants participated in the research. 87 % of the participants are males, 66,4 % are married, 84,5 % are non-manager employees, 52,3 % are high school and above level graduate, 74,7 % are below or equal to 40 years of age, 53,6 % are in working life with 1-10 years of experience, 51,2 % are in working life with 5 years of less experience in the company.

2.2. Scales:

2.2.1. Emotional Labor Scale: The scale having been developed by Diefendorff, Croyle & Grosserand (2005) and adapted to Turkish by Basım & Beğenirbaş (2012) was used to measure the labor perceptions of the participants. Scale is comprised of totally three dimensions and 13 statements as; “surface acting (6 statements)”, “deep acting (4 statements)” “natural emotions (3 statements)” Participants identified their level of participation to the statements defined in the scale in Quintet Likert Scale (1=Never, 5= Always).

2.2.2. Psychological Capital Scale: The scale (PCQ-24) having been developed by Luthans et al. (2007) and adapted to Turkish in multiple studies by (Çetin & Basım, 2012; Erkuş & Afacan Fındıklı, 2013; Özer, Topaloğlu & Özmen, 2013) was used to measure the psychological capital level of the participants. Scale is comprised of totally 24 statements under 4 different dimensions as; optimism (6 statements), psychological resilience (6 statements), hope (6 statements) and self efficacy (6 statements) Participants identified their level of participation to the statements defined in the scale in Sextet Likert Scale (1= Absolutely Agree, 6= Absolutely not agree).

2.2.3. Work Alienation Scale: In the measurement of the alienation to the work the scale having been developed by Hirschfeld & Field (2000) and adapted to Turkish in by Özbek (2011) was used. Scale is comprised of totally 10 statements. The measurements were made by identified their level of participation to the statements defined in the scale in Quintet Likert Scale. (1= Absolutely Agree, 5= Absolutely not agree). It is reiterated that the same scale has been used in the study by Özbek (2011) and some other later studies where in the study of Kanten & Ülker (2014) the scale had a single factor structure.

It is concluded in the studies that the scales are valid and reliable in the sample group.

3. Findings

In the study, correlation analysis was applied in order to understand the existence and the direction of any potential relation among the variants and the hierarchical regression analysis was applied to test the hypothesis. The moderating effect was also tested by the regression curve as well. It is derived as the result of the analysis that;

- ❖ There is no meaningful relation between emotional labor and psychological capital,
- ❖ There is a meaningful and positive direction relation between emotional labor and work alienation,
- ❖ There is a meaningful and negative direction relation between psychological capital and work alienation,
- ❖ There is a moderating effect of the psychological capital in the relation between emotional labor and work alienation.

4. Discussion:

In the lights of the findings attained in the study, it may be suggested that the inclination of work alienation increases in the employees working in the labor intensive areas. However the high level of employees' psychological capital decreases this inclination. Considering that the psychological capital can be developed by time, it is assessed that the programs to increase the psychological capital of the employees are to be developed in order to decrease the level of work alienation of the employees, specifically if an intensive level of emotional labor is expected.

The most prominent limitation of this study is that it was conducted in only one corporation. Therefore it is suggested that this study should be repeated in wider sample groups, in different geographical locations and in different sectors in order that the results of the study are to be generalized.

This study is the second of its type among the accessible ones in Turkey following the study by Kaya & Serçeoğlu (2013) dealing with the relations among the emotional labor and work alienation variants. When conceptually assessed, it is empirically put forward by these two studies that, work alienation is a consequence of emotional labor. In this study, in addition to the study by Kaya & Serçeoğlu (2013) it is further understood that the employees' level of psychological capital has a moderating effect in the relation between these two variants. These results of the study are deemed useful for both the corporate managers and for the literature as well.

Hava Limanı Restoranlarında Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analiziyle Değerlendirilmesi

Service Quality Assessment of an Airport Restaurants Using Important Performance Analyze

Aslı ALBAYRAK

İstanbul Arel Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,
Büyükcçekmece, İstanbul, Türkiye
aslialbayrak@arel.edu.tr

Özet

Günümüzde gelirlerdeki artış, kentleşme, çalışma ve eğitim sebebiyle azalan zaman gibi sebeplerden dolayı restoranlarda yemek yiyenlerin ve buna bağlı olarak da restoranların sayısı da her geçen gün artmıştır. Dolayısıyla restoran işletmeleri için müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamaları ve kaliteli hizmet sunmaları hayatta kalabilmeleri için son derece önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, müşterilerin restoranlardan bekledikleri kalite ile algıladıkları kalite arasındaki farkı ve dolayısıyla hizmet kalitelerini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamına İstanbul Atatürk Hava Limanı'nda bulunan sekiz hızlı yemek işletmesi alınmıştır Şubat-Mayıs 2014 tarihleri arasında yürütülen çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmış ve çalışmaya 321 restoran müşterisi katılmıştır. Verilerin analizi için, frekans tablolarından, t testinden yararlanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre hava limanı restoranlarında müşterilerin bazı hizmet kalitesi boyutlarını kaliteli olarak nitelendirdikleri bazı boyutların kalitesini ise yetersiz buldukları saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Restoran, hizmet kalitesi, Önem performans analizi

Abstract

In today's, because of some reasons such as increase in disposable income, urbanization and decreasing time due to the education and work increase number of people eating in restaurants and depend of this, number of restaurant has increased with every passing day. That's why it's vitally important for a restaurant to meet the demands and expectations of customers and offer quality service for the survival. Therefore, the aim of this study was to identify gap between customers' demands and expectation and correspondingly service quality in Turkish airline restaurants. Eight fast food restaurants in Istanbul Atatürk Airline were selected for this study. Questionnaires were used to collect data and 321 airline restaurant costumer responded to the questionnaire distributed between the months of February and May in 2014. For data analysis, frequency tables and t test were used. According to the results,

when customers identify some service quality dimensions are sufficient, they identify other service quality dimensions inadequate.

Key Words: *Restaurant, service quality, DINESERV*

Giriş

İsteğe bağlı harcanabilir gelirin artması, yalnız yaşayan kişi sayısındaki artış, çalışma ve eğitim sebebiyle azalan zaman, kentleşme ve dışarda yemek yeme kültürünün artması gibi sebepler insanların daha sık restoranlara gitmesine neden olmuş, buna bağlı olarak restoranların sayısı da her geçen gün artmıştır. Örneğin Turizm ve Kültür Bakanlığı verilerine göre 2005 yılında 125 olan restoran sayısı 9 yılda yaklaşık 7 kat artarak 2014 yılında 858'e ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014). Diğer taraftan günümüz rekabet ortamında müşteriler, çok farklı alternatiflerle karşı karşıyadır ve bu durum onların alternatifler arasından seçim yaparken daha fazla değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır (Iyengar ve Lepper, 2000). Müşteriler bir yandan ürünlerin kendilerine ulaştırılmasından daha fazlasını (Jin vd., 2012) ve ödedikleri paranın karşılığını almak isterken diğer taraftan restoran yöneticiler de müşterilerine eşsiz ve hafızalarda kalan bir hizmet sunum süreci sunmak istemektedirler (Walls vd., 2011). Dolayısıyla restoran işletmelerinin kendilerine kazandıracakları her yeni özellik, iyileştirecekleri her süreç ve müşterileri memnun edecek düzeydeki her hizmet, işletmenin müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmesine olanak tanıyacaktır. Her ne kadar işletmeler yüksek düzeyli müşteri memnuniyeti için tutundurma, müşteri hizmetleri yönetimi gibi çeşitli süreçleri yönetmeye çalışsa da daha önce yapılmış çalışmalar (Jin vd., 2013, Bojanic ve Rosen, 1994; Soriano, 2002; Yüksel ve Yüksel, 2002; Sulek ve Hensley, 2004; Chow vd., 2007) müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı sağlamanın anahtarının hizmet kalitesi olduğunu göstermiştir. Çünkü kaliteli hizmet sunan işletmelere karşı müşteriler olumlu imaj geliştirmekte ve her ihtiyaç duyduklarında söz konusu işletmeye gelmektedirler.

Hizmet kalitesi bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir özelliktir. Kalite uygulamalarında başarı sağlamak için hizmet satışı öncesinde, esnasında ve sonrasında sürekli pazar araştırması yapılması ve müşterilerin yakından gözlenmesiyle istek ve beklentilerinin anlaşılmasına çalışılması önem taşımaktadır (Tavmergen, 2002, s.31–36). İşletmenin hizmet sunum sürecinden önce yapacakları çalışmalar hizmetin sunulacağı pazarın belirlenmesine ve böylece işletmenin nerede ne üreteceğini bilmesine olanak tanırken hizmet sunumu sırasında yapılacak çalışmalar ise hataların ve eksiklerin hemen düzeltilmesine olanak tanıyacaktır. Müşterilerin hizmete ilişkin algılamaları hizmet kalitesinin düzeyini belirlediğinden hizmet kalitesini arttırabilmek için müşterilerin beklentilerinin ve hizmeti satın aldıktan sonraki davranışlarının da net olarak tespit edilmesi gerekmektedir (Dennig, 2000, s.292). İşletme, hizmet kalitesi aracılığıyla müşteri memnuniyeti elde etmek istediğinde öncelikle müşterilerin kendisinden ne beklediklerini bilmesi gerekmektedir. Nitekim müşterilerinin ne beklediğini bilmeyen bir işletme onları nasıl memnun edeceğini de bilmeyecektir. Diğer taraftan işletmenin müşterilerde memnuniyetsizlik yaratan unsurları da araştırması ve memnuniyetsizlik yaratan unsurları müşterilerin beklentileri doğrultusunda düzenlemesi gerekmektedir.

Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalarda restoran işletmelerinde hizmet kalitesine ölçeme amacıyla farklı araştırmacılar (SERVQUAL (1988): Parasuraman vd.;

DINERSERV (1995): Stevens vd.; SERVPERF (1992): Cronin ve Taylor) tarafından farklı ölçekler geliştirilmiş ve pek çok farklı çalışmada farklı hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Martilla and James (1977) tarafından geliştirilen Önem Performans Analizi (ÖPA) de hizmet kalitesini ölçen ve son derece özgün olan bir analiz olmakla birlikte ÖPA ile yapılmış olan çalışmaların sayısı da oldukça azdır. Uluslararası alan yazın incelendiğinde hizmet kalitesi ile ilgili yapılmış olan çalışmaların genel olarak özellikli restoranlarda (Wu, 2013; Iwarere ve Fakakonde, 2011; Huang ve Smith, 2010; Yelkur ve Chakrabarty, 2006; Ok vd., 2006; Kim vd., 2003; Oyewole, 1999) yapılmış olduğu ancak hava limanı restoranlarında bu konuyla ilgili çok az sayıda çalışma (Heung vd., 2000) olduğu görülmüş, ülkemizde ise hava limanı restoranlarıyla ilgili herhangi bir çalışma rastlanmamıştır. Bununla birlikte hava limanı restoranlarına her gün yüzbinlerce insan seyahatleri nedeniyle gelmekte ve hava limanı restoranlarından da yararlanmaktadırlar. Bu nedenle hava limanı restoranlarında yapılacak bir çalışma hem alan yazına katkı sağlayabilmesi hem de hava limanı restoranlarının hizmet kalitesinin ölçülmesi ve gerekli görülen yerlerde kaliteyi arttırmaya yönelik önlemler alınmasına yardımcı olabilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, hava limanı restoranlarında sunulan hizmetleri önem performans analiziyle analiz ederek hizmet kalitesi hakkında mevcut durumu ortaya koymak, müşteriler açısından sunulan hizmetlere ilişkin önem düzeyleri ile performans düzeylerini karşılaştırmak ve elde edilen verilerden hareketle hava limanı restoranların yöneticilerine öneride bulunmaktır.

Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Hizmete kalitesine ilişkin düşünce müşterilerin deneyimleriyle ilgili olduğundan hizmet kalitesi farklı müşteriler için farklı anlamlar ifade etmektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesini net olarak tanımlamak ve ölçmek oldukça güçtür (Kim vd., 2014, s.38). Bununla birlikte alan yazında hizmet kalitesi farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmaya ve ölçülmeye çalışılmıştır. Zeithaml (1988, s.3) hizmet kalitesini, tüketicilerin sunulan hizmetin tamamının mükemmellik düzeyine dair değerlendirmeleri olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise Levy (1993, s.13) hizmet kalitesini, beklenti ve algıların karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan memnuniyetle ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan, hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir ve hizmet sürecinin iki temel unsuru olarak kabul edilmektedir (Susskind vd., 2000).

Hizmet kalitesiyle sıkı sıkıya ilişkili olan müşteri memnuniyeti müşterilerin isteklerinin yerine getirilmesidir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti müşterilerin tüketim sonrası değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak gelişmekte ve işletmelerin uzun dönemli başarılı olmasını sağlamaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteriler, kendilerine sunulan hizmetlerle, beklendikleri hizmetleri sürekli olarak değerlendirmektedir. Müşteriler, kendilerine sunulan hizmet beklendiklerinin üzerindeyse işletmenin sunduğu hizmete ilişkin memnuniyet; beklentilerinin altındaysa memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. (Douglas ve Connor, 2003; Kang vd., 2004; Juwaheer, 2004; Ladhari, 2009).

Konuya restoran işletmeleri açısından bakıldığında hizmet kalitesi, restoran işletmelerine ilişkin müşterilerin beklentilerinin karşılanma derecesiyle ortaya çıkan memnuniyet düzeyi olarak ifade edilebilir. Hizmet kalitesi, restoranlarda müşterilerin kendilerine sunulan yemekler, yemek yedikleri atmosfer, işletmeyle ilgili düşünceler,

çalışanların davranış ve görüntüleri gibi tüm soyut ve somut unsurların beklentilerini ne derecede karşıladığına bağlı olarak ortaya çıkan memnuniyet düzeyidir.

Memnuniyet kalite algısını ortaya çıkarmakta ve müşteriler tarafından yüksek kaliteli olarak algılanan işletmeler daha fazla talep edilmektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti daha fazla satış sayesinde gelir ve karlılığın artmasına (Fornell, 1992; Stewart ve Muhleman, 1998; Santos, 2002; Soliman ve Alzaid, 2002; Saez vd., 2006; Chow vd., 2007; Kim vd., 2009; Bouranta vd., 2009; Salazar vd., 2010), müşterilerin işletmeyi tekrar ziyaret etmesine ve başkalarına tavsiye etme eğilimlerinin artmasına (Fornell, 1992; Mei vd., 1999; Olorunniwo vd., 2006; Polyorat ve Sophonsiri, 2010), işletmenin daha az müşteri kaybı yaşamasına (Kim vd., 2014), müşterilerin şikayetlerinin azalmasına ve var olan şikayetlerin çözümü için harcanan zaman ve paradan tasarruf sağlanmasına (Zeithaml vd., 1996, s. 42), yeni müşteriler kazanmak için gerekli olan tutundurma faaliyetlerine daha az para ve emek harcanmasına (Baker ve Crompton, 2000; Olsen, 2002) ve müşterilerin ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletme reklamını yapmasına (Parasuraman vd., 1988) olanak tanımaktadır. Dolayısıyla hizmet kalitesi müşteri memnuniyetinin yapı taşıdır.

Hizmet kalitesi müşterilerin memnuniyetlerini ve gelecekteki davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Taylor ve Baker, 1994). Restoranlar, yoğun rekabetin yaşandığı yiyecek içecek endüstrisinde ön plana çıkabilmek için müşterilerine sundukları mal ve hizmetin kalitesini arttırmak durumundadırlar. Restoran işletmelerinde müşterilere her seferinde eşsiz bir hizmet sunumu, diğer bir ifadeyle onlara yemekler, restoranın imajı, çalışanlar, atmosfer gibi işletmeye ilişkin tüm soyut ve somut unsurlarla unutulmaz bir deneyim yaşatmak müşterilerin hizmete ilişkin kalite algılarını etkileyen en önemli husustur. Bu nedenle geçmişten günümüze kadar geçen süre içerisinde araştırmacılar bu durumun önemi nedeniyle hizmet kalitesini etkileyen unsurları açıklayan ve hizmet kalitesinin ölçümünü ifade eden çalışmışlar yapmışlardır.

Restoranlarda Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar ve Hizmet Kalitesinin Ölçümü

Restoran işletmelerinde müşteriler hizmet unsurlarına karşı duyarlıdır (Parasuraman vd., 1988). Daha önce yapılan çalışmalarda hizmet kalitesini ölçmek için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki ve yaygın olarak kullanılan Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL yöntemidir. Bu yöntemde, müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile işletmeden elde ettikleri hizmet algısı arasındaki fark ölçülmektedir. Onlara göre hizmet kalitesi müşteriler tarafından algılanan kalite ile beklenen kalite arasındaki farklılığın derece ve tarifidir ve 22 hizmet kalitesi ifadesinden oluşan 5 faktörü içermektedir. Diğer taraftan 1995 yılında Stevens vd. tarafından geliştirilen ve DINESERV adı verilen ölçek de restoran işletmelerinde müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılmıştır. 26 maddeden oluşan DINESERV hızlı yemek işletmeleri (Bougoure ve Neu, 2010), orta-üst sınıf restoranlar (Namkung ve Jang, 2007), sıradan restoranlar (Kim vd., 2003) gibi restoranlarda uygulanabilmektedir. Her iki yöntemde de hizmet kalitesini etkileyen 5 faktör söz konusudur. Bunlar, güvenilirlik, güven, yanıt verebilme (heveslilik), çevresel özellikler ve empatidir (Parasuraman vd., 1985; Parasuraman vd.; Parasuraman, 1994):

Fiziksel Özellikler, restoranlarda fiziksel çevre kalitesi, hizmete ilişkin fiziksel niteliklerin görünüşünü, çalışanları ve diğer fiziksel unsurları içeren faktörleri (mimari, dekor, çalışanlar, park alanları vb.) ifade etmektedir (Barber vd., 2011). Stevenson vd. (1995), Brandy ve Cronin (2001) ve Raajpoot (2002) fiziksel özelliklerin müşterilerin işletmeyi nasıl algıladıklarını etkileyen önemli bir unsur olduğunu Mattila ve Wirtz (2001), Namasivayam ve Mattila (2007) ise fiziksel özelliklerin ön tüketim duyuğunu durumunu oluşturmada önemli olduğunu belirtmiştir.

Güvenirlilik, söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilmedir. Sunulacak hizmeti ilk seferde doğru olarak yerine getirme yeteneği olarak da ifade edilen güvenirlilik, hizmetle ilgili kayıtların doğru ve tam tutulması, hizmeti söz verilen zamanda ve istenilen şekilde yerine getirilebilmesi gibi durumları içermektedir.

Heveslilik (Responsiveness), müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet sunmaya istekli olma, personelin hizmeti vermedeki istekliliği, müşterilere hızlı hizmet sunma, yardım konusunda gönüllülük, cevap arayan müşterilere hızlı cevap verme gibi durumları ifade etmektedir.

Güven (Assurance), çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilmeleri becerisi gibi durumları ifade etmektedir.

Empati (Empathy), işletmenin kendisini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesi gibi durumları ifade etmektedir.

Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalarda çeşitli işletmelerde hizmet kalitesinin etkileyen unsurlar incelenmiş ve hizmet kalitesini arttırmak için hizmet kalitesini etkileyen unsurların her işletme türü için ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlara İlişkin Literatür Taraması

Fiziksel Özellikler	Murray (1987), Parasuraman vd. (1988), Bitner (1992), Wakefield ve Blodgett (1994), Stevens vd. (1995), Ragneskog vd. (1996), North ve Hargreaves (1996), Garbarimo ve Johnson (1999), Stephani ve Robson (1999), Burgers, vd. (2000), Mattila and Wirtz (2001), Brandy ve Cronin (2001), Caldwell ve Hibbert (2002), Yüksek ve Yüksel (2002), Raajpoot (2002), Barbas (2002), Bell (2003), Lockyer (2003), Babin vd. (2003), Malhotra ve Mukherjee (2004), Wall and Berry, (2007), Vandenberghe vd. (2007), Yıldırım vd.(2007), Ryu ve Jang (2007), Ryu ve Jang (2008), Han ve Ryu, (2009), Wu ve Liang (2009), Barber ve Scaecelli (2010), Burmann ve Konig (2011), Fang vd. (2011).
Güvenirlilik	Zeithal, 1988, Dick vd. (1990), Gordon (1992), Qu (1997), Pettijhon vd. (1997), Clark ve Wood (1999),Kivela vd. (2000), Teas ve Agarwal (2000), Susskind ve Chan (2000), Matilla ve Wirtz (2001), Bhattachariya ve Friedman (2001), Zins (2001), Sulek and Hensley (2004), Inch ve McBride (2004), Bell vd. (2005), Syed (2006), Namkung and Jang (2007), Namkung ve Jang (2008),

Heveslilik	Grönroos (1990), Lee ve Hing (1995), Parasurama vd. (1988), Lee vd.(2004).
Güven	Zeithal (1988), Nikolich and Sparks (1995), Lee ve Hing (1995), Peccei ve Partice (1997), Burgers vd. (2000), Brady ve Robertson (2001), Malhotra ve Mukherjee (2004), Vandenberghe vd. (2007), Chow (2007), Wu (2013)
Empati	Oubre ve Brown (2009), Polyorat ve Sophonsiri (2010)

Önem Performans Analizi (ÖPA)

Hizmetlerin dokunulmazlık özelliği gereği hizmet kalitesi çoğunlukla müşterilerin algılamaları ile ölçülmektedir (Qu, 1997; Pettijohn vd., 1997; Ladhari vd., 2008; Kim vd., 2009). Gupta vd. (2007) ve Anderson ve Sillivan, 1993, Cronin ve Taylor, 1992). Müşterilerin algılarının ölçülmesi işletmeye sundukları hizmetin algılanması hakkında bilgi sahibi olmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla hizmet işletmeleri için hizmet kalitesinin ölçülmesi önemlidir.

Martilla and James (1977) Önem-Performans Analizini (ÖPA) hizmet kalitesini ölçmek için geliştirmiştir. Ölçekte, sunulan her bir hizmet unsuru için müşterilerin algılarına ilişkin önem ve performansı ile aralarındaki fark belirlenmektedir. ÖPA, araştırmalarda sıklıkla kullanılan, basit ve etkili bir yöntemdir (Duke ve Persia, 1996; Evans ve Chon, 1989; Lam ve Zhang, 1999). Özellikle restoran yöneticileri, müşterilerin beklenti ve algılamalarıyla ilgili genel bir fikir sahibi olmak istediklerinden bu yöntem oldukça kullanışlıdır (Ma vd., 2011). Oliver (1981), bu farklılık üzerinde çalışmış ve farkın ölçülmesinin müşterilerin memnuniyetiyle hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi anlamada oldukça faydalı olduğunu belirtmiştir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, hava limanı restoranlarında sunulan hizmetleri önem performans analiziyle analiz ederek hizmet kalitesi hakkında mevcut durumu ortaya koymak, müşteriler açısından sunulan hizmetlere ilişkin önem düzeyleri ile performans düzeylerini karşılaştırmak ve elde edilen verilerden hareketle hava limanı restoranların yöneticilerine öneride bulunmaktır. Bu nedenle çalışmada işletmelere ilişkin bilgiler ve müşterilerin işletmelerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algıları arasındaki fark ölçülmüştür.

Müşterilerin hava limanlarında bulunan restoranların hizmet kalitelerini değerlendirmeleri alan araştırmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma İstanbul'da bulunan Atatürk Hava Limanı iç hatlarda bulunan yiyecek içecek işletmelerinde Şubat-Mayıs 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü verilerine göre Atatürk Hava Limanı Türkiye genelinde en fazla filoyla en fazla yolcu trafiğinin olduğu hava limanıdır. Türkiye genelinde 2013 yılında iç hatlar trafiğinin (toplam yolcu hareketliliği) dörtte birine yakını (% 22.6) Atatürk Hava Limanından gerçekleştirilmiştir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, 2013). Türkiye'de bulunan tüm hava limanlarına ulaşılması zaman ve maliyet açısından güç olduğundan İstanbul Atatürk Hava Limanında yapılacak bir çalışma sonucunda elde edilecek verilerin genellenebilme gücünün daha fazla olabileceği varsayılmıştır. Çalışmada öncelikle Atatürk Hava Limanı iç hatlarında bulunan yiyecek içecek işletmelerinin sayı ve türü

belirlenmeye çalışılmış, yiyecek içecek işletmelerinin %80'ini hızlı yemek sistemlerinin oluşturduğu ve çok az sayıda özellikli restoranın olduğu görülmüştür. Özellikle restoranlar, yapıları ve sundukları hizmet türü dolayısıyla hızlı yemek işletmelerinden farklı yapıda hizmet sunmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamına sadece hızlı yemek işletmeleri alınmıştır.

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü verilerine göre 2013 yılında İstanbul Atatürk Hava Limanı yolcu trafiği 17.218.672'dir. Hava limanlarında yiyecek içecek işletmelerinden yararlananların sayısı tam olarak bilinmediğinden Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: s.49,50) tarafından $d = \pm 0,05$ örnekleme hatası ve $p=0,05$, $q=0,05$ güven aralığında evrenin 1 milyon ile 100 milyon olması durumunda örneklem büyüklüğünün 384 olması gerektiğinin belirtilmiş olduğu Örneklem Büyüklüğü Tablosundan yararlanılmıştır. Bu verilerden hareketle örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiş ve örnekleme alınacak bireyler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Çalışma sekiz farklı işletmede yapılacağından her işletmeden 48 kişiye ulaşılmış ve böylece her işletmede bulunan müşterilerin eşit şekilde örnekleme katılmasının mümkün olacağı düşünülmüştür.

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşterilerin demografik özelliklerini ifade eden sorular yer alırken ikinci bölümde müşterilerin işletmelerin hizmet kalitesiyle ilgili algılarını ve işletmelerin performansını değerlendirmelerine olanak sağlayan ifadeler yer verilmiştir. Müşterilerden ikinci bölümde yer alan soruları 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde beş aralıklı ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin oluşturulmasında daha önce yapılmış olan çalışmalardan ve geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır (Ma vd., 2011; Qu, 1998; Stevens vd., 1995; Kim vd., 2008; Namkung ve Jang, 2007) ve 29 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek daha önce yurt dışında yapılan çalışmalardan yararlanılarak oluşturulduğundan öncelikle eksik ve anlaşılmayan kısımların belirlenebilmesi için çalışmanın yapılması planlanan işletmelerden birinde 25 müşteri ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonuçları değerlendirildiğinde anket formunun genel güvenilirlik testi sonucunda önem ölçeği Cronbach Alpha değeri, 808 ve performans ölçeği Cronbach Alpha değeri ,796 olarak saptanmıştır. Bu sonuç anket formunun genel iç uyumunun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu göstermiştir. Bu nedenle anket formları çoğaltılarak çalışmanın uygulama aşamasına geçilmiştir. Veriler Şubat-Mayıs 2014 tarihleri arasında restoran yöneticilerin izinleriyle müşterilere anket içeriği hakkında bilgi verilmiş, ankete katılmak isteyenlere soru formları verilerek kendilerinin doldurması istenmiştir ve tamamlanan anket formları işletme yöneticilerine teslim edilmiştir, daha sonra araştırmacı tarafından işletme yöneticilerinden anketler alınmıştır. Örneklem sayısına ulaşıncaya anket uygulama işlemine son verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi sırasında bazı anketlerde saptanan hatalar nedeniyle veri değerlendirmesine 321 anket alınmıştır.

Çalışma kapsamına alınan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı sorularla ilgili verilerin analizinde yüzde ve frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. İkinci kısımda ise müşterilerin hava limanı restoranlarında sunulan hizmetlerle ilgili beklentilerini ve önem verdikleri hizmet kalitesi unsurları arasındaki farklılıkları belirlemek için 29 maddeden oluşan ölçekte yer alan ifadelerin

değerlendirilmesinde Önem Performans Analizinden (ÖPA) yararlanılmıştır. Değerlendirilen tüm veriler %95 güven aralığında incelenmiştir.

Bulgular

Çalışma kapsamına alınan katılımcıların %61.1'i kadın, %38.9'e erkektir. Katılımcıların %39.6'sı 40-49 yaş, %11.2'si ise 50 yaş ve üzerindedir. 20-29 yaş ile 30-39 yaş arasında olanların oranıysa birbirine oldukça yakın olup 20-29 yaş arasında olan katılımcıların oranı %24.3 iken 30-39 yaş arasında olan katılımcıların oranı 24.9'dur. Katılımcıların yaş ortalamaları ise 33.2'dir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%51.4) gelirlerini orta düzey olarak nitelendirirken %30.2'si yüksek ve %18.4'ü de düşük olarak nitelendirmektedir. Katılımcılar öğrenim durumları açısından incelendiğinde yarıya yakını (%48.0) orta öğrenim mezunuyken %25.5'i üniversite, %16.8'i ilköğretim ve %9.7'si lisansüstü bir eğitim kurumundan mezundur.

Çalışmada öncelikle hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Buna göre müşterilerin hava limanı restoranlarında hizmet kalitesine ilişkin en fazla önem verdikleri boyutlar “mobilyaların rahat olması, çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması, hesabın doğru olması ve yemek alanının temiz olması ve yemeklerin çeşitliliğidir. Müşteriler, hava limanı restoranlarında kendilerine sunulan hizmetin performansını değerlendirdiklerinde ise en iyi performansların “restoranın güvenilir olması, yemeklerin tadı, yemeklerin besleyici olması, yemek alanının temiz olması ve hesabın doğru olması” boyutlarında olduğunu belirtmişlerdir.

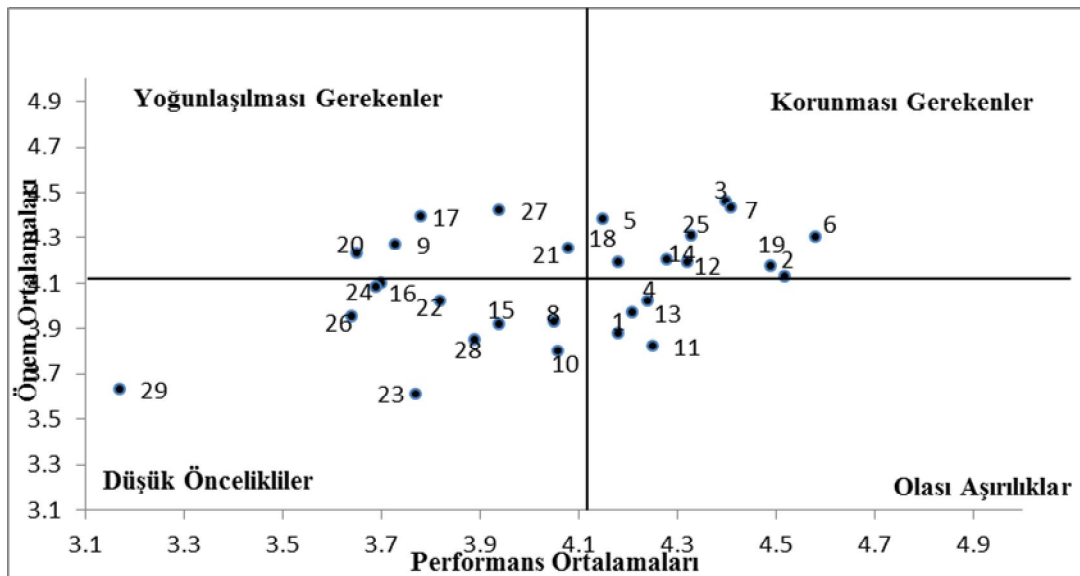
Tablo 2: Hizmet Kalitesine İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları Arasındaki Farkların Anlamlılığı

Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin İfadeler	Önem (X. SS.)	Performans (X. SS)	Fark (Ö-P)	t	p
1Yemek alanının rahat ve etrafta hareket etmeye uygun şekilde yerleştirilmiş olması	3.88 (0.92)	4.18 (0.83)	- 0.30	-3.97	0.000*
2Yemeklerin tadı	4.13 (0.85)	4.52 (0.99)	- 0.39	-6.54	0.000*
3Hesabın doğru olması	4.46 (0.84)	4.40 (0.82)	0.06	1.29	0.582
4Yemeklerin kalitesinin beklentiyi karşılması	4.02 (0.92)	4.24 (0.88)	- 0.22	-4.82	0.000*
5Mobilyaların rahat olması	4.38 (0.83)	4.15 (0.84)	0.23	-4.41	0.021*
6Restoran güvenilir olması	4.(0.91)	4.58 (0.88)	- 0.28	-3.99	0.092
7Yemek alanının temiz olması	4.43 (0.91)	4.41 (0.81)	- 0.02	0.48	0.685
8Tuvaletlerin temiz olması	3.93 (0.95)	4.05 (0.74)	- 0.12	-1.71	0.759
9Ödenilen paranın karşılığını alma	4.27 (0.86)	3.73 (0.87)	0.54	8.11	0.000*
10 Çalışanların kişisel ihtiyaç ve istekleri karşılama istekli olması	3.80 (0.93)	4.06 (0.81)	- 0.26	4.74	0.000*
11Dekorun işletme imajı ve sınıfıyla uyumlu olması	3.82 (0.93)	4.25 (0.90)	- 0.43	5.34	0.101
12Çalışanların davranışları	4.19 (0.91)	4.32 (0.80)	-0.13	2.16	0.357
13Üst düzey hizmet sunulması	3.97 (0.93)	4.21 (0.86)	- 0.24	-3.35	0.065
14Restoranın çekiciliği	4.20 (0.84)	4.28 (0.85)	- 0.08	-1.12	0.037*
15 Fiyatın uygun olması	3.92 (0.79)	3.94 (0.86)	-0.02	1.09	0.51
16Restoranın saygınlığı/bilinirliği	4.10 (0.82)	3.70 (1.04)	0.40	4.97	0.013*
17Çalışanların menü ile ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması	4.39 (0.83)	3.78 (0.88)	0.61	9.78	0.001*
18Çalışanların kıyafetlerinin temiz olması	4.19 (0.92)	4.18 (0.87)	0.01	1.4	0.000*

19Yemeklerin besleyici olması	4.17 (0.89)	4.49 (0.88)	- 0.32	6.73	0.000*
20Siparişin tam istenildiği gibi gelmesi	4.23 (0.88)	3.65 (1.18)	0.58	9.26	0.000*
21Hataların hemen düzeltilmesi	4.25 (0.81)	4.08 (0.80)	0.17	3.29	0.001*
22Restoran atmosferinin sakin olması	4.02 (0.92)	3.82 (0.85)	0.20	3.78	0.005*
23Çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları	3.61 (0.95)	3.77 (1.08)	-0.16	2.51	0.435
24Menünün restoranın imajına uygun olması	4.08 (0.88)	3.69 (1.21)	0.39	6.90	0.000*
25Servisin zamanında yapılması	4.31 (0.81)	4.33 (0.78)	- 0.02	-0.45	0.544
26 Karşılamanın sıcak olması	3.95 (0.88)	3.64 (1.15)	0.31	6.11	0.000*
27Yemeklerin çeşitliliği	4.42 (0.92)	3.94 (0.84)	0.48	7.21	0.000*
28 Çalışanların eğitilmiş ve tecrübeli olması	3.85 (0.91)	3.89 (0.83)	- 0.04	-0.74	0.226
29Yöneticiler çalışanlara yardımcı olması	3.63 (0.92)	3.17 (1.10)	0.46	6.08	0.065

P<.05

Tablo 2’de hizmet kalitesine ilişkin boyutların önem ve performans ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığı test edilmiş ve analiz için t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda 17 ifadede önem ve performans arasında fark olduğu ve 11 ifadenin önem ve performansına ilişkin farkın diğer ifadelerin performansına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunlar, çalışanların kıyafetlerinin temiz olması, restoran atmosferinin sakin olması, hataların hemen düzeltilmesi, mobilyaların rahat olması, karşılamanın sıcak olması, menünün restoran imajına uygun olması, restoranın saygınlığı/bilinirliği, yemeklerin çeşitliliği, ödenilen paranın karşılığını alma, siparişin tam istenildiği gibi gelmesi ve çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olmasıdır. 6 ifadenin performansının diğer ifadelerin performansına göre biraz daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunlar, yemeklerin tadı, yemeklerin besleyici olması, çalışanların kişisel ihtiyaç ve istekleri karşılamaya istekli olması, yemek alanının rahat ve etrafta hareket etmeye uygun şekilde yerleştirilmiş olması, yemeklerin kalitesinin beklentiyi karşılaması ve restoranın çekici olmasıdır. Diğer taraftan 8 ifadenin önem ve performansı arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bunlar, hesabın doğru olması, restoranın güvenilir olması, yemek alını ve tuvaletlerin temiz olması, dekorun işletme amacına uygun olması, üst düzey hizmet sunulması, fiyatın uygun olması, çalışanların birbirine yardımcı olması ve eğitilmiş tecrübeli olması ve yöneticilerin çalışanlara yardımcı olmasıdır.



Şekil 1: Önem Performans Analizi Boyutlarını Oluşturan İfadelere İlişkin ÖPA Matrisi

Şekil 1’de hava limanı restoranlarında hizmet kalitesiyle ilgili önem performans analizi boyutlarını oluşturan ifadelerle ilişkin ÖPA matrisi yer almaktadır. ÖPA matrisi, ölçeği oluşturan her bir ifadenin önem ve performans ortalamalarından hareketle oluşturulmuştur. Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesi boyutlarının müşteri açısından önem düzeyleri ve ortaya konulan performansı değerlendirmek için Martilla ve James (1977) tarafından geliştirilmiş olan ÖPA matrisinden hareketle hava limanı restoranlarında hizmet kalitesini oluşturan boyutlar dört kümede incelenmiş ve çalışma sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Hücre 1- Korunması Gerekenler (Yüksek Önem-Yüksek Performans): Bu hücrede yer alan boyutlar, müşterilerin seçimleri üzerinde önemli derecede etkilidir. Diğer taraftan müşteriler bu bölgede yer alan boyutların kalitesini de yüksek olarak algılamaktadırlar. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre hava limanı restoranlarında “yemeklerin tadı, mobilyaların rahat olması, hesabın doğru olması, yemek alanının temiz olması, çalışanların davranışları, çalışanların kıyafetlerinin temiz olması, restoranın çekiciliği, restoranın güvenilir olması, yiyeceklerin besleyici olması ve servisin zamanında yapılması” unsurlara müşteriler için önemli, performansı da yüksek olarak algılanana ve dolayısıyla restoranla ilgili memnuniyet sağlayan unsurlardır. Bu hücrede yer alan hizmet kalitesi boyutlarının korunması önerilmektedir.

Hücre -2 Yoğunlaşılması Gerekenler (Yüksek Önem-Düşük Performans): Bu hücrede yer alan boyutları müşteriler önemli bulmakla birlikte performanslarını düşük olarak algılamaktadırlar. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre hava limanı restoranlarında “ödenilen paranın karşılığını alma, çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması, siparişin tam istenildiği gibi gelmesi, hataların hemen düzeltilmesi ve yemeklerin çeşitliliği” müşteriler için önemlidir ancak bu boyutlara ilişkin restoranların performansını yetersiz bulmaktadırlar.

Hücre – 3 Düşük Öncelikliler (Düşük Önem-Düşük Performans): Bu hücrede yer alan boyutlar müşterilerin hizmeti satın almasını etkilemeyen, müşterilerin için hizmet kalitesiyle ilgili önemli olarak algılanmayan unsurlardır ve performansı da müşteriler için tarafından düşük olarak algılanmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre hava limanı restoranlarında “tuvaletlerin temiz olması, çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçları karşılamaya istekli olması, restoranın saygınlığı/bilinirliği, fiyatın uygunluğu, restoran atmosferinin sakin olması, çalışanların birbirine yardımcı olamaya istekli olmaları, karşılamamanın sıcak olması, çalışanların eğitilmiş ve tecrübeli olması, yöneticilerin çalışanlara yardımcı olması” müşteriler için hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlar değildir.

Hücre – 4 Olası Aşırılıklar (Düşük Önem-Yüksek Performans): Bu hücrede yer alan boyutlara müşteriler çok fazla önem vermemelerine rağmen performanslarını yüksek olarak algılamaktadırlar. Müşteriler seçim yaparken bu özelliklere önem vermemektedir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre hava limanı restoranlarında müşteriler “üst düzey hizmet sunulması, dekorun işletme imajına uygun olması, yemek alanının rahat ve etrafta hareket etmeye uygun olması, yemeklerin kalitesinin beklentiyi karşılaması” unsurlarına önem vermemektedirler ancak bu unsurlar işletmenin kalitesi ile ilgili bilgi vermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada katılımcıların önemli bir bölümünün kadın olduğu, yaş ortalamalarının 33.2, yarıya yakının orta öğrenim mezunu ve yarıdan fazlasının kendilerini yüksek gelir düzeyine sahip olarak nitelendirdikleri görülmüştür.

Çalışma sonucunda öncelikle müşterilerin hava limanı restoranlarında hizmet kalitesine ilişkin önem verdikleri hizmet kalitesi boyutlarıyla restoranların performansını değerlendirmelerine olanak sağlayan hizmet kalitesi boyutları incelenmiş, “mobilyaların rahat olması, çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması, hesabın doğru olması ve yemek alanının temiz olması ve yemeklerin çeşitliliğidir. Nitekim, Gordon (1992), Pettijihan vd. (1997), Qu (1997), Kivela vd. (2000), Raajpoot (2002), Tam ve Yung (2003) da yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bununla birlikte, müşteriler, restoranlarda hizmet kalitesine ilişkin boyutların performansını değerlendirdiklerinde ise en iyi performansların “restoranın güvenilir olması, yemeklerin tadı, yemeklerin besleyici olması, yemek alanının temiz olması ve hesabın doğru olması” boyutlarında olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce yapılmış olan bazı çalışmalarda da (Oh ve Joeng, 1996; Zeithal, 1988; Kivela vd., 2000; Zins, 2001; Raajpoot, 2002; Sulek ve Hensley, 2004; Namkung ve Jang, 2007) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmada 29 ifadeden oluşan ölçekteki unsurlara ilişkin önem ve performans ortalamaları karşılaştırılmış “çalışanların kıyafetlerinin temiz olması, restoran atmosferinin sakin olması, hataların hemen düzeltilmesi, mobilyaların rahat olması, karşılamanın sıcak olması, menünün restoran imajına uygun olması, restoranın saygınlığı/bilinirliği, yemeklerin çeşitliliği, ödenilen paranın karşılığını alma, siparişin tam istenildiği gibi gelmesi ve çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması, yemeklerin tadı, yemeklerin besleyici olması, çalışanların kişisel ihtiyaç ve istekleri karşılamaya istekli olması, yemek alanının rahat ve etrafta hareket etmeye uygun şekilde yerleştirilmiş olması, yemeklerin kalitesinin beklentiyi karşılaması ve restoranın çekici olması” boyutlarına ilişkin önem ve performans arasında fark olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan 8 ifadenin önem ve performansı arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bunlar, hesabın doğru olması, restoranın güvenilir olması, yemek alanı ve tuvaletlerin temiz olması, dekorun işletme amacına uygun olması, üst düzey hizmet sunulması, fiyatın uygun olması, çalışanların birbirine yardımcı olması ve eğitimli tecrübeli olması ve yöneticilerin çalışanlara yardımcı olmasıdır. Bu unsurlara ilişkin müşterilerin verdikleri önem ile elde ettikleri deneyim örtüşmektedir ve bu unsurlara ilişkin müşteriler tarafından verilen önemi işletmeler karşılayabilmektedir.

Hava limanı restoranlarında hizmet kalitesine ilişkin boyutların önem ve performans ortalamaları ÖPA matrisi ile değerlendirilmiştir. Buna göre hava limanı restoranlarında müşteriler tarafından en fazla önem verilen ve performansı en yüksek olarak algılanan, diğer bir ifadeyle en fazla müşteri memnuniyeti yaratan hizmet kalitesi boyutları “yemeklerin tadı, mobilyaların rahat olması, hesabın doğru olması, yemek alanının temiz olması, çalışanların davranışları, çalışanların kıyafetlerinin temiz olması, restoranın çekiciliği, restoranın güvenilir olması, yiyeceklerin besleyici olması ve servisin zamanında yapılmasıdır.” Bu unsurlara ilişkin restoranın performansını müşteriler yeterli bulmaktadır. Dolayısıyla işletmenin bu özellikleri koruyabilesi yeterlidir.

Çalışmaya ilişkin önemli sonuçlardan biri müşterilerin “ödenilen paranın karşılığını alma, çalışanların menüyle ilgili her türlü soruya cevap vermeye istekli olması, siparişin tam istenildiği gibi gelmesi, hataların hemen düzeltilmesi ve yemeklerin çeşitliliği” boyutlarını önemli bulmalarına karşın restoranların bu konudaki performanslarını yetersiz olarak nitelendirmeleridir. Diğer bir ifadeyle bu boyutlar müşteriler için hizmet kalitesi ile ilgili önemli göstergeler olmakla birlikte restoranlar tarafından yeterli önem verilmemektedir. Bu durum müşteri memnuniyetinin azalmasına ve dolayısıyla müşterilerin işletmeye tekrar gelmemelerine, referans gruplarına önermemelerine, işletmenin gelir ve karlığının azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle müşterilerin ödedikleri paranın karşılığını aldıklarını düşünmeleri için yemeklerde kullanılan malzemelerin alınması ve yemeklerin hazırlanması sırasında, hizmet sunum sürecinde ve işletmenin fiziksel özellikler konusunda titizlikle çalışılması, kaliteli ürünlerin kullanılması, çalışanların menü ile ilgili sorulara cevap verebilmesi için işe girişte ve çalışma süreleri boyunca belirli aralıklarla eğitim verilmesi önerilebilir. Diğer taraftan müşteriler tarafından önemli ancak işletmenin yetersiz olduğu belirtilen siparişin tam istenildiği gibi gelmesi unsuru için restoranlar menü kartlarında bulunan tanımlayıcı yazılara uygun yemekler hazırlamaları, restoran içerisinde ya da menü kartında yemeklerin görselleri varsa sunumun bu görsellerde gösterildiği gibi hazırlanması önerilebilir. İşletmenin gerek hazırlama gerek sunum gerekse hizmet sunum süreci sonrasında ortaya çıkabilecek hataları düzeltmesi için titizlikle çalışması ya da bu sorunları azaltmak için restoran otomasyon sistemlerini kullanması ve menü kalemlerinde yer alan yemeklerin farklı doku, tat, kıvam ve renklerden oluşacak şekilde tanzim edilmesi önerilebilir.

ÖPA analizi sonucunda “tuvaletlerin temiz olması, çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçları karşılamaya istekli olması, restoranın saygınlığı/bilinirliği, fiyatın uygunluğu, restoran atmosferinin sakin olması, çalışanların birbirine yardımcı olamaya istekli olmaları, karşılamanın sıcak olması, çalışanların eğitilmiş ve tecrübeli olması, yöneticilerin çalışanlara yardımcı olması” unsurlar müşterilerin hizmeti satın almasını etkilemeyen, müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili önemli olmayan unsurlardır ve performansı da müşteriler tarafından düşük olarak algılanmaktadır. Hava limanı restoranlarına müşteriler seyahatlerinden önce ya da sonra gitmektedirler. Müşterilerin gittikleri diğer restoranlara kıyaslandığında bu restoranlar sadece seyahat süreci içinde tercih edilmektedir. Hava limanı restoranları sadece seyahatler sırasında ara sıra tercih edilen restoranlar olduğundan müşteriler bu restoranlarda fiyata, kısa süreli restoranda kalacakları için atmosferin sakin olmasına, karşılamanın sıcak olmasına ve çalışanların tecrübe ve birbirine yardımcı olmamaları konularına vermiyor olabilecekleri gibi bu unsurlara ilişkin işletmenin performansına önem vermemektedirler.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre müşteriler hava limanı restoranlarında “üst düzey hizmet sunulması, dekorun işletme imajına uygun olması, yemek alanının rahat ve etrafta hareket etmeye uygun olması, yemeklerin kalitesinin beklentiyi karşılaması” unsurlarına önem vermemektedirler. Bu unsurlar müşterilerin restoran seçimini ve/veya hizmet kalitesiyle algılarını etkilememektedir ancak bu unsurların performansı yüksek olarak algılanmaktadır. İşletmelerin bu unsurlara fazla kaynak ayırdığı söylenebilir. Dolayısıyla bu unsurlara harcanan kaynaklar yoğunlaştırılması gereken unsurlara aktarılmalıdır.

Hizmet sunum sürecinde en önemli sorunlardan biri hizmetlerin türdeş olmaması, insan unsurunu içermesi ve hizmet sunulan müşteriler sürekli değiştiğinden farklı

ihtiyaç, istek ve beklentisi olan kişilere sunulmasıdır. Diğer taraftan müşteriler kendilerinin tüm beklentilerini karşılanmasını istemektedirler ve bu beklentilerin karşılanması müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algıları açısından önemlidir. Bu nedenle hava limanı restoranları yöneticileri çalışma sonucunda elde edilen verilerden hareketle müşterilerin önem verdikleri unsurları geliştirebilir, fazla kaynak aktardıkları unsurların kaynaklarını ihtiyaca göre düzenleyebilirler.

Çalışmanın yöntem kısmında belirtildiği üzere bu çalışma sadece İstanbul Atatürk Hava Limanı içerisinde bulunana restoranlarda, 321 kişi ile gerçekleştirilmiştir ve bu durum çalışmaya ilişkin en önemli kısıttır. Dolayısıyla çalışma sonucunda elde edilen veriler geneli tam olarak yansıtmamaktadır. Bu nedenle önümüzdeki zamanlarda çalışmada kullanılan daha geniş bir örnekleme ölçek kullanılarak daha fazla hava limanı restoranında benzer bir çalışma yapılabilir.

Kaynakça

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol.12, No.2, 125–143.
- Babin, B. J., Hardesty, D. M. & Suter, T. A. (2003). "Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect", *Journal of Business Research*, Vol.56, 541 – 551 .
- Baker, D. A., & Crompton, J. L., (2000). Quality, satisfaction, and behavioral intention", *Annals of Tourism Research*, Vol.27, No.3, 785–804.
- Barbas, S. (2002). "Just like home: Home cooking and the domestication of the American restaurant", *Gastronomica*, Vol.2, 43–52.
- Barber, N., Goodman, R. J. & Goh. B. K. (2011). "Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, 329–336.
- Barber, N., Scarcelli, J. (2010). "Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale", *Measuring Service Quality*, Vol.20, No.1, 46–69.
- Bell, S. J., Auh, S. & Smalley, K. (2005). "Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.33, No.2, 169–183.
- Bell R. & Pliner P. L. (2003). "Time to eat: the relationship between the number of people eating and meal duration in three lunch settings", *Appetite*, Vol.41, 215–18
- Bitner, M. J. (1992). "Service scapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing* Vol.56 (April), 57–71.
- Bhattacharya, A. & Friedman, H. H., (2001). "Using smart Pricing to increase profits and maximize customer satisfaction", *The National Public Accountant*, Vol.46, No.6, 34-37.
- Brady, M. K. & Cronin Jr, J.J. (2001). "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol.65, 34,49.
- Brady, M. K., Robertson, C. J. (2001). "Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: and exploratory cross-national study", *Journal of Business Research* 51, 53–60.

- Bojanic, D.C. & Rosen, L.D. (1994). "Measuring service quality in restaurants: An application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, Vol.18, No.1, 4-14.
- Bougoure, U. S., & Neu, M. K. (2010). "Service quality in the Malaysian fast food industry: An examination using DINESERV", *Services Marketing Quarterly*, Vol.31, 194-212.
- Bouranta, N., Chiritis, L. & Paravantis J. (2009) "The Relationship Between Internal and External Service Quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.21, No.3, 275-293.
- Burmann, C., & Konig, V. (2011). "Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?", *Journal of Brand Management*, Vol.18, No.6, 374-393.
- Burgers, A., Ruyter, K., Keen, C. & Streukens, S. (2000). "Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.2, 142-161.
- Caldwell C, Hibbert S. A. (2002). "The influence of music tempo and musical preference on restaurant patrons' behavior", *Psychol. Mark*, Vol.19, 895-917.
- Chow, I. H., Lau, V. P., Lo, T. W., Sha, Z. & Yun, H. (2007). "Service quality in restaurant operations in China: decision- and experiential-oriented perspectives", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.26, No.3, 698-710.
- Clark, M. A. & Wood, R. C. (1999), "Consumer loyalty in the restaurant industry: A preliminary exploration of the issue", *British Food Journal*, Vol.101, No.4, 317-326.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol.56, 55-67.
- Denning, C. S. (2000). "Employee and Customer Perceptions of Service Quality: A Look at India", *Current Psychology*, Vol.19, No.4, 292-300.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2013). <http://www.ataturk.dhmi.gov.tr/havaalanlari/istatistik.aspx?hv=1#.U4i3E02KDIU>
- Dick, A., Chakravarti, D. & Biehal, G. (1990). "Inferences during consumer choice", *Journal of Consumer Research*, Vol.17 (June), 82-93.
- Douglas, L. & Connor R. (2003). "Attitudes the Service Quality: The Expectation Gap", *Nutrition&Food Science*, Vol.33, No.4, 165-172.
- Duke, C. R. & Persia, M. A. (1996). "Consumer-defined dimensions for the escorted tour industry segment: Expectations, satisfactions and importance", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol.5, No.1/2, 77-99.
- Evans, M. R. & Chon, K. S. (1989). "Formulating and evaluating tourism policy using importance-performance analysis", *Hospitality Education and Research Journal*, Vol.13, 203-213.
- Fang, E., Palmatier, R. W. & Grewal, R. (2011). "Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.48, No.3, 587-602.
- Fornell, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, 6-21.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.63, No.2, 70-87.
- Gordon, E.(1992). "1992 annual CREST report", *Restaurants USA*, Vol.12, No.10, 39-40.

- Gronroos, C. (1994). "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, Vol.32, No.2, 4-20.
- Gupta, A. & Chen, I. (1995). "Service quality: Implications for management development", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.12, No.7, 28-35.
- Han, H., & Ryu, K. (2009). "The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.33, No.4, 487-510.
- Heung, V. C. S., Wong, Y. M. & Qu, H. (2000). "Airport-restaurant service quality in hong kong: an application of SERVQUAL". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.86, No.41, 86-96
- Huang, C. H., & Smith, K. (2010). "Consumer socialization in the western quick service restaurants", *Asia Pacific Management Review*, Vol.15, No.3, 435-451.
- Insch, G. S. & McBride, J. B. (2004). "The impact of country-of-origin on consumer perceptions of product quality: a binational test of the decomposed country-of-origin construct", *Journal of Business Research* Vol.57, 256-265.
- Iwarere, H. T. & Fakokunde, T. O. (2011). "Consumers' perception of product and service quality and price in the Nigerian fast food industry: A case of selected outlets in Ekiti State, Nigeria", *European Journal of Social Sciences*, Vol.19, No.2, 198-207.
- Iyengar, S. S., Lepper, M. R. (2000). "When choice is demotivating: can one have too much of a good thing?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.79, No.6, 995-1006.
- Jin, N., Lee, S. & Gopalan, R. (2012). "How do individual personality traits (D) influence perceived satisfaction with service for college students (C) in a casual restaurant setting (I)?: The CID framework", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol.21, No.6, 591-616.
- Jin, N., Line, N. D. & Goh, B. (2013). "Experiential value, relationship quality, and customer loyalty in full-service restaurants: the moderating role of gender", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol.22, No.7, 679-700.
- Juwaheer, Thanika Devi. (2004). "Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified servqual approach-a case study in Mauritius", *Managing Service Quality*, Vol.14, No.5, 350-364.
- Kang, S., Okamoto, N. & Donovan H.A. (2004). "Service quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioral intentions: hotel and ryokan guests in Japan", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.9, No.2, 189-202.
- Kim, H. J., McCahon, C. & Miller, J. (2003) "Assessing service quality in korean casual-dining restaurants using DINESERV", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.6, No.1, 67-86.
- Kim, W. G., Ng, C. Y. N. and Kim, Y. (2008). "Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention and word-of-mouth", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, No.1, 10-17.
- Kim, J. H., Tavitiyaman, P. & Kim, W. G. (2009). "The effect of management commitment to service on employee service behaviors: the mediating role of job satisfaction", *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, Vol.33, No.3, 369-390.
- Kim, H. J., McCahon, C. & Miller, J. (2014). "Assessing service quality in korean casual-dining restaurants using DINESERV", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.6, No.1, 67-86.

- Kivela, J., Inbakaran, R. & Reece, J. (2000). "Consumer research in the restaurant environment. Part 3. Analysis, findings and conclusions". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12, No.1, 13–30
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2014). <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>. Erişim Tarihi: 22.05.2014
- Ladhari, R., Brun, I. & Morales, M. (2008). "Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.27, No.(4), 568-573.
- Lam, T., & Zhang, Q. H. (1999). "A study of service quality: The case of travel agencies in Hong Kong", *Tourism Management*, Vol.20, No.3, 341–349.
- Lee, Y.L. & Hing, N. (1995). "Measuring quality in restaurant operations: An application of the SERVQUAL instrument". *International Journal of Hospitality Management*, Vol.14, No.3/4, 293-310.
- Lee, S., Kim, Y., Hemmington, N. & Yun, D. (2004). "Competitive service quality improvement (CSQI): a case study in the fast-food industry", *Food Service Technology*, Vol.4, 75–84.
- Levy, H. M., (1993). *A Comparative Study of Management's Perception of Front Desk Service Quality at Casino and Non-Casino Hotels*, Master dissertation, University of Nevada, U.S.A.
- Lockyer, T. (2003). "Hotel cleanliness: how do guests view it? Let us get specific. A New Zealand study", *Hospitality Management*, Vol.22, 297–305.
- Ma, E., Qu, H. & Njite, D. (2011). "U.S. Customer Perceptions Toward Chinese Restaurant Service Quality: An Importance and Performance Approach", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.14, No.3, 290-308.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers", *Journal of Services Marketing*, Vol.18, No.3, 162–174.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No.1, 77–79.
- Mattila, A. S. & Wirtz, J. (2001). "Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior", *Journal of Retailing*, Vol.77, No.), 273–289.
- Mei, Amy Wong Ooi, Dean, Alison M. & White, Christopher J. (1999). "Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, Vol.9, No.2, 136-143.
- Murray R. (1987). "The effects of consuming carbohydrate-electrolyte beverages on gastric emptying and fluid absorption during and following exercise". *Sports Med*, Vol.4, 322–51.
- Namasivayam, K. & Mattila, A. S. (2007). "Accounting for the joint effects of the servicescape and service exchange on consumer's satisfaction evaluations", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.31, No.1, 3–18.
- Namkung, Y. & Jang, S. (2007). "Does food quality really matter in restaurant: its impact of customer satisfaction and behavioral intentions?", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.31, No.3, 387–410.
- Namkung, Y. & Jang, S. C. (2008). "Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, 142–151.

- Nikolich, M. A. & Sparks, B. A. (1995). "The hospitality service encounter: the role of communication", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.19, No.2, 43–56.
- North, A. C. & Hargreaves, D. J. (1996). "The effects of music on responses to a dining area", *J. Environ. Psychol*, Vol.24, 55–64.
- Oh, M. & Jeong, M. (1996). "Improving marketers' predictive power of customer satisfaction on expectation-based target market levels", *Hospitality Research Journal*, Vol.19, No.4, 65-85.
- Ok, C., Back, K. & Shanklin, C. W. (2006). "Dimensional roles of justice on post recovery overall satisfaction and behavioral intentions: Test of casual dining experiences", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.8, No.3, 3–22.
- Oliver, R. L. (1981). "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting". *Journal of Retailing*, Vol.57(Fall), 25–48.
- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3), 240–249.
- Olorunniwo, F., Hsu M. K. & Udo, G. J. (2006). "Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory", *Journal of Services Marketing*, Vol.20, No.1, 59-72.
- Oubre, J.J. & Brown, D.M. (2009). "Stakeholder service perspectives: A triadic analysis of service quality in South Mississippi fine-dining restaurants", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, No.2, 193-210.
- Oyewole, P. (1999). "Multi-attribute dimensions of service quality in the fast food restaurant industry", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol.3, No.3/4, 65–91.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol.49(Fall), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL—A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994). "Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol.70, No.3, 201–230.
- Peccei, R. & Partice R. (1997). "The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.1, 66-86.
- Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E. & Luke, R. (1997). "An evaluation of fast food restaurant satisfaction: determinants, competitive comparisons and impact on future patronage", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol.2, No.3, 3–20.
- Polyorat, K. & Sophonsiri, S. (2010). "The influence of service quality dimensions on customer satisfaction and customer loyalty in the chain restaurant context: a thai case", *Journal of Global Business and Technology*, Vol.6, No.2, 64-76.
- Raajpoot, N. (2002). "Tangserv: a multiple item scale for measuring tangible quality in food service industry", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.5, No.2, 109–127.

- Ragneskog, H., Brane, G., Karlsson, I. & Kihlgren, M. (1996). "Influence of dinner music on food intake and symptoms common in dementia", *Scand. J. Caring Sci.* Vol.10, 11–17
- Ryu, K. and Jang, S. (2007). "The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: the case of upscale restaurants", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.31, No.1, 56–72.
- Ryu, K. & Jang, S. (2008). "The influence of the physical environment on customer emotions and behavioral intentions: the application of modified Mehrabian–Russell model", *The Service Industries Journal*, Vol.28, No.8, 1151–1165.
- Salazar, A., Costa, Jorge. & Rita, P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: dimensions, attributes and behavioral intentions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2 (4), 383-397.
- Saez, A. C. A., Fuentes, M. & Montes, L. J F. (2007). "service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol.34, No.1, 45-65
- Santos, J. (2002). "From intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industry", *Managing Service Quality*, Vol.12, No.5 292-302.
- Soliman, A., A. & Alzaid, A. (2002). "Service quality in Riyadh's Elite Hotels: measurement and evaluation", *Journal of King Saudi University Administrative Science*, Vol.14, No.2, 83-103.
- Soriano, D. R. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Turning the tables", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.19, No.8/9, 1055-1067.
- Stephani K. A. R. (1999). "Turning the tables", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.40, No.3, 56-63.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56–60.
- Stewart H. , Hope C. & Muhlemann A. (1998). "professional service quality a step beyond other services?", *Journal of retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.4, 209-222.
- Sulek, J. M. & Hensley, R. L. (2004). " Relative importance of food, atmosphere and fairness of wait", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.45, No.3, 235-247.
- Susskind, A. M. & Chan, E. K. (2000). "How restaurant features affect check averages", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.42, No.6, 56–63.
- Syed, Saad Andaleeb and Canolyn Conway, (2006), "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction – specific model", *Journal of Marketing*, Vol.20, No.1, 3-11
- Tam, W.Y. &Yung, N. L.A. (2003). Managing customer for value in catering industry (fast food) in Hong Kong. MBA thesis, The Chinese University of Hong Kong.
- Tavmergen, İ.P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Taylor, S. & Baker, T. (1994). "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2, 163–178.

- Teas, R. K. & Agarwal, S. (2000). "The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice, and value", *Journal of Academy of Marketing Science* Vol.28, No.2, 278–290.
- Qu, H. (1998). "Determinant factors and choice intention for Chinese restaurant dining—A multivariate approach" *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol.2, No.2, 35–49.
- Qu, H. (1997). Determinant factors and choice intention for Chinese restaurant dining: a multivariate approach. *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, 2(2), 35-49.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vandenbergh, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J. F. (2007). "An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee- customer encounters", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, 1177–1187.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). "The importance of servicescapes in leisure service settings", *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.3, 66–76.
- Wall, E.A. & Berry, L.L. (2007). "The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.48, No.1, 59–69.
- Walls, A. R., Okumuş, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J. W. (2011). "An epistemological view of consumer experiences", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, No.1, 10–21.
- Wu, C. H. & Liang, R. D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, No.4, 586–593
- Wu, H. (2013). "An Empirical Study of the Effects of Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions in the Taiwan Quick Service Restaurant Industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.14, No.4, 364,390.
- Yelkur, R. & Chakrabarty, S. (2006). "Gender differences in service quality expectations in the fast food industry". *Services Marketing Quarterly*, Vol.27, No.4, 141–151.
- Yıldırım, K. Başkaya, Akalin A.& Hidayetoğlu, M. L. (2007). "Effects of indoor color on mood and cognitive performance", *Building and Environment*. Vol.42, 3233-3240.
- Yüksel, A. & Yüksel, F. (2002). "Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: a segment based approach", *Journal of Vacation Marketing*, Vol.9, No.1, 52-68.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and values: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, July, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Leonard B. A. Parasuraman (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol:60, April 1996.
- Zins, A. (2001). "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry". *International Journal of Service Industry*, Vol.12, No.3, 269-294.

Service Quality Assessment of an Airport Restaurants Using Important Performance Analyze

Aslı ALBAYRAK

Istanbul Arel University
School of Applied Sciences,
Büyükc kmece, İstanbul, Turkey
aslialbayrak@arel.edu.tr

Extensive Summary

In today's, because of some reasons such as increase in disposable income, urbanization and decreasing time due to the education and work increase number of people dine in restaurants and depend of this, number of restaurant has been increased with every passing day. Correspondingly, consumers face many of choices in terms of both offerings and this situation increases customers' evaluation and selection. In this point, customer satisfaction and service quality is a vital element in their selection. Service quality plays an essential part in creating customer satisfaction. Thus, supply of higher level of service quality is an important strategy by which service organizations can position themselves more effectively. High level of service quality and customers satisfaction increase restaurants' revenue and profitability, raise customers' behavioral intention and recommend to reference groups, decrease customers' complaints and etc. So, customer satisfaction is main constituent of service quality.

Some researchers have developed service quality scale worked about service quality measurement. First developed and most widely-known and researched scale of service quality was SERVQUAL. This scale was developed a set of multi attribute dimensions of service quality by Parasuraman, Zeithaml, and Berry. SERVQUAL consists of five service dimensions with a set of 22 items for expectation and perception. The five service dimensions are: tangible, reliability, responsiveness, assurance and empathy. In 1995 Stevens, Knutson ve Patton was developed DINESERV scale which consists five service dimensions as well as SERVQUAL but with a set of 26 items. This scale can use fast food restaurants, upper middle restaurants and ordinary restaurants. Martilla and James (1977) proposed the Important Performance Analyze (IPA) for measurement service quality. IPA involves assess ing different aspects of an organization's features in terms of customers' perceptions of performance and of the importance of these performance. In this scale, find out service quality dimensions, then measure the importance and performance of the each dimensions and finally compare important and performance scores.

The aim of this study was to identify gap between customers' demands and expectation and correspondingly service quality in Turkish airport restaurants and in direction of these results, recommendations to airport restaurant managers. Although Important Performance Analyze highly original analysis, the number of studies which apply Important Performance Analyze is very limited. This study attempts to identify

both the importance and performance of restaurant service quality airport restaurants using the IPA model. Because, when consider international literature, service quality researches have been conducted specialty restaurants generally and very few studies have been seen about airport restaurant service quality. Notwithstanding, there hasn't been found any study about airport service quality which has been made in Turkey. But every day many people come to airports for their travels and they dine in restaurants. That's why, this study is important for both improve and supplement to literature, measure service quality in airport restaurants and make a suggestion to restaurant managers about way of raise service quality.

The target of population for this study was customers who visited Istanbul Ataturk Airport. Questionnaires were used to collect data and 321 airport restaurant customer responded to the questionnaire distributed between the months of February and May in 2014. In development questionnaire drive benefit from previous studies. In first part of the questionnaire questions was about customers' demographic characteristics such as age, gender and etc. In second part of questionnaire measured gap between customers' demands and expectation about restaurant service quality. 29 statements adapted from previous literature were used for the survey. Likert's five point scale is used as the rating system, the five scales are: agree strongly, agree, neutral, disagree, disagree strongly, which are noted as 5 points, 4 points, 3 points, 2 points and 1 point. A pilot study of the questionnaire was conducted prior to collecting to 25 customers. For data analysis, frequency tables and t test were used.

A total of 321 customer participated in this study. Demographic information about the sample for this study showed that 61.1% were female and 38.9 % were male. About age groups, the majority of respondents were between 40 and 49 years old (39.6%) and mean age was 33.3 years 33.2. Almost half of the respondents (48%) were in the graduated from high school and more than half of the respondents (51.4%) was middle incomes brackets.

Firstly, scale items' mean and standard deviation was evaluated. According to results "comfortable furniture, employers' willingness about customers need and wants, provide accurate bills to customers, clean dining area and variability of foods" service quality items was most important for customers. On the other side, "restaurant credibility, taste of food, nutritional of food, clean dining area and provide accurate bills to customers" items performance level was high. When compare these results from 29 dimensions only "clean dining area and provide accurate bill" dimensions are both important and high level performance for customers.

In the study mean of all implicitly derived degrees of importance for attributes and the mean of all performance for attributes to divide the IPA matrix into four quadrants. According to matrix some items both importance and performance level was perceived high by customers. This items was "taste of foods, comfortable furniture, provide accurate bills to customers, clean dining area, customers' attitude, neat and well groomed staff, restaurant attraction, restaurant credibility, nutritional foods and serve customers in the time promised". All these dimensions are the strengths of the restaurants and the restaurant managers should keep up the good work in maintaining their customers,

Contrary to this result "clean restrooms, faire price, employers' willingness about customers need and wants, awareness of restaurant, relax atmosphere, employers'

willingness of employers to help each other, warm welcoming, educated and experienced employers and managers help employers” items are not important for customers and that perceive important level low. In other word, restaurant managers spent more sources for this service quality dimensions.

Some items are not important for customers but performance levels are high. These service quality items are: “high level service, appropriate decor with restaurant image, comfort and free act of the dining area, to meet the expectations of the quality of food”. Because of these dimensions not important for customers perception of service quality, restaurants must reflect on these attributes to low performance dimensions, instead of continuing to focus in these dimensions.

“Reasonable money, have the knowledge to answer customers’ questions such as menu items about menu, sincere interest in correcting anything that is wrong, service customer’s food exactly as it was ordered and variability of foods” items importance level was high but performance level is low. But these items are key element for raise restaurant service quality. That’s why restaurant managers need to pay special attention and make a good effort to improve the performance.

This study identified gap between customers’ demands and expectation and correspondingly service quality in Turkish airport restaurants provide recommendations for restaurant managers for develop high service quality in the future. On the other hand there are some limitations in study. Firstly, this study was performed only Istanbul Ataturk Airport restaurants and 321 airport restaurant costumer responded to the questionnaire. That’s why, the findings doesn’t generalizable to other airport restaurants in the Turkey. In future same study can be applicant in more airport restaurants with bigger sample.

Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

The Impact of Managers' Leadership Behaviors on Job Satisfaction of Employees: A Practice Used In The Lodging Facilities In Ankara

Arzu KILIÇLAR

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Ertuğrul DÜZGÜN

Gedik Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye
ertugrul.duzgun@gedik.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla Ankara'da bulunan toplam 14 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin tamamına ulaşılmıştır. Buralardaki işgörenlerden anket formu aracılığıyla veriler toplanmış ve toplamda 386 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçen ifadeler yer alırken, üçüncü bölümünde işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçen ifadeler yer almıştır. Bu ifadelerin tamamı işgörenler tarafından doldurulmuştur. Anket sonucunda elde edilen veriler kullanılarak korelasyon analizi, t testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Liderlik Davranışları, İş Tatmini

Abstract

The aim of this research, the impact of the managers' leadership behaviours on the employees' job satisfaction. For that purpose, it has been reached all of the 14, 5 stars accommodation enterprises located in Ankara. From the employees in these enterprises, data are collected with the questionnaire form and in total 386 questionnaires are taken into consideration. The forms have 3 chapters. In the first chapter demographic data are found, in the second chapter, the expressions to measure the managers' leadership behaviours are found, and in the third one, the expressions to measure the job satisfaction level of the employees are found. All these expressions are filled by the employees. Correlation analysis t-test and ANOVA was performed by using the data obtained from the questionnaire. A all the data are analysed, it is found that, there is a positive way of meaningful relationship between the managers' leadership behavior and the employees' job satisfaction level.

Keywords: Manager, Leadership, Leadership Behaviors, Job satisfaction

Giriş

21. yüzyılın rekabet koşullarında liderlik giderek önem kazanan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, mevcut durumu sürdürmeye yönelik olan klasik yöneticilik anlayışı ile ayakta kalmak mümkün görülmemektedir. Mevcut durumda ancak işgörenlerinin ikna eden, onlarla etkili iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden liderler işletmelerinde etkinliği sağlayıp, sinerji oluşturabilmektedir (Çağlar, 2004).

Diğer yandan işgörenler açısından bakıldığında ise, motivasyonun sağlıklı biçimde oluşmasında en önemli faktörün yine yöneticiler olduğu görülmektedir. Yöneticilerin amacı, uygun motive edici araçların kullanılmasıyla, işgörenlerin işlerini daha iyi yapmaları ve mevcut kaynakları daha iyi kullanmalarını sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin amacı işgörenleri işlerine ve iş yerlerine daha çok bağlamaktır (Tınaz, 2009).

Yöneticiler işgörenlerin işlerine ve işyerlerine karşı olan tutumlarının olumlu yönde artırılmasında bir çok örgütsel davranış faktörlerini kullanmaktadırlar. Bu kavramlardan birisi ise; araştırmanın diğer bir değişkeni olan iş tatminidir. İşgörenlerin işlerine karşı bağlılıkları, devamlılıkları ve verimlilikleri için önemli bir etken olan iş tatmini, genel anlamda işgörenin bir işe karşı olan olumlu tepkileridir (Toker, 2007). Başka bir ifadeye göre iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bu iş ortamında eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Akıncı, 2002).

Gelişen dünyayla birlikte hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısındaki artış, bu alanda büyük bir paya sahip olan turizm sektörünü de kapsamaktadır. Bu nedendir ki, işgücü hem maliyet yönünden hem de verimlilik yönünden otel işletmelerinin sonuca ulaştırması gereken en önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, hizmet sektöründe büyük bir paya sahip olan otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde işletmelerin işgücü kaynaklarına bağlıdır. İşgücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamak için ise; motivasyonu yükseltilmiş, tatmin edilmiş ve işletmeye bağlılığı üst düzeyde olan işgörenler yaratmak gerekmektedir (Barney, 1986).

İşgörenlerin iş tatminindeki en önemli etkenlerden biri de yöneticilerinin liderlik davranışlarıdır. Bu yüzden yöneticilik ve liderlik kavramları önem arz etmektedir.

Yöneticilik İle Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, liderlikle yöneticiliğin aynı kavramlar olduğu yönündeki görüşlerin yanı sıra, farklı kavramlar olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır (Koçel, 2001). Bu iki kavramın birbirinin tamamlayıcısı olduğu, liderliğin ise yöneticiliğin bir işlevi olduğu konusu üzerinde de durulmuştur. Konuyla ilgili Gold ve Campbell yapmış oldukları çalışmada, ideal yönetimin liderlik ve yöneticiliği dengeli bir biçimde bir arada barındırdığını ortaya koymuştur (Biosciences, 2004). Ancak, bu iki kavram her ne kadar birbirine yakın gibi görünse de farklı anlamlar taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Arıkan, 2001; Akçakaya, 2010).

Yönetici-lider ayrımına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığı zaman, işletmelerde yöneticilik daha çok işletmeyi temsil etme, grup çabasını koordine etme ve amaçlar doğrultusunda işgörenleri yönlendirme eylemi ve işlevidir. Liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları duygusal olarak da etkileyebilme becerisidir.

Bu bakımdan bir işletmede yönetici, işletmenin fiziki ve beşeri ihtiyaçlarının başında bulunan resmi kişi iken lider ise, işletmede işgörenlerin benimsediği, fikirleri ve görüşleri etrafında birleştiği, ilkelerini savunduğu ve onlarla bütünleştiği kişidir. Çünkü liderlik, en genel anlatımıyla insanları etkileyebilme sanatıdır. Bu yüzden de bir yöneticinin işletmesinde aynı zamanda lider olabilmesi için, astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi şarttır (Şimşek ve Fidan; 2005).

Bu bağlamda, yönetici işleri doğru yaparken, lider ise doğru işleri yapar. Diğer bir ifade ile, yöneticiler karmaşık durumlarla başa çıkma faaliyetini gerçekleştirir. Diğer yandan liderler ise, değişimle başa çıkmaya çalışır. Faaliyetlere yön verecek bir vizyonun oluşturulması, bu vizyonu tüm işgörenlerle paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderlerin görevleri arasında sayılabilmektedir (Robbins ve DeCenzo, 1998).

İş Tatmini

Genel anlamda işgören tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerine yönelik olumlu duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2002). İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995):

-İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.

-İş tatmini genellikle çıktılarını, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

-İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

İş tatmininin önemini ifade etmek gerekirse günümüzde insanlar belirli bir yaştan itibaren neredeyse zamanlarının tamamını çalışmaya ayırıyorlar. Buradaki amaçlardan birisi ekonomik getiri olsa da, tek amaç bu değildir. İnsanların farklı ruhsal ihtiyaçlarının da olduğu ve işinden bu beklentilerini elde eden insanların daha mutlu olduğu bilinmektedir. Netice itibarıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik yönden hem de duygusal açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Araştırma kapsamında işgörenlerin bireysel faktörlerinin iş tatminine etkisi de sorgulandığı için bireysel faktörler aşağıda sıralanmıştır:

Yaş: Yaşın ilerlemesiyle birlikte işgörenlerin hayatlarında belirli bir standart oluşacaktır. Bunun sonucunda da kişilerin beklentilerinde bir azalma söz konusu olacaktır (Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008). Ayrıca genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş tatmininin yüksek olduğu, ortaya yaşlarda iş tecrübesi kazanılması sonucu bu tatminin düştüğü, ancak ileriki yaşlarda iş güvenliğinin oluşması ile de iş tatmini tekrar yükseldiği söylenebilir (Alkış, 2010).

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeninin iş tatminine olan etkisi konusunda yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Bir grup, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösteremeyeceğini savunurken, diğer bir grup ise kadın ve erkeğin birbirinden farklı beklentilerinin olduğunu bu yüzden de farklılık göstereceğini savunmaktadır. Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuş olmasına rağmen, hangi cinsiyetin daha çok tatmin sağladığı konusunda da tutarsızlıklar sürmektedir (İnce, 2003).

Eğitim: Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olmayıp, bu ilişki hem olumlu yönde hem de olumsuz yönde nitelendirilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabilmenin yanı sıra; eğitim düzeyi işgörenlerin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin sağlamalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan eğitimin iş tatminine olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Doğan, 2007). Bu konudaki genel beklenti, işgörenin eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin artması yönündedir. Çünkü eğitim, daha iyi iş imkanları sağlayabilir (Kuşluyan, 2009).

Kişilik: İş tatminiyle kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu işgörenler başkaları ile rahat iletişim kuramamaktadır. Hatta bu kişilerin yaşama bakışları da olumsuzdur (Sevimli ve İşcan, 2005).

Mesleki Kıdem (Hizmet Süresi): Mesleki kıdem, kişinin bir işte ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler genelde işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, işgörenlerin ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra işgörenin cesareti kırılmakta ve işletme içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır (Yelboğa, 2007).

Statü: İşgörenin statüsünün de iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, ortalama yaşam standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı olmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular vardır. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan kişilerin güçlü beklentileri olamayacaktır. Bu durumda da doğal olarak herhangi bir çaba da göstermeyecektir. Böyle bir işgörenin de işinden tatmin sağlaması şüphesiz mümkün olmayacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

Örgütsel özelliklere göre iş tatminini etkileyen faktörler ise ödüllendirme, çalışma şartları, ücret, terfi, iş ve işin niteliği, çalışma arkadaşları ve denetim olarak sıralanabilmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel amaç Ankara'daki otel işletmelerindeki yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının işgörenlerin iş tatminiyle olan ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca yöneticilerin liderlik davranışlarının ve işgörenlerin iş tatmininin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman ve çalışma süresi gibi demografik faktörler açısından farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin demografik özellikleri açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H_{2.1}. İşgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.2. İşgörenlerin yaş değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.3. İşgörenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.4. İşgörenlerin çalışılan departman değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H2.5. İşgörenlerin çalışma süresi değişkeni açısından yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları arasında fark vardır.

H3: İşgörenlerin demografik özellikleri açısından iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.1. Cinsiyet değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.2. Yaş değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

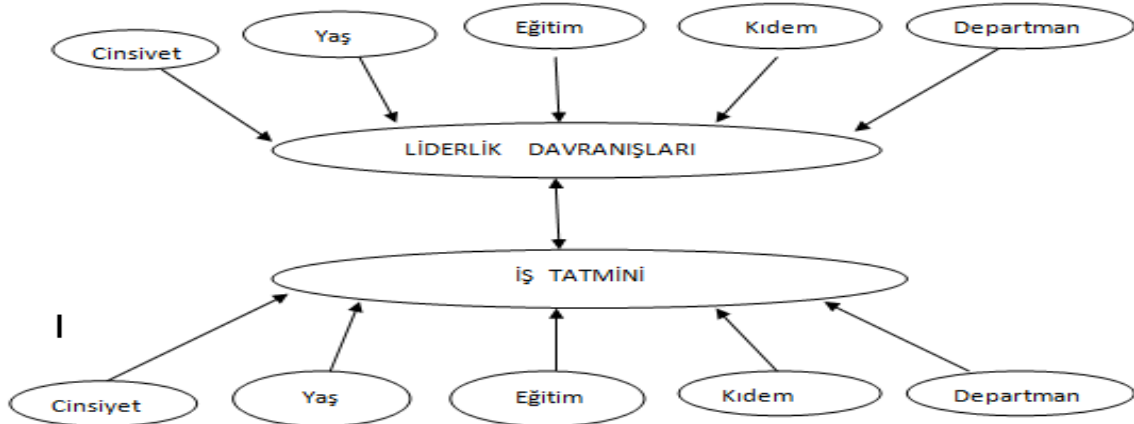
H3.3. Öğrenim durumu değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.4. Çalışılan departman değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H3.5. Çalışma süresi değişkeni açısından işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yöntem

Bu araştırma otel işletmelerinde değişik düzeylerde görev yapan yöneticilerin (Genel müdür, departman müdürleri, şef ve diğer) sergiledikleri liderlik davranışlarının boyutlarını işgörenler vasıtasıyla tespit etmek ve bu davranışların söz konusu işgörenlerin iş tatminine etkisini belirleyebilmek için yapılmıştır. Bu amaçla da aşağıdaki model oluşturulmuştur:



Araştırmanın çalışma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmayı tüm Türkiye çapında gerçekleştirmenin, ekonomik koşullar, zaman kısıtı ve ulaşım faktörü bakımından güç

olması nedeniyle; araştırma alanı tek bir bölge bazında sınırlandırılmıştır. Araştırmanın tam evrenini belirleyebilmek için işletmelerin işgören sayıları araştırılmıştır. Ancak otel işletmelerinin gizlilik politikalarını gerekçe göstermeleri, bu bilgilere ulaşımı engellemiştir. Bu nedenle; yatak başına düşen ortalama işgören sayısı bulunmuş ve bu değerle bölgedeki toplam yatak sayısı çarpılarak bölgedeki tahmini işgören sayısı hesaplanmıştır. Türkiye’de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin sahip olduğu yatak sayısına göre, sahip oldukları işgören sayılarını içeren Turizm Bakanlığı’nın; ‘Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması’ verilerinden yararlanılmıştır. Söz konusu verilere göre, Türkiye’de 5 yıldızlı bir otel işletmesinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,59’dur (Turizm Bakanlığı, 1989; Ağaoğlu, 1992; Pelit ve Öztürk, 2010). Kültür ve Turizm Bakanlığının 2012 yılı sonu itibariyle yayımladığı verilere göre Ankara ilinde turizm işletme belgeli toplam 14 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu otellerin toplam yatak sayısı ise 6381 adettir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012). Ankara’ daki beş yıldızlı otellerde işgören Sayısı = Yatak Sayısı x Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı formülüne göre; $6381 \times 0.59 = 3765$ işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir. Araştırmada bu çalışma evreni üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir ve bu sayısının belirlenmesinde basit tesadüfî örneklem formülünden (Yamane, 2001) yararlanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda da örneklem çapı $n=349$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla üç bölümden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Oluşturulan bu anket formunun birinci bölümünde demografik verilere ilişkin ifadeler, ikinci bölümünde yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ifadeler ve son olarak üçüncü bölümünde ise iş tatminini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İşgörenlerin liderlik davranışlarından kaynaklı tatminlerini ölçmek için 5’li likert ölçeği kullanımı tercih edilmiştir. Uygulanacak olan ölçekler konu ile ilgili daha önce yapılan birçok araştırmada kullanılan hazır ölçeklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin iş tatminlerini ölçmeye yönelik araştırmalarda kullanılan ölçek, daha önce Weiss ve Diğ. (1967), tarafından geliştirilen ve iş tatminini 20 boyutta ölçen Minnesota Tatmin Ölçeğidir (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ). Bu ölçek gerek dünyada gerekse Türkiye’de konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Herrera ve Lim, 2003; Blake, Kester ve Stoller, 2004; Öztürk,2010) yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek, diğer iş tatmin ölçeklerinden daha kapsayıcıdır (Ezzedeen, 2003). Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin Türkçeye çevrilmiş formu Öztürk ve Pelit (2010)’in çalışmasından alınmıştır. Diğer bir ölçek ise ulusal ve uluslararası çalışmalarda sık kullanılan liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonon (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğidir. Toplam 36 maddeden oluşan bu ölçek (Ryhammar, 1998; Tengilimoğlu, 2005; Koç 2011; Sayılı ve Tüfekçi 2008) birçok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır. Bu araştırmadaki liderlik davranışları ölçeğine ait Türkçe form Tengilimoğlu (2005)’nun çalışmasından alınmıştır. Araştırma problemi doğrultusunda gerekli evren ve örneklem sayısı elde edildikten sonra ölçek çalışmasına bir pilot uygulama yapılmıştır. Güvenirlilik analizi Cronbach Alpha ölçüm güvenirliliği kestirim yöntemi ile hesaplanmıştır. Analiz sonucunda liderlik davranışlarını ölçen ölçeğin Cronbach Alpha’sı 0.959, işgörenlerin iş tatminini ölçen ölçeğin Cronbach Alpha’sı ise 0,965 olarak hesaplanmıştır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda 0,60 güvenirlilik derecesi kabul edilebilir bir değer olarak görülürken, analiz sonucunda bulunan her iki değer de 1’e yakın olması, çalışmanın güvenirliliğinin yüksek olduğunun göstergesidir.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için basit tesadüfi yöntemlerle dağıtılan anket formların geri dönüşlerinden 386 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Seçilen grubun özelliklerinin belirlenmesine yönelik frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle hesaplanmıştır. Çalışma grubunun cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışları ve iş tatmini farklılaşmasının tespiti için t-testi analizi uygulanırken; yaş, hizmet süresi, eğitim ve çalışılan departman değişkeni açısından farklılaşmasının tespiti için ise parametrik testlerden olan ANOVA testi uygulanmıştır.

Örneklem Profili

Araştırmaya katılan işgörelere ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan departman ve işletmedeki çalışma yıllarına ait değişkenlerin frekans dökümleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

		Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	233	60,4
	Kadın	153	39,6
Yaş	18-25 yaş	91	23,6
	26-30	107	27,7
	31-35	91	23,6
	36-40	54	14
	41 yaş ve üzeri	43	11,1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	36	9,3
	Lise	122	31,6
	Önlisans	77	19,9
	Lisans	121	31,3
	Yük. Lisans.-Doktora	30	7,7
Çalışılan Departman	Önbüro	98	25,4
	Kat hizmetleri	68	17,6
	Yiyecek-içecek	99	25,6
	Muhasebe	37	9,6
	Güvenlik	21	5,4
	Diğer birimler	63	16,3
Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	115	29,8
	2-5 yıl	157	40,7
	6-10 yıl	64	16,6
	11-15 yıl	30	7,8
	16 yıl ve üzeri	20	5,2

Tabloya göre, toplamda 386 kişiden oluşan çalışma grubunun cinsiyet değişkeni açısından dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %60,4'ü erkeklerden, %39,6' sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma grubundaki işgörenlerin yaş dağılımlarının tespitine yönelik olarak işgörenlerin verdikleri cevaplara bakıldığında (%27,7) çoğunluğun 26-30 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bunu %23,6 ile 31-35 yaş aralığı ve 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların izlediği görülmektedir. Buna karşın en küçük grup ise (%11,1) 41 yaş ve üzerindeki işgörenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından çalışma grubu dağılımına bakıldığında ise, %9,3 oranında ilköğretim, %31,6 oranında lise, %19,9 oranında önlisans, %31,3 oranında lisans mezunu bulunurken, %7,7 oranında yüksek lisans ve doktora mezunlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Çalışılan departman değişkeni açısından çalışma grubunun dağılımına bakıldığında ise, %25,6 oranında çoğunluğun yiyecek-içecek departmanında çalıştığı görülürken, en küçük grubun ise %5,4 oranında güvenlik departmanındaki işgörelere ait olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalışma süresi değişkeni açısından dağılımına bakıldığında ise, %40,7 oranında büyük çoğunluğunun 2-5 yıl aralığında çalışma süresine sahipken, en küçük grubun ise % 5,2 oranında 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip işgörelere ait olduğu söylenebilmektedir.

Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan çalışma grubuna ait yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörelere ilişkin iş tatminine ilişkin genel ortalamaları hesaplanmıştır (Tablo 2). Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon analizi Tablo 3'te, işgörelere ilişkin cinsiyet değişkeni açısından Tablo 4'te, yaş değişkeni açısından Tablo 5'te, öğrenim durumu değişkeni açısından Tablo 6'da, çalışılan departman değişkeni açısından Tablo 7'de, çalışma süresi değişkeni açısından Tablo 8'de gösterilmiştir. Hesaplanan aritmetik ortalamalar yorumlanırken şu aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003):

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1,00 - 1,79
Düşük	1,80 - 2,59
Orta	2,60 - 3,39
Yüksek	3,40 - 4,19
Çok Yüksek	4,20 - 5,00

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Liderlik ve İş Tatmin Ortalamaları

	N	Ort.	s.s.
Liderlik Ortalaması	386	3,7389	,91195
İş tatmin Ortalaması	386	3,5995	,83444

Araştırmaya katılan işgörelere ilişkin ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışlarının ortalamaları 3,7389 olarak bulunurken, işgörelere ilişkin iş tatmini ortalaması 3,5995 olarak bulunmuştur. Bu değerler ortalamaların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizine; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde başvurulur. Korelasyon katsayısı (r) iki değişkenin arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir (Bayram, 2004:115).

Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmini Korelasyonu

	N	Korelasyon katsayısı r	p
Liderlik Davranışları	386	0,706	0,000
İşgören Tatmini	386		

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Bulunan değerler +1'e yakın ise ilişkinin varlığı pozitif yönde ilişki gösterirken -1'e yakınsa negatif yönlü ilişki görülür. Bu analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin algılamaları arasında (r=0,706) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik davranışı algılamaları yüksek olanların (p<0,05) işten tatmin olma düzeyleri de yüksektir. Bu sonuca göre **H1 hipotezinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.**

Liderlik davranışları açısından bakıldığında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülemedi (t = 0,032, p>0,05) ve **H2.1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.** İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında ise kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır (t = 1,163, p>0,05). Bu yüzden **H3.1 hipotezi de yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	Erkek	233	3,7401	,91380	,032	,974
	Kadın	153	3,7370	,91212		
İşgörenlerin İş Tatmini	Erkek	233	3,6395	,80161	1,163	,246
	Kadın	153	3,5386	,88128		

Analiz sonuçlarına yöneticilerin liderlik davranışları açısından bakıldığında yaş grupları arasında herhangi bir anlamlı fark bulunmadığı (F = 0,488, p>0,05) tespit edilmiştir. Aynı değişkene işgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da herhangi bir fark gözlenememiştir (F = 1,997, p>0,05). Buna bağlı olarak **hem H2.2 hem de H3.2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 5: Yaş Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Yaş	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	18-25 yaş	91	3,8189	,81789	0,488	0,745
	26-30	107	3,7638	,89378		
	31-35	91	3,6880	,94949		
	36-40	54	3,7454	,92035		
	41 yaş ve üzeri	43	3,6072	1,06504		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	18-25 yaş	91	3,6610	,79637	1,997	0,094
	26-30	107	3,6350	,76665		
	31-35	91	3,5780	,86565		
	36-40	54	3,7130	,84296		
	41 yaş ve üzeri	43	3,2837	,95224		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılarına öğrenim durumu değişkeni açısından bakıldığında katılımcılar arasında farklılık görülmemiştir ($F = 1,039$, $p > 0,05$). Bu değişkene işgörenlerin iş tatmini boyutunda bakıldığında da farklılık belirlenmemiştir ($F = 0,466$, $p > 0,05$). Buna bağlı olarak da **H2.3 ve H3.3 hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Tablo 6. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Öğrenim Durumu	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	İlköğretim	36	3,9699	,77949	1,039	0,387
	Lise	122	3,6411	,97278		
	Önlisans	77	3,8027	,87263		
	Lisans	121	3,7388	,88365		
	Yük. Lisans-Doktora	30	3,6963	1,00663		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	İlköğretim	36	3,7417	,83482	0,466	0,761
	Lise	122	3,5594	,91116		
	Önlisans	77	3,6532	,80909		
	Lisans	121	3,5632	,76441		
	Yük. Lisans-Doktora	30	3,6000	,87188		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Analiz sonucuna göre yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında en yüksek ortalama önbüro departmanında çıkarken (4,0075), bunu kat hizmetleri (3,9596), muhasebe (3,7132) ve yiyecek-ıçecek departmanı (3,6686) izlemiştir. En düşük ortalama ise güvenlik departmanında (3,2368) görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılarına çalışılan departman değişkeni açısından bakıldığında katılımcılar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F = 6,298$, $p < 0,05$).

Tablo 7: Çalışılan Departman Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Çalışılan Departman	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	Önbüro	98	4,0075	,77146	6,298	0,000
	Kat hizmetleri	68	3,9596	,87342		
	Yiyecek-içecek	99	3,6686	,93350		
	Muhasebe	37	3,7132	,70896		
	Güvenlik	21	3,2368	,94655		
	Diğer Birimler	63	3,3757	1,02727		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	Önbüro	98	3,7372	,70694	4,811	0,000
	Kat hizmetleri	68	3,8301	,77122		
	Yiyecek-içecek	99	3,6192	,86952		
	Muhasebe	37	3,5541	,85223		
	Güvenlik	21	3,2119	,94033		
	Diğer	63	3,2611	,86002		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Bu durumun hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post-Hoc Testi (LSD) yapılmıştır. Post-Hoc (LSD) testleriyle birlikte ele alındığında önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlik davranışları algılamaları yiyecek-içecek, güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerin algılamalarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları en yüksek olan departman önbürodur. Bu durumda **H2.4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlerini diğer departmanlara kıyasla neden daha olumlu değerlendirdikleri tartışılabilir. Bu departmandaki kişilerin, görevleri gereği daha girişken, güler yüzlü ve insan ilişkileri gelişmiş kişiler olması tercih edilmektedir. Müşterilerle iyi ilişkiler kurma eğilimindeki bu işgörenlerin üstleriyle de aynı şekilde ilişki kurabilmesi ve bunun sonucu olarak da liderlerini daha olumlu değerlendirebilecekleri düşünülebilir. Bu durumda elde edilen sonuç bahsedilen ilişkinin yansımaları olarak görülebilir. Kat hizmetlerindeki işgörenlerin liderlik algılamaları, yiyecek-içecek, güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerin algılamalarından daha yüksek çıkmıştır. Bu departmandaki işgörenlerin, diğer departmanlara göre daha düşük eğitim seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi nispeten daha düşük olan bu grubun liderinden beklentilerinin de düşük olabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda, beklentisi düşük işgörenlerin liderlerini daha olumlu değerlendirmeleri söz konusu olabilir.

İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da çalışılan departman değişkeninde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F = 4,811$, $p < 0,05$). Ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama kat hizmetleri departmanındaki (3,8301) işgörelere ait olup, bunu önbüro (3,7372), yiyecek-içecek (3,6192) ve muhasebe (3,5541) departmanları izlemiştir. En düşük ortalama ise güvenlik (3,2119) departmanında olmuştur. Post-Hoc Testi (LSD) yapılarak farkın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre önbürodaki işgörenlerin tatmin düzeyinin güvenlik ve diğer

birimlerdeki işgörenlerden anlamlı derecede farklı (yüksek) olduğu tespit edilmiştir. Kat hizmetlerindeki işgörenlerin tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdekilerden yüksek olduğu görülürken, yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin güvenlik departmanındaki işgörenlerden daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu yüzden de **H3.4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Kat hizmetleri departmanındaki işgörenlerin eğitim seviyeleri düşük olduğundan işten beklentilerinin de düşük olduğu düşünülebilir. Bu noktada, beklentisi düşük olan kişilerin işten tatmin olma düzeylerinin yüksek olması mümkün olabilir. Önbüro departmanındakilerin iş tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden daha yüksek olma nedeni, bu kişilerin daha aktif görevlerde bulunmaları ve liderleriyle daha iyi ilişkiler kurmaları olabilir.

Çalışma yılı değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklara bakılmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklar

	Çalışma Süresi	N	Ort.	s.s.	F	p
Yöneticilerin Liderlik Davranışları	1 yıl ve altı	115	3,9437	,78576	2,757	0,028
	2-5 yıl	157	3,6858	,90783		
	6-10 yıl	64	3,5946	1,02729		
	11-15 yıl	30	3,4691	,94321		
	16 yıl ve üzeri	20	3,8444	1,02441		
	Toplam	386	3,7389	,91195		
İşgörenlerin İş Tatmini	1 yıl ve altı	115	3,7943	,65513	3.274	0,012
	2-5 yıl	157	3,5908	,84743		
	6-10 yıl	64	3,4781	,91655		
	11-15 yıl	30	3,3050	,90376		
	16 yıl ve üzeri	20	3,3775	1,06604		
	Toplam	386	3,5995	,83444		

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerinin liderlik davranışları algılamalarının çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F = 2,757$, $p < 0,05$). Liderlik davranışları algılamaları açısından bakıldığında en yüksek ortalamanın 1 yıl ve altı süreli işgörenlerde (3,9437) olduğu, bunu 16 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin (3,8444) izlediği görülmüştür. Liderlik davranışları algılamaları en düşük grup ise 11-15 yıl arasındaki işgörenler (3,4691) olmuştur. Bu değerlere bakıldığında yöneticilerinin liderlik davranışları algılamaları en yüksek olan grubun 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenler olduğu söylenebilir. Gruplar arasındaki farkın nereden kaynaklandığını bulabilmek için Post-Hoc (LSD) Testi yapılmıştır. Post-Hoc sonuçlarına göre gruplar arası farkın 1 yıl ve altı süreli çalışmakta olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmüştür. Bu gruptaki katılımcıların liderlik algılamaları ortalamaları 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl algılamalarından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Buna göre **H2.5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Bir yıl ve altı süredeki işgörenlerin liderlerini

diğer gruplardan daha olumlu değerlendirme nedeni; yeni işe giren bu kişilerin liderleri ile olumsuz deneyimlerinin daha az olması olabilir. Bununla birlikte işletmelerdeki deneme sürelerinin varlığı dikkate alındığında, bu kişilerin işten çıkarılma korkularının daha fazla olması ve bu nedenle de liderlerini daha olumlu yönde değerlendirme eğilimlerinin var olduğu düşünülebilir.

Yapılan analiz sonucunda işgörenlerin iş tatmin düzeyinin çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F = 3,274$, $p < 0,05$). İş tatmini ortalamalarına bakıldığında en yüksek tatmin düzeyinin 1 yıl ve altı (3,7943) süreli işgörende olduğu, bunu 2-5 yıl (3,5908) arasındaki işgörenlerin izlediği görülmüştür. En düşük tatmin düzeyinin ise 11-15 yıl arasındaki (3,3050) işgörende ait olduğu görülmüştür. Yapılan Post-Hoc (LSD) testi sonucunda farkın 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin diğer bütün gruplardan anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiş ve **H3.5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**. Bir yıl ve altı süreli çalışan işgörenlerin işten tatmin olma düzeylerinin diğerlerinden anlamlı derecede farklı olma nedeni, yukarıda da belirtildiği gibi, yeni işe girmiş olmaları, iş ve işverenle ilgili olumsuz deneyimlerinin daha az olması gibi etmenler olabilir. Bunun yanı sıra bu kişilerin işten ayrılma endişesiyle işlerine daha sıkı sarıldıkları ve bu nedenle tatmin olma durumlarının daha yüksek olduğu da düşünülebilir.

Sonuç olarak demografik özelliklerden cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında anlamlı bir fark gözlenemediği için **H2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir**.

Diğer yandan işgörenlerin demografik özelliklerinden olan cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı için **H3 hipotezi de yeterli kanıtla desteklenememiştir**.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin liderlik davranışları ile bu işletmelerdeki işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bununla beraber araştırmayla; işgörende ait demografik verilerin, liderlik davranışlarına ve iş tatminine olan etkileri de ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda gerekli araştırmalar yapılarak ölçek yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler gerekli olan istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bahsedilen amaçlar doğrultusunda 3 ana hipotez belirlenmiş olup, alt hipotezler ise ana hipotezlerin altında sıralanmıştır. Araştırmaya katılan gruba ait yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatminine ilişkin genel ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışlarının ortalamaları 5 üzerinden 3,7389 olarak bulunurken, işgörenlerin iş tatmini ortalaması 5 üzerinden 3,5995 bulunmuştur. Bu değerler ortalamaların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ana amacı olan yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki, yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin algılamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik davranışı algılamaları yüksek olanların işten tatmin olma düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan yerli ve yabancı birçok araştırmayla paralellik göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005; Koç, 2011; Suar ve Diğ., 2006; Yousef, 2000; Barker ve Diğ., 2007; Awamleh ve Diğ., 2005). Buna bağlı olarak da **H1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir**.

Araştırmanın alt amaçları işgörenlere ait demografik verilerin, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ve işgörenlerin iş tatmin düzeyleriyle arasındaki farklılıkları incelemektir. Yöneticilerin liderlik davranışları ve işgörenlerin iş tatmin düzeylerinde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu yönünden herhangi bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ne liderlik davranışları açısından bakıldığında ne de işgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında bu değişkenler arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır.

Çalışılan departman değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklara bakıldığında, yöneticilerin liderlik davranışları konusundaki algılamalarında katılımcılar arasında farklılıklar gözlenmiştir. Gruplar arasındaki en yüksek ortalamanın önbüro departmanındaki işgörenlerde olduğu görülmüştür. Önbüro departmanındaki işgörenlerin liderlik davranışları algılamalarının diğer departmanlardaki işgörenlerden yüksek olduğu gözlenmiştir. İşgörenlerin iş tatmini açısından bakıldığında da çalışılan departmanlarda kişiler arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Kat hizmetlerindeki işgörenler, tatmin düzeyi en yüksek olan işgörenlerdir. Bu departmandaki işgörenlerin tatmin düzeylerinin güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Önbürodaki işgörenlerin tatmin düzeyinin ise güvenlik ve diğer birimlerdeki işgörenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlere bakıldığında ise bu grubun güvenlik departmanındaki işgörenlerden daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca verilerin çözümlenmesi aşamasında bazı işgörenlerin, çalıştıkları departmanlara ait bilgileri vermekten kaçındıkları tespit edilmiştir. Bu işgörenlerin ölçek formunda yazılı olan departmanların hiçbirini işaretlemeyerek, 'diğer departmanlar' adlı bölümü işaretledikleri görülmüştür. Aynı bölümde yer alan 'çalışılan diğer departmanı yazınız' sorusuna da kayıtsız kaldıkları görülmüştür.

Son olarak çalışma yılı değişkeni açısından bakıldığında ise yöneticilerinin liderlik davranışları algılamalarının çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki en yüksek ortalamanın 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlerde olduğu görülürken, en düşük ortalamanın ise 11-15 yıl arasındaki işgörenlerde olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki farkın 1 yıl ve altı süreli çalışmakta olan katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri açısından bakıldığında da iş tatmininin çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. En yüksek tatmin düzeyinin 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlere ait olduğu görülürken, bunu 2-5 yıl arasındaki işgörenlerin izlediği görülmüştür. En düşük tatmin düzeyine sahip olan işgörenler ise 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlardır. Ortaya çıkan farkın, 1 yıl ve altı süreyle çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin diğer bütün gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Schultz&Schultz (1998), Bilgiç (1998), Yelboğa (2007), Eğinli (2009) ortaya koymuş oldukları çalışmalarda işe yeni başlayanların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. İş deneyiminin yani süresinin artmasıyla yaşın ilerlediği düşünülürse, bu iki değişkenin birbirini etkilediği söylenebilir.

Sonuç olarak, işgörenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerinde, yöneticilerin liderlik davranışları algılamalarında anlamlı bir farklılık gözlenemediğinden hem **H₂ hipotezi hem de H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.**

Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı bu araştırmayla bir kez daha ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda da, yöneticilerin liderlik davranışları ve işgörenlerin iş tatminleri için öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Eğer işletmeler iş verimlerini ve gelirlerini artırmak istiyorlarsa öncelikle yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına dikkat etmelidir. Çünkü yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları işgörenlerin iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Baskıcı, antidemokratik liderlerle aynı ortamlarda bulunan işgörenler kendilerini baskı altında hissetmekte, bu da beraberinde tatminsizliği doğurmaktadır. Bu durum da moral bozukluğu, isteksizlik, işe devamsızlık hatta işi bırakma gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir.

- Hizmet sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmeler oldukları için bünyelerinde çok sayıda işgören barındırmaktadırlar. Dolayısıyla tatmin olmamış işgörenlerin varlığından en çok etkilenecek olan sektörlerden biri de konaklama işletmeleridir. Bu yüzden de bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, tatmin konusuna özel ilgi göstermelidirler.

- Tatmin olmamış bir işgören; davranışlarıyla, tutumlarıyla, hizmeti sunuş biçimiyle doğrudan tatminsizliğini ve isteksizliğini müşterilere yansıtılabilmektedir. Hatta yöneticisiyle arasında geçen bir problemin etkisiyle, müşterilerle sorunlar yaşayabilmektedir. Bazen de bu problemi müşterilerle paylaşarak yöneticilerini cezalandırmak isteyebilmektedir. Olayın bu durumlara gelmemesi için yöneticilerin gerek fiziki şartları gerek yönetim faaliyetlerini işgörenleri memnun edecek şekilde ayarlaması işletmenin faydasına olacaktır.

- Araştırma sonuçlarından hareketle kadınların iş tatmin ortalamaları erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Bu yüzden kadınlara yönelik sunulan pekiştireçlerin oranları artırılabilir. Örneğin kış aylarında havanın erken kararması gerekçesiyle kadın işgörenler işe yarım saat erken gelip akşam da işten yarım saat erken çıkarılabilir.

- Yaş ilerledikçe hem yöneticilerin liderlik davranışları algılamaları hem de işgörenlerin iş tatmin düzeyleri düştüğünden yaşları ilerlemiş olan işgörene özel motive edici faaliyetler yapılabilir. Örneğin, ağır işler yaşı nispeten daha düşük işgörene yaptırılabilir. Ayrıca bu işgörenlerin ailelerine yapılan faaliyetler de olumlu sonuçlar verebilecektir. Örneğin çocuklarının doğum günlerini hatırlamak ve onlara hediyeler almak gibi.

- İşgörenlerin çalıştıkları departmanlara bakıldığında hem yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamalarında hem de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğundan, yöneticiler farklı departmanlardaki işgörene farklı motive edici araçlar sunabilir. Örneğin kat hizmetlerindeki işgörenler için ekonomik katkı en önemli unsur olabilirken, önbüro departmanındaki işgörenler için en önemli unsur terfi olabilmektedir. Bu yüzden kat hizmetlerindeki işgörene ödül olarak prim veya ikramiye gibi maddi değerler sunulabilirken, önbüro departmanındaki işgörene bölüm sorumluluğu ya da şeflik gibi üst pozisyonlar verilebilir.

- Çalışma süresi arttıkça hem yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları hem de iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Bu durumu düzeltebilmek için işletmeler bazı faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Örneğin uzun süreli çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini artırabilmek için iş rotasyonu yapılabilir. Bir hafta farklı bir görevden sorumlu olan işgören diğer hafta başka bir görevi üstlenebilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, O. K., (1992). “İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 457, 110-121.
- Akçakaya, M., (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı., Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akıncı, Z., (2002). “Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı: 4, 1-25.
- Alkış, H., (2008). “Frederick Herzberg’in çift etmen kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama”, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S., (2001). ‘Liderlik’ Yönetim ve Organizasyon., Nobel Yayıncılık, Ankara
- Bakan, İ., Büyükbeşe T., (2004). “Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 7, 1-30.
- Bayram, N., (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi., Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Barney, J. B., (1986). “Organisational culture: Can it be a sources of sustained competitive advantage”, Academy of Management Review, Vol.11, No. 3, 656-665.
- Blake, S., Kester, S.L., Stoller, J. K., (2004). “Respiratory therapists attitudes about participative decisionmaking: Relationship between managerial decision”, Making Style and Job Satisfaction, No. 49, 917-925.
- Bilgiç, R., (1998). “The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers”, Journal of Psychology, Vol. 5, No. 132.
- Biosciences, R., (2004). “From leaders to leadership: Managing change” , The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10, No.4.
- Çağlar, İ., (2004). “İ.İ.B.F. Öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analizi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 91-107.
- Doğan, S., (2007). Vizyoner Liderlik., Kare Yayınları, İstanbul.
- Ekvall, G., Arvonen, J., (1991).”Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model”, Scandinavian Journal of Management, No. 7, 7-26.
- Ezzedeen, S. R., (2003). Research Note On Job Satisfaction. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Herrera, R., Lim, J. Y., (2003). “Job satisfaction among athletic trainers in NCAA divisionIaa Institutions”, The Sport Journal, No. 6, 45-57.
- İnce, Ö., (2003). “İş tatminine etki eden başlıca etkenler ve uygulamadan bir örnek”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H., (2011). “The impact of managers leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees”, African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 30, 11836-11843.
- Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon., (8.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul
- Kuşlivan, Z., (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış., MKM Yayınları, Bursa.

- Luthans, F., (1995). Organizational Behavior, 3rd. Ed. Mc. Graw Hill Publishing: New York.
- Özdamar, K., (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri., Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi., Nobel Yayınları, Adana.
- Öztürk, Y., Pelit, E., (2010). “Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otelleri işgörenleri üzerine bir araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi: Journal of Business Research-Turk, Cilt. 2, Sayı: 1, 43-72.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., (1998). Fundamentals of Management, 2nd. Ed. New Jersey: Prencite Hall.
- Ryhammar, L., Ekvall, G., (1998). “Leadership style, social climate and organizational outcomes”, Creativity and Innovation Management, Vol. 7, No. 3, 126-130.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji., Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Sayılı, H., Tüfekçi, A., (2008). “Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderin rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 20, 193-210.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E., (1998). Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology., New York: Macmillan Publishing Company.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F., (2005). “Bireysel ve iş ortamına ilişkin faktörler açısından iş doyumunu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 5, Sayı: 1-2, 55-64.
- Şimşek, M., Fidan, M., (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik., Tablet Kitabevi, Konya.
- Tengilimoğlu, D., (2005). “Hizmet işletmelerinde yöneticilik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 23-48.
- Tetik, S., Uçar, G., Yalçın, B., (2008). “Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması”, Verimlilik Dergisi, MPM, Sayı 1.
- Tınaz, P., (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar., Beta Basım, İstanbul.
- Toker, B., (2007). “Konaklama işletmelerinde iş doyumunu: Demografik değişkenlerin iş doyumunu faktörlerine etkisi”, Journal of Yasar University, Cilt. 2, Sayı: 6, 591-614.
- Turizm Bakanlığı., (1989). “Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması”, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Weiss, D.J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H., (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota Work Adjustmant Project Industrial Relations Center: Minneapolis.
- Yamane, T., (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzselsel, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yelboğa, A., (2007). “Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı: 2, 1-18.

The Impact Of Managers' Leadership Behaviors On Job Satisfaction Of Employees: A Practice Used In The Lodging Facilities In Ankara

Arzu KILICLAR

Gazi University
Faculty of Tourism, Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Ertugrul DUZGUN

Gedik University
Vocational High School, Istanbul, Turkey
ertugrul.duzgun@gedik.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Managers try to increase the productivity level and ensure peace in their enterprise. But they do not get enough feedback about how their leadership behavior is perceived by their employees. However, leadership behaviors are a significant factor in employees' job satisfaction. Especially in the service sector, job satisfaction has a huge role for the employees who are serving directly to the clients. In this respect, the subject that the employees are not only an economic asset, but they also have a social aspect, is getting more important. So, it should be taken into consideration that, the employees within the enterprise are there, not only due to economic expectations, but also there to satisfy their different socio-psychological needs and wants.

The first subjects which are explained in the research are the terms of management and leadership. When we take a look at the studies done about these two terms, there are some opinions which say that they are the same terms, besides this there are some thoughts that they are totally different (Koçel, 2001). But the ones which support that these two terms need to be assessed as different from each other become intense (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Arıkan, 2001; Akçakaya, 2010).

The other term analyzed in the research is job satisfaction. The term of job satisfaction in organizations is quite important. When the required literature is researched, the importance of the personnel satisfaction is discussed in two ways. The first one is that the personnel satisfaction directly leads to customer satisfaction and also provides the profit which is the real aim of the companies. The second is that the productivity of the personnel satisfaction and its effects on the business cycle. There are individual and organizational factors which affect job satisfaction. The individual factors can be ranged as age, sex, educational level, personality structure, service period of the personnel and status. According to the organizational factors the ones affecting job satisfaction can be ranged as awarding, working conditions, salary, promotion, job and job quality, colleagues and supervision.

With the aim of revealing the condition in practice of this subject which has a big importance for the companies, this research which is oriented to accommodation facilities has been done. It is planned to have managers' knowledge about leadership behaviors of their own personnel from their aspects with this research. In addition, this research which is done upon identifying the effects of the leadership behaviors on the personnel satisfaction also has been analyzed from the point of demographic attributes of the personnel.

Hypothesis with under mentioned subgoals are ranged below to be able to realize the main aim of the research.

H1: There is a relation between the leadership behaviors of the managers and the level of the job satisfaction of the employees.

H2 :There is a difference to understand their managers' leadership behaviors from the aspect of the employees demographical features (sex, age, education, worked department, working time)

H3: There is a difference among the employees' job satisfaction levels from the aspect of the employees demographical features (sex, age, education, worked department, working time)

Method

The employees of the 5 stars hotels in Ankara form the working universe of the research. Research area has been limited as one location because of the difficulties such as economic situations, lack of time and transportation factor to make it Turkey-wide. According to data the Ministry of Culture and Tourism published by end of year 2012; there are totally 14 pieces of 5 stars hotels which have tourism establishment certificates in province of Ankara. It is estimated that they have totally 3765 employees. In the research the way taking sample from this research universe is preferred. By the end of the calculation diameter of sample has been found as $n=349$.

The measuring item which used for data collection in the research is survey. The 5 point likert scale has been preferred to measure the employees satisfaction from the leadership behaviors. The scales which will be practiced are the ready-scales which were used before in lots of research made about the subject. The scale which is used in researches to measure job satisfaction of the employees, is Minesota Satisfaction Scale which is developed by Weiss (1967), and measured the job satisfaction in 20 dimensions. The other scale is leadership behavior scale which is often used in international works, measured the leadership behaviors in 36 article and developed by Ekvall and Arvonen (1991). Reliability analysis of both scales has been calculated by the method of Cronbach Alpha measurement reliability prediction. While the Cronbach Alpha of the scale which measure the job satisfaction of the employees has been calculated as 0.965, the Cronbach Alpha of the scale which measure the leadership behaviors has been calculated as 0.959. From the feedbacks of the delivered survey forms 386 forms were approved to be assessed. Frequency and percentage counts have been made towards to identifying the features of the selected group.

Frequency and percentage counts have been made in order to identify the qualifications of the selected group. The relation between the leadership behaviors of the managers and the level of the job satisfaction of the employees has been calculated with Pearson correlation analysis. While t-test has been used for identifying differentiation of leadership behaviors and job satisfaction from the aspect of sex variable of the worked group, the ANOVA test which is one of the parametric test, has been used for identifying differentiation from the aspect of age, serving time, education and worked department variable.

Conclusion

The relation between the leadership behaviors of the managers and the job satisfaction level of the employees which is the main aim of the study has been tried to be identified by the made analyzes. As a result of the analysis a positively significant relation has been found between the leadership behaviors of the managers and the job satisfaction sensations of the employees. It is identified that the job satisfaction level of the ones who has high leadership behaviors sensations is also high. Therefore H₁ hypothesis is supported by sufficient evidence. Besides when the leadership behaviors of the managers who are belong to the group joined the research and the general average related to employees' job satisfaction has been examined, it has been seen that the average is high.

Subgoals of the research is to examine the differences between the demographic data of the employees, leadership behaviors of the managers and employees' job satisfaction levels. It is examined that whether there are any difference from the aspect of sex, age, education between the managers leadership behaviors and employees' job satisfaction level. A significant difference has not been discovered neither looked from the aspect of leadership behaviors nor employees job satisfaction among these variables.

When examined the differences between the managers leadership behaviors and employees' job satisfaction level from the aspect of worked department variable, it has been observed that there are differences among the attendants in the subject of their sensations about managers leadership behaviors. It has been observed that the employees who work in front office department has the highest average. It has been observed the leadership behaviors sensations of the front office employees is higher than the other department employees sensations. When examined from the aspect of employees' job satisfaction, among the people in worked departments significant differences has been identified. Employees in housekeeping department are the employees who has the highest satisfaction level. It has been observed that the satisfaction levels of this department employees is more than the security and other department employees.

Finally, it has been identified that when examined from the aspect of working years variable the managers leadership behaviors sensations shows differences according to working time. While the highest average observed at the employees who has 1 year or less working time among the groups, the lowest average has been observed at the employees who has 11-15 years working time. It has been identified that the differences among the groups aroused from the attendants whose working time 1 year and less. When examined from the aspect of employees' job satisfaction levels it has been identified that the job satisfaction shows difference according to the working time. It has been observed that the highest satisfaction level belongs to the employees whose working time 1 year and less. The employees who has the lowest satisfaction levels are the ones whose working time is 11-15 years. It has been identified that the difference aroused from the satisfaction levels of the employees whose working time is 1 year and less are much more than the all of the other groups.

As a result, a significant difference could not been observed in the demographic features of the employees in variables of sex, age and education, in sensations of managers leadership behaviors, both of the H₂ and H₃ hypothesize is not supported by sufficient evidence.

İnsan Kaynakları İstihdamında İlçe Emniyet Müdürlükleri için Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli

A Multifactorial Personnel Distribution Model in the Human Resources Employment for the District Police Departments

Cihangir BAYCAN

Polis Akademisi,
Güvenlik Bilimleri Fakültesi,
Gölbaşı, Ankara, Türkiye
cihangir.baycan@egm.gov.tr

Fatih Mehmet HARMANCI

Polis Akademisi,
Güvenlik Bilimleri Fakültesi,
Gölbaşı Ankara, Türkiye
fatihharmanci@hotmail.com

Özet

İnsan kaynakları istihdamı örgütlerin etkinlik ve verimliliği açısından çok önemli bir yönetim sürecidir. Polis hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması için en uygun personel sayısının belirlenmesi, yönetimler ve yöneticiler için çok kritik bir karar sürecini ifade etmektedir. Emniyet Teşkilatı yönetimine katkı sağlaması amacıyla çalışmada örneklem olarak belirlenen 256 ilçenin özel durumları, teşkilat yapıları ve risk faktörleri ile “Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli” geliştirilmiş ve Emniyet Teşkilatının personel dağılımının etkin ve verimli yapılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada kalitatif ve kantitatif yöntemler bir arada kullanılmıştır. Personel dağılımlarında 1) birimler için minimum personel sayısı, (2) nüfus değişkeni ve diğer risk faktörüne göre personel, (3) ilin özel durumundan personel ve (4) benzer özellikte diğer birimler ile kıyaslama yapılması olmak üzere temelde dört unsurun birlikte değerlendirilerek planlama yapılmasının yararlı olacağı bulunmuştur. Bu bulgu doğrultusunda geliştirilen Çok Faktörlü Personel Dağılım Modelinde bu temel dört unsur birlikte yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Polis, Personel Dağılımı, İnsan Gücü Planlama, Emniyet Teşkilatı

Abstract

Human resources employment is a very essential management process for effectiveness and efficiency of organizations. Determining the optimal number of staff represents a very essential management and decision-making process to provide effective and efficient policing services. In this study, the personnel allocation of Turkish National Police (TNP) to 256 districts in respect to their organizational structure, special situations, and risk factors was simulated with developed Multifactorial Personnel Distribution Model. A combination of qualitative and quantitative methods was used in this study. In Multifactorial Personnel Distribution Model, basically four elements were found to be useful for the planning. Those are; (1)

minimum number of staff for units, (2) the number of staff based on population and other risk factors, (3) the number of staff based on special situation of province, and (4) benchmarking with other units that have similar characteristics.

Keywords: *Police, Employment, Human Resources Planning, Turkish National Police*

Giriş

Örgüt teorileri, organizasyonu; planlama, örgütleme, personel istihdamı, yönlendirme, koordinasyon, rapor etme ve bütçeleme (POSDCORB) işlevlerini kapsayan faaliyetler bütünü olarak tarif etmektedir (Shafritz ve Ott, 2001, s.33). Her bir yönetim faaliyeti organizasyonların başarısı ve varlıklarını sürdürebilmesi açısından önemlidir. Örgütlerin kaynaklarını uygun şekilde kullanmaları tüm bu yönetim aşamalarını temelden etkilemektedir. Özellikle örgüt kaynakları içerisinde kopyalanamayan ve rekabet ortamında diğer örgütlerden farklılığını ortaya çıkaran insan kaynağının doğru kullanımı, diğer yönetim faaliyetlerinin de etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

İnsan kaynağının örgütte en uygun dağılımı ancak, ihtiyaç analizleri, personel yeterlilikleri, yetenekleri, tercihleri ve masrafları gibi birçok unsurun göz önünde bulundurulması ile gerçekleştirilebilir (Thompson, 1999, s.86). Özellikle 1980'lerden sonra küreselleşmenin de etkisiyle değişen sosyal yaşam, 24 saate yayılan bu sosyal düzenin doğurduğu yeni çalışan ve müşteri ihtiyaçları, değişen çalışan portresi (kadın çalışan sayısındaki artış vb.), çalışanın hak ve tercihlerindeki değişimler yeni insan kaynakları yaklaşımlarının gelişmesiyle sonuçlanmıştır (Eurofound, 2006, s.2; Wolf ve diğerleri, 2006, s.14). En yapısal değişim olarak göze çarpan ise, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin temeli olan çalışanların, örgüt hedeflerine yönlendirilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır (Palmer ve Winters, 1993, s.20). Bununla birlikte çalışanların örgüt hedeflerine uygun şekilde bilimsel personel dağılım yöntemleri gelişmiştir (Hançer, 2003).

İnsan yoğun organizasyonlardan olan polis örgütlerinde de hizmetlerin etkin ve verimli sunulması için birimlere en uygun personel sayısının belirlenmesi ve istihdamı yöneticiler için çok kritik bir karar sürecini ifade etmektedir. Polis tarihi kadar eskiye dayanan bu temel yönetim sorunu aslında gelecekte ihtiyaç duyulacak personel sayısının tahminini de ifade eder. Çalışmalarda bu tahminin özellikle polis teşkilatı gibi çok fazla değişkenin etkilediği güvenlik hizmetleri sunan organizasyonlar için çok uzun vadeli olamayacağı bulunmuştur. Bu yüzden polis teşkilatları için iki yıllık tahminden fazlasının hemen hemen imkânsız olduğu değerlendirilmektedir (Rout, 2003).

Uygulamada, polis teşkilatlarında ne kadar çalışana ihtiyaç duyulduğunun hangi yöntemle belirleneceği önemli bir tartışma konusudur. Yapılan araştırma ve çalışmalara rağmen henüz polis teşkilatlarında genel kabul gören bir yöntem bulunmamaktadır (IACP, 2010, s.2). Literatürde birçok personel dağılım yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemler polisin nüfusa oranı yaklaşımı (Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.7), karşılaştırma yaklaşımı (cooperative benchmarking approach), iş yükü yaklaşımı (workload approach), delphi tekniği yaklaşımı ve sorumluluk / kapsama alanı yaklaşımı olarak sınıflandırılabilir (Roberg ve diğerleri, 2002, s.334). Bu yaklaşımları kısaca inceledikten sonra bu çalışmada geliştirilen Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeliyle ilişkileri tartışılacaktır.

1. Personel İhtiyacı ve Dağılımı Belirleme Yöntemleri

İhtiyaç duyulan polis sayısının belirlenmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu çalışmada en yaygın olarak kullanılan polisin nüfusa oranı yaklaşımı, karşılaştırma analizi, iş yükü analizi, delphi tekniği analizi, sorumluluk-kapsama alanı analizi incelenmiştir.

1.1. Polisin Nüfusa Oranı Yaklaşımı

İhtiyaç duyulan polis sayısının belirlenmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bunlar arasında en popüler olan, Amerika ve Avrupa Birliğinin birçok ülkesinde polis güçlerinin kullandığı kantitatif bir yöntem; bir polis memuruna düşen vatandaş sayısının hesaplanması yöntemidir. Bunun yanı sıra, yine aynı mantık ile bin vatandaşa düşen polis sayısının da verildiği gözlenebilmektedir (Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.7; Roberg ve diğerleri, 2002, s.334).

Polis sayısının nüfusa oranlama yöntemiyle belirlenmesi, polis örgütlerinin yerel, sosyo-ekonomik, demografik, coğrafik, suç potansiyeli ve diğer önemli faktörlerini dikkate almadığından yetersiz bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.7). Nitekim Amerikan Federal Polis Teşkilatı (FBI), ülke genelinde hizmet veren yerel polis teşkilatlarının “personel istihdam düzeyleri karşılaştırılırken teşkilatların hizmet gerekleri ve fonksiyonları gibi çeşitli demografik ve bölge özellikleri arasındaki farkların” göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir (FBI). Buradan hareketle, sadece nüfus kriteri temelinde iş yükünü belirlemek ve personel ihtiyaç tahmini yapmak gerçekçi görülmemektedir. Gerçekten de nüfusun yoğunluğu kadar nüfusun sosyo-ekonomik yapısı, eğitim düzeyi, işsizlik oranı gibi demografik özellikler polis teşkilatlarının iş yoğunluğunu belirleyen unsurlardır (Bright and Walker, 1994, s.83; Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.7). Benzer şekilde Uluslararası Polis Şefleri Birliği (IACP) ihtiyacın, sadece polis sayısının nüfusa oranlanmasıyla bulunmasının hiç uygun bir yaklaşım olmadığını belirtmektedir (IACP, 2010, s.2).

1.2. Karşılaştırma Yaklaşımı

Literatürde sıklıkla karşılaşılan bir diğer kantitatif yöntem ise nüfus yoğunluğu, suç sayısı, araç-gereç sayısı ve polislik uygulamaları gibi aynı temel özelliklere sahip, başarılı kabul edilen polis teşkilatlarının personel sayılarının örnek alınarak personel sayısını karşılaştırma ve belirleme yöntemidir (Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006, s.4; Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.8). Karşılaştırma yönteminde aşağıdaki üç unsur personel istihdam politikası yönteminin geçerliliği açısından önemlidir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Nüfus oranları, demografik, sosyo-ekonomik, suç oranları ve örgüt yapısı gibi unsurların benzerliği,
2. Örgütlerin polislik anlayışlarının benzerliği,
3. Personel istihdamının uygun olarak yapılması.

Bu yöntemde en kritik nokta; karşılaştırma yapılacak örgütlerin özelliklerinin, personel sayısı bulunmaya çalışılan örgütle benzer özellikler taşımasıdır (Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.8).

Ancak, bu yöntem hiçbir teşkilatın bütünüyle başka bir teşkilata benzer olamayacağı konusunda eleştirilmektedir. Gerçekten hiçbir polis teşkilatının aynı

yapısal özelliklere, nitel ve nicel olarak araç-gereç ve insan kaynaklarına, sorumluluk bölgesi özelliklerine sahip olması beklenemez (Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006, s.4; Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.8). Örneğin; suç sayısı, bölge ve polis örgütünün iş yükü hakkında genel bir fikir verebilse de aslında hangi suçların istatistik verilerine kaydedildiğinden, polise bildirilmeyen suçların oranına, suçların çeşitlerinden, suçluların özelliklerine ve suç sayısına sebep olan etmenlerden, bu etmenlerin değişkenliğine (Bright and Walker, 1994, s.87-89) kadar birçok faktör karşılaştırmalı personel tahsisi yönteminin uygulanabilirliğini zayıflatmaktadır. Ancak bu metot küçük ve sabit iş yükü olan havalimanı polisi ve terminal polis merkezleri gibi benzer birimlerde faydalı olabilir (Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006, s.5).

1.3.İş Yükü Yaklaşımı

Bir diğer popüler personel sayısını belirleme ve dağılım yöntemi, iş yükü analizine dayalı olarak yapılandır. Bu yaklaşımda, iş yükü ölçümleri ve geçmiş veriler ışığında gelecek projeksiyonları yapılarak ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve en uygun personel tahsisi yapılması amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle maliyet etkin bir personel istihdamı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Herhangi bir saatte az çalışanın bulundurulması; müşteri memnuniyetsizliği, aşırı çalışan personel ve üretim azalmasına sebep olabileceken, fazla personel istihdam edilmesi; üretim maliyetlerinin artması ve fazla çalışma ücreti almak isteyen personelin moralinin düşmesi gibi sonuçlar doğurabilecektir (Thompson, 1998, s.22).

Bu kantitatif yaklaşımın da en kritik aşaması iş yükü analizinin gerçekleştirilebilmesi ve en doğru gelecek tahminlerine ulaşılabilmesidir. Polis teşkilatları açısından bu analizler çok problemlidir ve tartışılabilir konudur (IACP, 2010, s.2; Saladin, 1982, s.239). “Polis görev ve hizmetleri neleri kapsamaktadır? Polis iş yükünü ne gibi faktörler etkilemektedir? Bu faktörler ve iş yüküne etki oranları nasıl ölçülmelidir? Bu iş yükünü karşılayabilmek için ne kadar insan gücü gereklidir? ” gibi birçok tartışılabilir konu bulunmaktadır. Geleneksel polis personel dağılımı, olay sayıları ve/veya ihbar sayıları temel alınarak gerçekleştirilmektedir (Saladin, 1982, s.240; Roberg ve diğerleri, 2002; Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006; Westfield Polis Teşkilatı, 2009). Ancak olay sayılarına dayalı iş yükü analizleri polis teşkilatlarının gerçek iş yükünü vermekte yetersiz kalmaktadır. Bunun birkaç sebebi vardır: öncelikle olay sayısının her bir olayın eşit iş yüküne sahip olduğu kabulüne dayanması yanıltıcı olmaktadır. Basit bir hakaret olayı ile cinayet olayının aynı iş yükü doğurmayacağı ortadadır. Ayrıca, aynı suç türleri bile farklı iş yüküne sebep olabilir. Örneğin gerçekleşmiş bir soygunda görevlendirilecek polis sayısı, devam eden bir hırsızlığa görevlendirilmesi gereken memur sayısı iş yüküne bağlı olarak farklı olacaktır.

Bununla birlikte olay sayıları ile ilgili tutulan istatistikler ve bu istatistiklerin geçerliliği de ayrı bir tartışma konusudur. Her ne kadar Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) geçmişteki kurumsallaşmamış veri toplama yöntemlerinden daha standart formlar geliştirilmiş olsa da halen gerçek iş yükü veri girişleri yapılamamaktadır. Gelişmiş polis teşkilatlarının çok etkin bir şekilde kullandıkları Bilgisayar Destekli Haber Merkezi (CAD-Computer Aided Dispatch) sistemiyle suçun ilk haber alındığı, görevlilerin yönlendirildiği, ilk intikal edildiği ve olay ile ilgili işlemlerin bitişi ile ilgili detaylı iş yükü bilgilerine ulaşılabilir (Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006; Westfield Polis Teşkilatı, 2009). Bu bilgiler sayesinde, hangi tür olayların ne kadar sürede sonuçlandırıldığı ve görev bölgesinin özelliklerinden kaynaklanan sebeplerin

(trafik yoğunluğu, yüzölçümü ve karayolu yeterliliği vb.) iş yükü ve performans etkileri de ölçülebilmektedir. Nitekim İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerde olaya müdahale süresi ile küçük il ve ilçelerdeki müdahale süresinin birbirine yakın olabilmesi ancak bu ölçümlerin yapılabilmesi ve personel dağılımı yönteminde kullanılıyor olmasıyla mümkün olabilecektir.

Benzer şekilde IACP, her bir polis teşkilatı için farklılık gösteren örgütsel ve teşkilatın sorumluluk bölgesine ait aşağıdaki faktörlerin personel ihtiyacının belirlenmesinde:

- Polislik yöntemleri (toplum destekli polislik, problem odaklı polislik, vb.),
- Polislik öncelikleri,
- Polis mevzuatı ve uygulamaları,
- İhbar çağrılarının sayısı,
- Nüfus sayısı ve yoğunluğu,
- Yaş durumu,
- Durağan ve geçici nüfus,
- Kültürel özellikler,
- İklim özellikleri,
- Polislikle ilgili diğer kurumların yasal düzenlemeleri (savcılık, cezaevi vb.),
- Vatandaşların suç kontrolü ve suç olmayan kontrol hizmet talepleri,
- Vatandaşların suç rapor etme düzeyi,
- Teşkilat kaynakları,
- Sorumluluk bölgesinin

geleceğe yönelik trendlerin kullanılması örgütün raporlarında tavsiye edilmiştir (IACP, 2010, s.2-3).

1.4.Delphi Tekniği Yaklaşımı

Delphi tekniği, kısaca belirli alanda grup temelli sistematik uz görüş tekniğidir (Pravin, 2010; s.118). Delphi tekniği belirli bir alanda gelecekte olabilecek tahmin etme yöntemi olarak 1940'larda Rand Corporation tarafından geliştirilmiştir. Kalitatif bir teknik olan bu yöntem, personel planlama ve dağılım sürecinde uzmanlara, çalışanlara ve yöneticilere önceden belirlenen soruların sorularak, gelen görüşler doğrultusunda görüş birliğine varılmasının sağlandığı sistematik bir yaklaşımdır (Saiyadain, 2009, s.59). Bu yöntem yeni kurulan (Uysal, 2014, s.15) veya yeterli uzmanların olmadığı birimler için veya kurumun personel planlamasını yapabilmesi için elinde yeteri kadar veri bulunmadığı zamanlarda (Küçüksille, 2007, s.15) kısa dönemli (1 yıl) planlamalarda (Saiyadain, 2009, s.59) uzman görüşü alınarak yapılabilecek pratik bir insan kaynakları planlama süreci olarak görülmektedir (Uysal, 2014, s.15).

Delphi tekniğinde görüşüne başvurulacak uzmanların kurumun görev tanımlarını bilen ve alanına vakıf uzman ve yöneticiler olması gerekmektedir (Küçüksille, 2007, s.15). Delphi tekniğinde uzmanların görüşlerinin alınmasında onların bir araya gelmeleri beklenmez. Birinci görüş geldiğinde, gelen görüş paydaşlar ile paylaşılır ve yeni görüş alma süreci başlar. Bu süreç paydaşlar arasında fikir birliği oluşuncaya kadar devam eder (Saiyadain, 2009, s.59). Delphi tekniğinde sonraki paylaşımlarda paydaşların görüşlerinin ağırlık derecesi önem kazanır (Shafritz ve diğerleri, 2001, s.150).

1.5.Sorumluluk/ Kapsama Alanı Yaklaşımı

Bir diğer kalitatif yöntem ise sorumluluk / kapsama alanı yaklaşımı ile özellikle küçük ölçekli polis birimlerinde görev yapacak personel sayısı belirlenmektedir. Küçük polis birimlerinde görev yoğunluğu olmasa da hizmetlerin süregelmesi için minimum düzeyde personele ihtiyaç duyulmaktadır (Wilson and Weiss, 2013, s.37). Küçük polis birimlerinde; polislik görevlerinde temel unsurlardan olan iletişimden sorumlu polis, devriye polisi ve polis merkezi ile korunması gereken diğer yerleri korumakla görevli polisin asgari sayıda olması gerekmektedir. Bununla birlikte bu görevlilerin birimde uygulanan vardiya sayısınca olması gerekmektedir. Bu yüzden küçük polis birimlerinde personel sayısının belirlenmesinde diğer yaklaşımlar ile belirlenen sayıların dışında sorumluluk/kapsama alanı yaklaşımının da kullanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, yukarıda incelenen personel istihdam yaklaşımların beşinin de bir süreç içerisinde kullanıldığı “Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli,” modelin geliştirilme süreci, personel dağıtımında kullanılan faktörlerin belirlenmesi ve bu modelin uygulanmasından elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

2.Yöntem

Emniyet Teşkilatı'nın insan kaynaklarının planlanması çerçevesinde, 1997 yılında yapılan “Emniyet Teşkilatı'nda Olması Gereken Personel Sayısının Belirlenmesi” çalışması aradan geçen zaman zarfında teşkilat yapısı ve personel niteliğinde gerçekleşen değişiklikler ve insan kaynakları yönetimdeki yeni anlayışlar nedenleriyle güncellenmesi gerektiği söylenebilir.

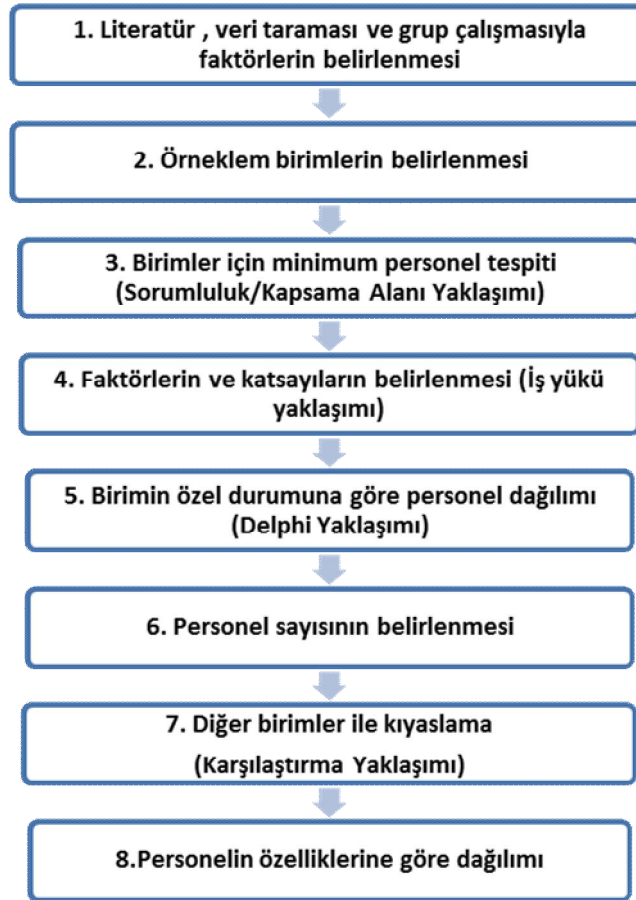
Bu nedenle 2009 yılında Sivas–Gaziantep–Antalya illerinde “Personel Şube Müdürleri Toplantısı”, İstanbul'da “Personel Sorunları Çalışma Toplantısı” ve Ocak 2010 tarihinde Kızılcıhamam'da “Personel Şube Müdürleri Semineri” gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında; Emniyet teşkilatının insan kaynakları sorunları tartışılarak çözüm yolları aranmıştır. Bu çalışmalarda gündeme gelen en önemli sorunlardan birisi ilçe emniyet müdürlüklerinde görev alacak personel sayısının belirlenmesi olmuştur. Ayrıca son yıllarda polis sorumluluk bölgesine dâhil olan ilçeler nedeniyle sorumluluk bölgesi nüfusundaki artış, teşkilat personel sayısındaki artış, teşkilat yapılanmasındaki yenilikler–branşlaşma, suç türleri ve suç işleme eğilimlerindeki değişim vb. gibi çevresel ve içsel faktörler sebebiyle yeni bir planlama yöntemi geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu doğrultuda, 2010 yılında bir araştırma grubu kurularak çalışmalara başlanmıştır.

Çalışmanın başlangıç aşamasında, çalışmada izlenecek yaklaşımın belirlenmesi için beyin fırtınası toplantıları gerçekleştirilmiş, sonuç olarak bu çalışma da ilçelerin ideal sayısının belirlenmesi için polisin nüfusa oranı yaklaşımı (Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.7; Roberg ve diğerleri, 2002, s.334), karşılaştırma analizi (Fort Pierce Polis Teşkilatı, 2006, s.4; Westfield Polis Teşkilatı, 2009, s.8; Bright and Walker, 1994, s.87-89), iş yükü analizi (IACP, 2010, s.2; Saladin, 1982, s.239; Roberg ve diğerleri, 2002), delphi tekniği analizi (Saiyadain, 2009, s.59; Uysal, 2014, s.15; Shafritz ve diğerleri, 2001, s.150), sorumluluk-kapsama alanı analizi (Wilson and Weiss, 2013, s.37) yaklaşımları kullanılmıştır.

Bu araştırma grubunun, EGM personelinin illere ve ilçelere ideal oranda personel dağılımını sağlayabilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla teoride kullanılan faktörlerin yanı sıra, alanda geçerli olan faktörler belirlenmiş ve bu faktörlerin kullanım yöntemi için bir

personel dağılım modeli geliştirmiştir. Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli olarak isimlendirilen model ile teorik faktörlerin yanı sıra pratikte var olan ve tam olarak tespit olanağı olmayan etkenlerin de personel dağılımına katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Personel planlama sistemlerinde kantitatif ve kalitatif yöntemlerin bir arada bulunması idealdir. İki yaklaşımın birlikte bulunduğu tahmin etme çalışmalarında uygulayıcı ve araştırmacıların katkılarına artırmaktadır (George and Snell, 2007, s.64). Bu nedenle modelin geliştirilmesinde tahmin etme sürecinin başarısını artırmak için kantitatif (polis nüfusa oranı yaklaşımı, iş yükü analizi regresyon analizi ile) ve kalitatif (karşılaştırma analizi, delphi tekniği, sorumluluk-kapsama alanı analizi) polis personel dağılımı belirleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu modelin geliştirilme süreci aşağıda Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1 Çok Faktörlü Personel Dağılım Modelinin Geliştirilme Süreci

Geliştirilme süreci Şekil 1’de gösterilen modelin geliştirilme yöntemi aşağıda sunulmuştur:

Literatür, Veri Taraması ve Grup Çalışmasıyla Faktörlerin Belirlenmesi

Örgütün personel dağılımıyla ilgili faktörlerin belirlenmesi; literatür taraması ve odak grup çalışmaları ile veri kaynaklarının ulaşılabilirliği incelenerek belirlenir.

Örneklem Birimlerinin Belirlenmesi

Örneklem birimlerinin belirlenmesi geniş katılımlı odak grup toplantıları ile yapılır. Örneklem ilçelerin belirlenmesi yurt genelinden farklı büyüklükte ve riskte

illerin/ilçelerinin belirlenmesi ve hizmet götürülen ilin personel sayısının yeterli olduğunun değerlendirilmesi esas alınmıştır.

Birimler için Minimum Personel Tespiti (Sorumluluk/ Kapsama Alanı Yaklaşımı)

Polis personel dağılım modellerinden birisi olan sorumluluk/kapsama alanı yaklaşımı ile personel sayısına etki eden faktörlerden bağımsız olarak örgütün sadece kurulu bulunan alt birimlerin sahip olması gereken minimum personel sayısının belirlenmesi amacıyla yöneticiler ve çalışanlarla mülakatlar ve toplantılar yapılır.

Faktörlerin ve Katsayıların Belirlenmesi (Polisin Nüfusa Oranı Yaklaşımı ve İş Yükü Yaklaşımı)

Bu aşamada literatür ve odak grup çalışması ile yararlılık ve erişilebilirlik açılarından belirlenen faktörlerin regresyon analizinde enter modeli ile bu model içinde kullanılabilir ve etki düzeyleri analiz edilir. Belirtilen değişkenler ($p < 0,05$) oranında model için istatistiksel olarak anlamlı bulunur.

Birimin Özel Durumuna Göre Personel Dağılımı

Birimin özel durumuna göre ek personel verilmesi delphi tekniği kullanılarak yapılır.

Personel Sayısının Belirlenmesi

Pratikte personel dağılımına etki eden hangi faktörlerin neler olduğu ve standart katsayıları belirlendikten sonra tüm birimlerde görevlendirilecek personel sayıları birim minimum personel sayısı ve risk faktörlerine dayalı olarak atanacak personel sayıları hesaplanır. Elde edilen personel sayıları mevcut durumdaki birimlerin sahip oldukları personel sayısı ile karşılaştırılır. Birimlerde meydana gelen personel fazlalığı ve yetersizliği görülen birimler tekrar gözden geçirilerek odak grubu üyeleriyle modelin tutarlılığı incelenir.

Diğer Birimlerle Kıyaslama

Diğer birimlerle kıyaslama, sistem tarafından getirilen benzer özellikte birimlerin uzmanlarla değerlendirilmesi şeklinde yapılır.

Personelin Özelliklerine Göre Dağılımı

Birimlere atanacak toplam personel sayıları belirlendikten sonra bu personelin özellikleri dikkate alınarak ne oranda hangi özelliklere sahip personelin birimlere atanması gerektiği tespit edilir. İhtiyaca göre değişebilecek personel özellikleri arasında: yaş, cinsiyet, rütbe, şoförlük, bilgisayar kullanımı, özel eğitimi olanların (programcılık, yabancı dil vb.) toplam personel sayısı içerisindeki oranları nispetinde her birimde yer alması sayılabilir.

3. Modelin Uygulanması

EGM personel dağılımının koordine edilmesi amacıyla merkez ve taşra birimlerinde görev yapan uzman personel ile akademisyenlerden oluşan 2 çalışma grubu oluşturulmuştur. Birinci grup çalışmalarını 2010 yılında yapmıştır. Bu gruba tüm il emniyet personel müdürleri (81), branşlı birimlerin personel müdürleri (12) ve merkezde atama işlemlerinde görevli 15 yönetici, 1 istatistik uzmanı, 2 bilgisayar yazılım uzmanı ile 3 akademisyen olmak üzere toplam 114 uzman personel katılmıştır.

Geniş katılımlı bu odak grubu çalışmasında örneklem illerin/ilçelerin belirlenmesi ve personel dağılım modelinde kullanılacak faktörler belirlenmiştir.

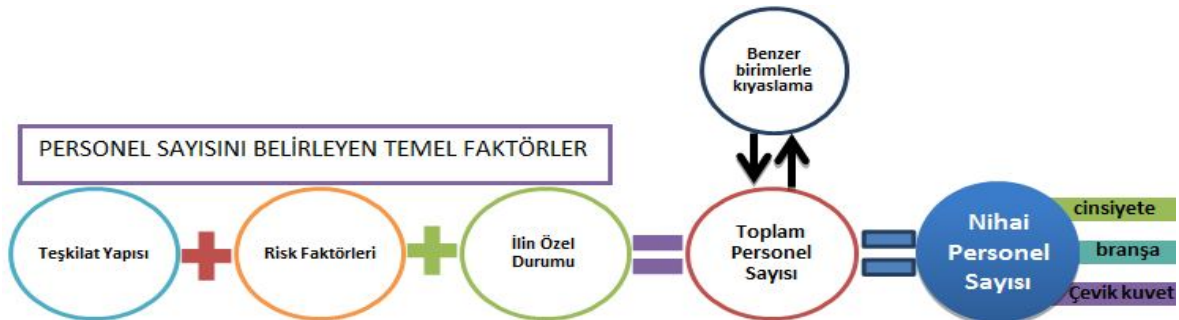
Çalışmanın devamındaki faaliyetlerin koordine edilmesi amacıyla dar kapsamlı ikinci odak çalışma grubu kurulmuştur. Odak grubunda alanında uzman 3 akademisyen, 1 istatistikçiyle Türkiye geneli personel atama işlemlerinde görevli 5 personel, 5 il personel şube müdürü ile 2 bilgisayar yazılım uzmanı olmak üzere toplam 16 kişi görev almıştır. İkinci odak grup çalışması ile faktörler ve risk katsayıları belirlenmiş ve test edilmiştir.

Çalışmada 2008-2010 yılı verileri temel alınarak Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli ile EGM personelinin atama simülasyonu yapılmıştır. Bu modelin uygulanması ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

3.1.Literatür, Veri Taraması ve Grup Çalışmasıyla Faktörlerin belirlenmesi

Modelin geliştirilmesi sürecinde kantitatif ve kalitatif yöntemlerin bir arada bulunması esas alınmıştır. Bu kapsamda geniş kapsamlı grup çalışmasında modelde kullanılacak yöntemler ve bunların nasıl kullanılabileceğine ilişkin ön araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ve literatürün incelenmesi ile personel sayısını ve dağılımını belirleyen temel faktörler 4 başlık altında sıralanmıştır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- **İlin Özel Durumu (Delphi analizi) Kaynaklı Personel:** Aşağıda sayılan faktörlerin dışında olan ve personelin görev yoğunluğuna etki edebilecek toplumsal olay gibi diğer faktörlerden kaynaklanan personel sayısı.
- **Teşkilat Yapısı Kaynaklı Personel:** Görev yoğunluğu olmasına bakılmaksızın ilçe, şube, polis merkezi gibi birimlerin faaliyetlerinin asgari düzeyde yürütülmesi için gereken personel sayısı.
- **Risk Faktörleri (iş yükü analizi) Kaynaklı Personel:** Polisin hizmet götürdüğü yerleşim yerinde yaşayan vatandaşlardan olay sayıları, suçlu sayıları, işsiz sayıları gibi faktörlerden kaynaklanan personel sayısı.



Şekil 2 Personel Sayısını ve Dağılımını Belirleyen Temel Faktörler

Geniş katılımlı grup çalışması ile belirlenen temel faktörler modelde kullanılmıştır. Bunun yanında risk faktörlerini belirleyebilmek amacıyla ulusal ve uluslararası polis literatüründe polis teşkilatlarının personel dağılımına etki eden ve dağılımında kullanılan faktörler belirlenmiştir. Bunun yanında, bulunan faktörlerin ulaşılabilecek ve kullanılabilecek veriler olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak 23 farklı faktörün polis teşkilatları ve birimlerinde istihdam edilecek personel sayısında etkili olabileceği ve ulaşılabileceği bulunmuştur.

Geniş katılımlı grup çalışmasına göre modelde kullanılmak üzere tespit edilen faktörler aşağıda sıralanmıştır;

a) İlin özel durumu

b) Teşkilat yapısı faktörleri

- 1) 50.000'den küçük olan ilçe emniyet amirliği/müdürlüğü asgari personel sayısı
- 2) Şube/Polis merkezi asgari personel sayısı
- 3) Serbest Bölge- Hudut Kapısı- Havaalanı asgari personel sayısı
- 4) 50.000'den büyük olan dış ilçe personel sayısı

c) Risk Faktörleri

- 1) Nüfus değişkenleri
 - i) Polis bölgesi nüfusu
 - ii) Konaklayan turist sayısı
 - iii) Belde / köy nüfusu
- 2) Suç olay değişkenleri
 - i) Terör olay sayısı
 - ii) Toplumsal olay
 - iii) Asayiş olay sayısı
 - iv) Kaçakçılık, organize ve narkotik olay sayısı
 - v) Trafik olay sayısı
- 3) Özel güvenlik sayısı
- 4) Silah sayısı
- 5) Sabıkalı sayısı
- 6) Göç alma durumu (İl nüfusuna kayıtlı olmayanların oranı)
- 7) Futbol Süper lig ve 1. ligde yer alan takım sayısı
- 8) İşsizlik oranı
- 9) Yolcu giriş-çıkış say

3.2.Örnekleme İl ve İlçelerin Belirlenmesi

Çalışmanın ikinci aşamasında geniş katılımlı grup ile modelin geliştirilmesi ve faktörlerin etki derecelerinin belirlenmesinde kullanılacak örneklem iller ve ilçeler belirlenmiştir. Bu illerin belirlenmesinde; Türkiye genelinden farklı büyüklükte ve riskte illerin belirlenmesi ve hizmet götürülen ilin personel sayısının yeterli olduğunun değerlendirilmesi esas alınmıştır. Bu çalışma kapsamında istatistiki verilerin incelenmesi ve odak grubunun değerlendirilmeleriyle personel sayılarının en ideal olduğu küçük, orta ve büyük 256 örneklem ilçe belirlenmiştir. Bu il seçimi modelin çalışması açısından çok önemli bir adımdır. Çünkü modelin devamında kullanılan standartlar bu illerin mevcut durumları dikkate alınarak belirlenmiştir. Dolayısıyla pratikteki durumu en iyi yansıtacak, siyasi ve ikili ilişkilerden kaynaklanmayan personel sayısına sahip iller seçilmelidir. Bu seçim yapılırken odak grubunun, illerin personel müdürlerinin ve bir polise düşen vatandaş ve bir vatandaşa düşen polis sayıları, bir polise düşen suç sayıları gibi istatistiki veriler göz önünde bulundurulmuştur. Örneklem olarak 5 İl ve 256 ilçe kullanılmıştır.

3.3.Teşkilat Yapısında Birimler İçin Minimum Personel Tespiti

Çalışmanın üçüncü aşamasında geniş katılımlı grup çalışması ile İl Emniyet Müdürlüğüne ait değişik birimlerde yer alan birimlerde görev yapması gereken minimum personel sayıları hesaplanmıştır. Teşkilat birimlerinde görev yapması gereken minimum personel sayıları belirlenirken, odak grup çalışmalarında belirlenmiş olan;

illerin ilçe sayısı, nüfusu 50 bin ve üstü olan ilçe sayısı, havaalanı, hudut kapısı ve serbest bölge sayısı, polis merkezi sayısı dikkate alınmıştır (Tablo 1). Bu faktörlerin ildeki sayısı, vardiya sayısı ile bu birimlerde görev yapması gereken minimum personel sayıları çarpılarak illerin teşkilat yapısından sahip olması gereken personel sayısı belirlenmiştir. Aynı şekilde ilçelerin sahip olması gereken personel sayısı da hesaplanmıştır.

Tablo-1. Birimlerde Görevlendirilecek Minimum Personel Sayısı

Birim	Personel sayısı
50.000'den Büyük Olan Dış İlçeler	34
Serbest Bölge- Hudut Kapısı- Havaalanı	5
Polis Merkezi	10
50.000'den Küçük olan İlçe Emniyet Amirliği/Müdürlüğü	6

3.4.Faktörlerin ve Katsayılarının Belirlenmesi

Çalışmanın dördüncü aşamasında dar kapsamlı ikinci odak çalışma grubunun çalışmalarına geçilmiştir. Bu çalışma kapsamında personel sayılarının en ideal olduğu istatistik veriler ve geniş kapsamlı odak çalışma grubu değerlendirilmeleriyle belirlenen örneklem illerin personel sayılarının risk değişkenleriyle (nüfus değişkenleri, suç olay değişkenleri, özel güvenlik değişkenlerine) ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Nüfus değişkeninin belirlenmesinde odak çalışma grubu çalışmalarında polis sorumluluk bölgesi nüfusunun yanında, konaklayan turist sayısının ve belde/ köy nüfusunun da etkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda odak çalışmasında turistlerin bir yerleşim yerinde olan konaklama sürelerinin ortalama bir hafta olduğu değerlendirilmiştir. Bunun yanında belde köy nüfusunun da nüfusun 1/100 oranında etkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda nüfus değişkeninin=(polis sorumluluk bölgesi nüfusu+(konaklayan turist sayısı/52)+(belde köy*0,1)) şeklinde belirlenebileceği değerlendirilmiştir.

Nüfus değişkeni ile beraber belirlenen 23 risk faktörü mevcut durumda ideal olarak belirlenen illerin/ilçelerin personel dağılımına etkileri regresyon analiziyle test edilmiştir. Çalışma için seçilen örneklem illere/ilçelere ait nüfus değişkenleri, suç olay değişkenleri, risk değişkenlerinden oluşan 23 farklı faktörler bağımlı değişken ile regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan analiz sonucu; süper lig ve 1.ligte yer alan toplam takım sayısı ile hudut kapılarından giriş çıkış yapan toplam sayı sistem tarafından çıkarılmıştır. Aşağıda belirtilen 21 değişken ile Personel sayısının belirlenmesinin 0,926'lık bir model gücü ile açıklanabileceği tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2 Modelin Açıklama Yüzdesi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların karesi	F	Sig.
1	Regresyon	2269025,549	21	108048,836	54,071	,000 ^b
	Artık	135883,351	68	1998,285		
	Toplam	2404908,900	89			
Modelin özeti ^b						
Model	R	R kare	Düzenlenmiş R kare	Tahminin standart hatası	Durbin-Watson	
1	,971 ^a	,943	,926	44,702	1,597	

Ayrıca elde edilen modele göre katsayıların elde edilmesi ile oluşturulacak olan modeli değişkenler ile katsayıların çapımı olarak aşağıdaki tablodan elde edilebilir. Belirtilen değişkenler model için tablodan anlaşılacağı üzere istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Tablodan çıkan sonuçlara göre illerdeki nüfus sayılarının bilinmesinin haricinde aşağıda belirtilen değişkenlerin personel sayılarının belirlenmesinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Modele göre anlamlı olmayan yükseköğretim öğrenci sayısı, yakalanan silah sayısı, ildeki ruhsatlı silah toplam sayısı, tutuklanan kişi sayısı, cezaevinde 1 günde kalan ortalamama kişi sayısı, kaçakçılık organize ve narkotik (KOM) olay sayıları sayısı, trafik olay sayısı, toplantı gösteri yürüyüşleri sayısı, basın açıklaması sayısı, süper lig de yer alan futbol takımı sayısı, kara hudut kapılarından giriş çıkış yapan yolcu sayısı, hava hudut kapılarından giriş çıkış yapan yolcu sayısı, deniz hudut kapılarından giriş çıkış yapan yolcu sayısı ve ilçede görev yapan özel güvenlik sayısı ile analiz tarafından otomatik olarak çıkarılan süper lig ve 1.ligte yer alan toplam takım sayısı ile hudut kapılarından giriş çıkış yapan toplam sayı modelden çıkarılarak model yeniden yapılandırılmıştır. Yapılan analiz sonucu; ilçe personel sayısının belirlenmesinde aşağıda belirtilen 6 faktörün mevcut polis sayısı ile 0,593'lük (Tablo 3) bir model gücü ile açıklanabileceği tespit edilmiştir. Bu durumda mevcut polis sayısının belirlenmesinde illere/ilçelere ait 6 faktörün etkili olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3. Modelin Açıklama Yüzdesi

Modelin özeti ^b					
Model	R	R kare	Düzenlenmiş R kare	Tahminin standart hatası	Durbin-Watson
1	,784 ^a	,614	,593	144,235	1,530

ANOVA ^a						
Model		Kareler toplamı	sd	Ortalamaların karesi	F	Sig.
1	Regresyon	3647347,132	6	607891,189	29,220	,000 ^b
	Artık	2288413,500	110	20803,759		
	Toplam	5935760,632	116			

Bu durumda örneklem olarak seçilen ilçeler arasında polis memuru sayılarının belirlenmesinde nüfus değişkeninin, ilçede ikamet edenler içinde ilçe nüfusuna kayıtlı olmayanların sayısının, ilçeden geçen anayoldaki araç geçiş yoğunluğu 1 günde geçen

araç sayısının, içki ruhsatlı işyeri sayısının, terör olay sayısının ve asayiş olay sayısının etkili olduğu söylenebilmektedir. Polis sayısının belirlenmesinde değişkenlerin etki düzeyleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Modele İlişkin Katsayıları Gösteren Tablo

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.	Birlikte Doğrusallık	
	B	Std. hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sürekli)	43,958	16,938		2,595	,011		
İlçede ikamet edenler içinde ilçe nüfusuna kayıtlı olmayanların sayısı	,000	,000	,077	1,025	,308	,627	1,595
İlçeden geçen anayoldaki araç geçiş yoğunluğu 1 günde geçen araç sayısı	,001	,001	,099	1,615	,109	,938	1,066
İçki ruhsatlı işyeri sayısı	,168	,098	,111	1,708	,091	,832	1,202
Terör olay sayısı	7,357	2,360	,198	3,118	,002	,873	1,145
Nüfus değişkeni	,000	,000	,278	2,224	,028	,224	4,463
Asayiş olay sayısı	,021	,008	,325	2,728	,007	,246	4,057

Bu bulgular ışığında personel dağılımında faktörlerin etki katsayılarıyla geliştirilen model aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

$Y = \{43,958 + (0,077 * \text{ilçede ikamet edenler içinde ilçe nüfusuna kayıtlı olmayanların sayısı}) + (0,099 * \text{ilçeden geçen anayoldaki araç geçiş yoğunluğu 1 günde geçen araç sayısı}) + (0,111 * \text{içki ruhsatlı işyeri sayısı}) + (0,198 * \text{terör olay sayısı}) + (0,278 * \text{nüfus değişkeni}) + (0,325 * \text{asayiş olay sayısı})\}.$

Modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde ilçelerdeki nüfus sayılarının bilinmesinin polis personel sayılarının belirlenmesine önemli bir anlam ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Risk faktörünün alt değişkenleri pozitif yönde etkilemektedir. Faktörler arasında yer alan nüfus değişkeninin personel sayısına yüksek oranda etki ettiği ortaya çıkmıştır. Literatürde de bu sonuç tutarlılık göstermektedir. İlçelerin nüfusu, nüfus yoğunluğu ve şehirli nüfus oranı ile suç türlerinin çoğu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani nüfus fazlalaştıkça ilçelerde, polis iş yükünün en önemli göstergesi olan suç oranlarında önemli ölçüde artış görülmektedir (Durusoy vd., 2008). Cömertler ve Kar (2007) nüfus yoğunluğu ve doğum hızı değişkenlerini 13 kombinasyonla modellemiş ve bu değişkenlerle suç oranları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde Güvel (2004) de çalışmasında toplam suç sayısının ve hırsızlık olayı sayısının nüfus ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu sonucunu belirlemiştir (Güvel ve Alper, 2004).

Böylelikle ilçeler üzerinde yapılan analizler sonucu ilçelerin özel durumları ve teşkilat yapısından dolayı teşkilat birimleri için gereken minimum personel sayıları, personel sayısına etki eden faktörler ve her faktörün toplam personel sayısına etki oranını gösteren risk değişkeni katsayıları belirlenmiştir.

3.5. Birimin Özel Durumuna Göre Personel Dağılımı (Delphi Yaklaşımı)

Çalışmanın beşinci aşamasında ilçelerin özel durumlarına göre personel dağılımı planlanmıştır. Bu işlem il içi personel istihdam ve dağılımından sorumlu personel şube müdürleri tarafından koordine edilmelidir. Personel şube müdürünün delphi tekniğine uygun olarak ilçe emniyet müdürü ve amirleri ile ilgili şube müdürlerinden yıl içerisinde olması muhtemel olaylar ve bunların personel sayısına ilişkin etkileri talep edilebilir. Delphi uygulamasına ilçe emniyet müdürü ve amirlerinin yanında terörle mücadele, kaçakçılık ve organize suçlar, istihbarat, çevik kuvvet, güvenlik ve asayiş şube müdürleri katılabilir. Emniyet Teşkilatında yerel intranet ağ üzerinden yapılabilecek bu uygulama gelen görüşlerde ortak görüş oluşturulana kadar tekrarlanır.

İlçenin özel durumu olarak toplumsal olaylar, gerçekleşmesi muhtemel uzun süreli panayır, fuar, şenlik, dini toplantılar, kritik spor yarışmaları gibi olaylar değerlendirilmeye alınmıştır.

3.6. Personel Sayısının Belirlenmesi

Analiz sonucu elde edilen katsayılarla, ilçelerde görevlendirilecek toplam personel sayısı dikkate alınarak tüm ilçelerin personel sayısı hesaplanmıştır. Böylelikle ilçelerde görevlendirilecek personel sayısı 6 risk faktörü katsayısı oranında belirlenmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi modele göre personel sayısının belirlenmesinde teşkilat yapısından verilen personel, risk faktörleri katsayılarından verilen personel ve birimin özel durumuna göre verilen personel toplamı esas alınmıştır.



Şekil 3 Modele Personelin Özelliklerine Göre Dağılımı

İlçelere atanması gereken personel sayısı ilçelerin özel durumundan ve teşkilat yapısından dolayı atanması gereken personel sayısı çıkarıldıktan sonra il bünyesinde kalan net personel sayısının, herhangi bir değişkenin ilçedeki değeriyle çarpımının, faktörün tüm ilçelerdeki sayısına bölümü ve çıkan sonucun risk faktörü katsayısıyla çarpımıyla elde edilmiştir.

3.7. Diğer Birimler İle Kıyaslama (Karşılaştırma Yaklaşımı)

Bu aşamada geliştirilen model önerisi ve ilçenin özel durumuna ilişkin verilerle personel dağılımı sonuçlarının benzer ilçelerin karşılaştırılması bilgisayar sistemi tarafından otomatik olarak gösterilmektedir. Bu uygulamada örnek benzer ilçelerin personel dağılımına etki eden faktörleri, modelin önerileri, mevcut durum ve modelin farkları personel müdürleri tarafından karşılaştırılarak kararlarındaki isabeti artırmalarına yardım etmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca bulunan personel sayıları mevcut durumda ilçelerin sahip oldukları personel sayısı ile karşılaştırılmıştır. İlçelere mevcut ve Çok Faktörlü Personel Dağılım Modeli ile hesap edilen personel sayıları arasındaki farklılıklar odak grubu tarafından gözden geçirilerek modelin tutarlılığı incelenmiştir.

Tablo 5 Modele Göre Bazı İlçelerin Olması Gereken Personel Sayıları

İlçe	Polise tabi nüfus	Toplumsal olayları	Modele göre olması gereken polis memuru sayısı	Polis memuru sayısı	Modele göre eksik / fazla yüzdesi
Marmara bölgesi bir ilçe	764.944		1352	558	-58,73%
Güneydoğu Anadolu bölgesi bir ilçe	730.562	10	1327	423	-68,12%
Akdeniz bölgesi bir ilçe	723.277		1289	1.103	-14,43%
Ege bölgesi bir ilçe	119.612	17	301	183	-39,20%
Güneydoğu Anadolu bölgesi bir ilçe	116.326	1	241	171	-29,05%
Marmara bölgesi bir ilçe	116.319	5	286	256	-10,49%
Güneydoğu Anadolu bölgesi bir ilçe	96.229	4	236	264	11,86%
İç Anadolu bölgesi bir ilçe	95.658	5	234	187	-20,09%
İç Anadolu bölgesi bir ilçe	93.769		179	104	-41,90%
Doğu Anadolu bölgesi bir ilçe	13.513		42	41	-2,38%
Güneydoğu Anadolu bölgesi bir ilçe	10.891		56	47	-16,07%
Güneydoğu Anadolu bölgesi bir ilçe	10.436	5	64	42	-34,38%
Doğu Anadolu bölgesi bir ilçe	10.422		37	25	-32,43%
İç Anadolu bölgesi bir ilçe	4.236		22	15	-31,82%
Akdeniz bölgesi bir ilçe	4.139		25	28	12,00%

Bazı ilçelerin model kapsamında personel dağılımı sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5’te görüleceği üzere bazı ilçe emniyet müdürlüklerinin personel sayılarının eksik olduğu görülmektedir. Türk kamu yönetiminde olduğu gibi Emniyet Teşkilatında da personel istihdamının merkezi yönetim ağırlıklı olduğu söylenebilir. Bunun yanında il emniyet yönetim anlayışına göre benzer özelliklere sahip ilçeler arasında polis sayılarında önemli farklılıklar olduğu da görülmektedir. Modele göre olması gereken ve polise tabi nüfusu benzer 700 bin-800 bin nüfuslu 3 ilçeden birisinde 423 polis memuru, ikincisinde 558 polis memuru, üçüncüsünde ise 1103 polis memuru bulunabilmektedir.

3.8. Personelin Özelliklerine Göre Dağılımı

İlçelere atanacak toplam personel sayıları belirlendikten sonra personelin özellikleri dikkate alınarak ne oranda hangi özelliklere sahip personelin atanması gerektiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

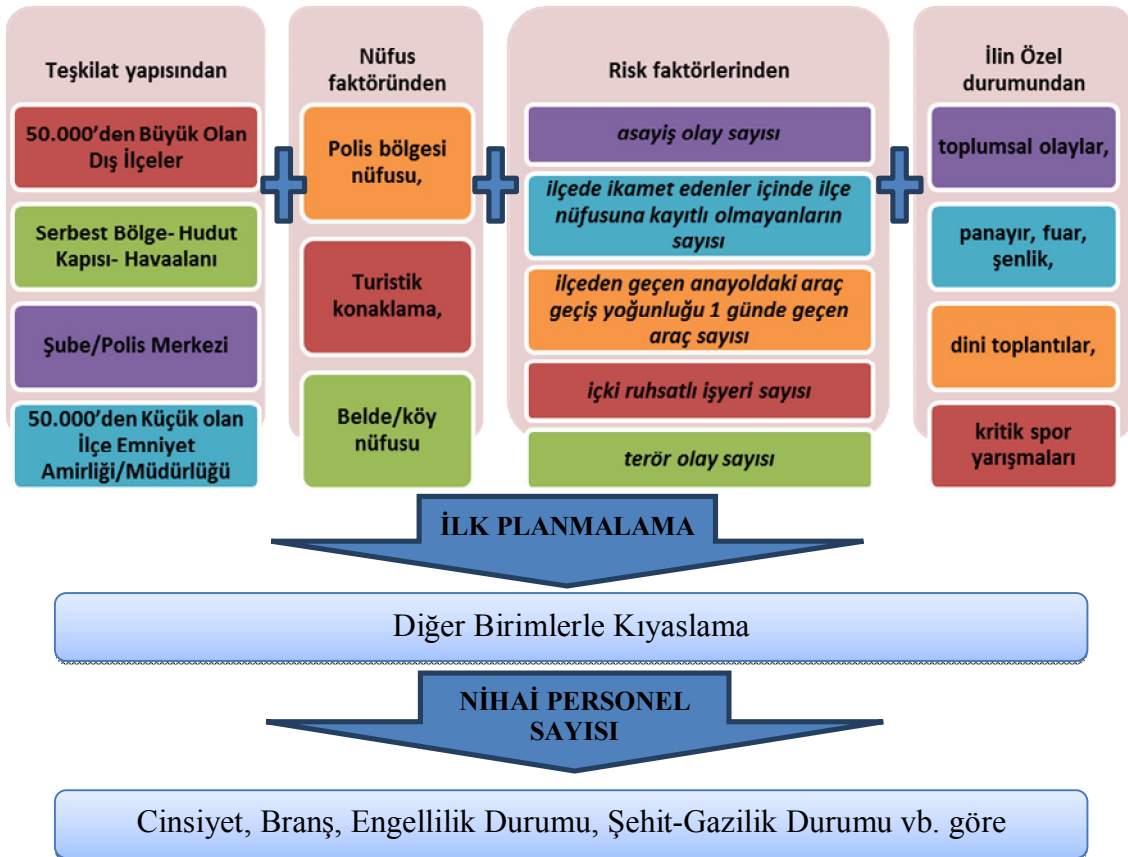
İhtiyaca göre değişebilecek personel özellikleri arasında: yaş, cinsiyet, rütbe, bilgisayar kullanımı, branş, çevik kuvvet, engellilik durumu, sağlık durumu, şehit-gazi yakını olma durumu ve özel eğitimler (VİP, köpek eğitimciliği, at eğitimciliği, bomba imha, özel hareket, pilot, dalgıç, TOMA operatörü, programcılık vb.) yer almıştır. Bu özelliklere sahip personelin, toplam personel sayısı içerisindeki oranları nispetinde veya farklı özelliklere sahip illerde/ilçelerde farklı oranlarda görev alması sağlanabilir. Ayrıca gazilik, şehit ve gazi çocuğu olma, sakatlık, eğitim vb. özel durumları olan personel için de limitler konabilir veya bu personel toplam personel sayısı içinden çıkartılarak ayrı bir hesaplama içinde yer alabilir.

Personel özelliklerinin kullanımına örnek olarak toplam personel içindeki bayan memur oranı her ilde eşit oranda olması isteniyorsa her ilde atanacak memur sayısının içinde aynı oranda bayan memur olması gerektiği hesaplanabilir.

Sonuç

İlçe emniyet müdürlüklerinde görevlendirilecek personele uygulanan Çok Faktörlü Personel Dağılım Modelin teşkilat ihtiyaçları, iş yükleri, uzman görüşleri ve çevresel etkenleri dikkate alarak personel atanmasında standart getirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Personel yönetiminin en temel işlevlerinden olan personel istihdamı ve dağılımı diğer yönetim süreçlerini de doğrudan etkilediğinden bilimsel olarak geliştirilen bu model Emniyet Teşkilatının etkinlik ve verimliliğini de olumlu yönden geliştirecektir. Davras'a göre (2010, s.1) doğru yapılan personel dağılım planlaması, hizmet kalitesi ve verimliliği artıracak gibi düşük personel maliyetini de beraberinde getirecektir. Bu yönü ile Çok Faktörlü Personel Dağılım Modelinin personel maliyetinin düşmesine de katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Personel dağılım planlamalarına ilişkin literatürde birçok yöntem bulunmaktadır. Polis personel dağılım planlamalarında da diğer alanlarda olduğu gibi kalitatif ve kantitatif bir çok model bulunmaktadır. Bunların hepsinin avantajları ve dezavantajları bulunabilmektedir. personel dağılım planlamalarında kalitatif ve kantitatif yöntemlerin bir arada kullanılması planlamaların doğruluğunu artıracaktır. Bununla birlikte polis personel dağılım planlamalarında nüfus faktörü ülkemizde en önde gelen faktör olarak öne çıkmaktadır. Nüfus değişkeninin yanında diğer faktörlerinde planlamada kullanılmalıdır. Model süreci şekil 4'de gösterilmiştir.



Şekil 4 Modele Göre Personel Sayısını ve Dağılımını Belirleyen Faktörlerin Dağılımı

Nüfus değişkeni ile beraber belirlenen 23 risk faktörü mevcut durumda ideal olarak belirlenen illerin/ilçelerin personel dağılımına etkileri regresyon analiziyle test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu; ilçelerdeki personel sayısının belirlenmesinde aşağıda belirtilen 6 faktörün mevcut polis sayısı ile 0,593'lük (Tablo 3) bir model gücü ile açıklanabileceği tespit edilmiştir. Bu durumda mevcut polis sayısının belirlenmesinde illere/ilçelere ait 6 faktörün etkili olduğu söylenebilmektedir.

Bu bulgular ışığında personel dağılımında faktörlerin etki katsayılarıyla geliştirilen model aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

$Y = \{43,958 + (0,077 * \text{ilçede ikamet edenler içinde ilçe nüfusuna kayıtlı olmayanların sayısı}) + (0,099 * \text{ilçeden geçen anayoldaki araç geçiş yoğunluğu 1 günde geçen araç sayısı}) + (0,111 * \text{içki ruhsatlı işyeri sayısı}) + (0,198 * \text{terör olay sayısı}) + (0,278 * \text{nüfus değişkeni}) + (0,325 * \text{asayiş olay sayısı})\}.$

Ayrıca birçok yönetici personel dağılım planlamalarında uzmanların görüşlerini almaktadır. Alınan görüşlerin delphi tekniği gibi bilimsel yöntemlerle olması objektiviteyi artıracaktır.

Kurum yöneticilerinin kurumların ürettiği hizmetin kalitesini artırmanın yanında personelin iş yükünü ve ergonomisini de hesaba katarak kararlar alması gerekmektedir. Yöneticilerin bu kararlarında elinde doğru veriler olması ve onları doğru yöntemlerle analiz etmesi geleceğe yönelik tahminlerinde isabeti artıracaktır. Bu ise personel üzerine düşen yükü azaltacaktır.

Kaynakça

- Aytaç, M., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2007). "Suç Türlerini Etkileyen Faktörlerin İstatistiksel Analizi", 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya, 24-25 Mayıs 2007 ss.1-7.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2007). "*Managing Human Resources*", 14 E, Thomson South-Western Comp. America
- Bright, C. ve Walker, J. (1994). "*Police resource allocation*" David Biles and Sandra McKillop (eds.), Canberra: Australian Institute of Criminology, Konferans Bildirgesi 19-21 April 1993.
- Cömertler, N. ve Kar, M. (2007). "Türkiye'de Suç Oranının Sosyo-ekonomik Belirleyicileri; Yatay Kesit Analizi", Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(2), ss.37-57.
- Balcıoğlu, İ. (2006). "Adli Psikoloji ve Silah", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı: 7, Sayfa: 10-17, İstanbul,
- Duari, P. (2010). "*Human resource management*", Pearson education pub.
- Durusoy, S., Köse, S. ve Karadeniz, O. (2008), "Başlıca Sosyo Ekonomik Sorunlar Suçun Belirleyicisi Olabilir mi? Türkiye'de Deliller Arası Bir Analiz", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), ss.172-203
- Emniyet Genel Müdürlüğü, Ana Komuta -Kontrol Merkezi (AKKM)

- EUROFOUND-European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 “*Working Time Options Over the Life Course: New Work Patterns And Company Strategies*”, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Fort Pierce Polis Teşkilatı, (2006). “*Resource Allocation Study*”, Neighborhood Policing Bureau, http://www.fppd.org/plans_budget_reports/Police_Staffing_Study_2006.psd (E.T.19 Ağustos 2014)
- Freeman, Richard B., “*Crime and the Job Market*”, NBER Working Paper Series, (1994), No.4910, 1-34.
- Gottfredson, M., Travis H. (1998). “*A General Theory Of Crime*”, Stansdord University Press, Stansdord ,California
- Güvel, E. A. (2004). “*Suç ve Ceza Ekonomisi*”, Roma Yayınları, Ankara, 194s
- Hançer, M. (2003). *İşletmelerde Verimliliği Artırma Ve İnsan Kaynakları*. Detay Yayıncılık.
- IACP, (2010). “*Patrol Staffing and Deployment Study*”, www.theiacp.org., giriş tarihi 12.08.2010.
- İçli, T. (1992). “*Türkiye’de Suçlular-Sosyo Kültürel ve Ekonomik Özellikleri*”, Bizim Büro Basımevi, Ankara
- Kızmaz, Z. (2004). “Öğrenim Düzeyi ve Suç: Suç –Okul İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, Sayfa: 291-319, Elazığ
- Lochner, L. and Moretti, E. (2004). “The Effect of Education on Crime: Evidence from Prison Inmates, Arrests, and Self-Reports”, *The American Economic Review*, Vol.94, No.1, pp.155-189.
- Lochner, L. (1999). “*Education, Work, and Crime: Theory and Evidence*”, University of Rochester Working Paper Series, No.465, 1-52.
- Palmer, M. and Winters, K. T. (1993). “*İnsan Kaynakları*”. İstanbul, Rota Yayınları.
- Pearson, (2014). “*Human Resource Planning*”. http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/showcase-websites-4q-2012/0132604868_05_REV1.psd
- Roberg, R. R., Kuykendall, J. and Keneth N. (2002). “*Police Management*”. 3rd ed.” ,Los Angeles, CA: Roxbury Publish.
- Rout, B. (2003). “*An Examination of Resourcing and Scheduling within the RCMP.*” Simon Fraser University. University of Alberta, a thesis submitted in partial fulfillment. <http://people.math.sfu.ca/~goddyn/Theses/routMScThesis.psd> (E.T.: 15.08.2014)
- Saiyadain, Mirza S. (2009). “*Human Resources Management*” 4E. Mc Graw Hill Comp.
- Sanal, R. (2001). “Türkiye'deki İllerin Emniyet ve Asayiş Bakımından Risk Durumlarının Belirlenmesinde Bir Yöntem Önerisi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayfa:3–4, Ankara

- Shafritz, J. M. and Ott, J. S., (2001). “*Classics of Organization Theory*”, 5th Edition, Wadsworth,
- Shafritz, J. M. ; Riccucci, N. M.; Rosenbloom, D. H. and Hyde, A. C. (2001) “*Personnel Management In Government: Politics And Process*”, fourth ed. Marcel Dekker Inc. Newyork
- Soraka, M. P. and Bryjak, G.J. (1995). “*Social Problems: A World At Risk*”, Allyn and Bacon Pub.,USA
- Thompson, G. M. (1999). “Labor Scheduling, Part 3”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 40, 1; pg. 86-96. ,Feb
- Thompson, G. M. (1998). “Labor Scheduling, Part 1: Forecasting Demand,” *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume.39, Iss.5.
- Tsushima, M. (1996). “Economic Structure and Crime: The Case Of Japan”, *Journal of Socio –Economics*, Vol:25,İssue :4,
- Türkiye İstatistik Kurumu* (Tük), *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi* (ADNKS), www.tuik.gov.tr, Giriş Tarihi :28.01.2011
- Usher, D. (1997). “Education as a Deterrent to Crime”, *The Canadian Journal of Economics*, (1997), 30(2), 367-384.
- Westfield Police Department, (2009), “*Patrol Staffing and Deployment Study*”. Spring. Etico solutions inc.
- www.fbi.gov/ucr/cius2007/police/index.html, Giriş Tarihi:20.08.2010.

A Multifactorial Personnel Distribution Model in the Human Resources Employment for the District Police Departments

Cihangir BAYCAN

Turkish National Police Academy,
Security Science Faculty,
Gölbaşı, Ankara, Turkey
cihangir.baycan@egm.gov.tr

Fatih Mehmet HARMANCI

Turkish National Police Academy,
Security Science Faculty,
Gölbaşı Ankara, Turkey
fatihharmanci@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

Organization theories are described organization as a set of activities including; planning, organizing, staffing, the directing, coordinating, reporting and budgeting functions (Shafritz and Ott, 2001, p.33). However each management activities and assets is important to continue the success of the organization, appropriate use of all those resources is an essential factor affecting the fundamental management stages of organizations. Especially proper use of human resources, among resources of organizations, that cannot be copied and revealing differ from other organizations in the competitive environment, also affect significantly the effectiveness and efficiency of other management activities.

The most appropriate staffing of the organization can be carried out by demand analysis and taking into account many factors, such as, personnel qualifications, abilities, preferences, and costs (Thompson, 1999, 86). Especially after the 1980s, changing social life with the effect of globalization, the new employee and customer needs engendered by 24 hours social life, changing employee portrait (female workers increase in number and so on), the employee's rights and the changes in the preferences have resulted the development in the new human resources approach (Eurofound, 2006, 2, Wolf et al, 2006, 14). In most conspicuous structural change is the transition from personnel management to human resource management. The underlying purpose of this change is to direct employees in accordance with the objectives of the organization with the most efficient way, to meet the needs, and to provide professional carrier development (Palmer and Winters, 1993, 20).

Police organizations, due to the nature of their services, are human-intensive organizations. Therefore, determining the optimal number of staff for the effective and efficient police services represents a very critical decision-making process for management and managers. As old as the police history, estimating the number of staff that will be needed in the future refers to a fundamental management issue. The estimating required number of police is a difficult task since there are many variables that affect police security services (Route 2003).

In practice, the method that is to forecast the required officers is an important source of controversy and yet, any method that is adapted to all police departments is

available (IACP, 2010, 2). In the literature, there are many methods of staffing including; the police population ratio approach (Westfield Police Department, 2009, 7), comparison approach, the workload approach, Delphi technique analysis and liability-coverage area (Roberge et al, 2002, 334). In this study those methods briefly examined and the Multifactorial Personnel Distribution Model was defined and discussed.

Method

As a part of TNP's human resources planning framework; "Personnel Division Managers Meeting" in Sivas, Gaziantep and Antalya provinces in 2009; "Personnel Issues Workshop" in Istanbul and "Personnel Division Manager Seminar" in Kizilcahamam in 2010 were held. Within the scope of these studies; organization's human resources issues are discussed. In these studies, one of the most important issues on the agenda was to identify the number of officers of the district police headquarters. In this context, a research group founded to focus on this issue in 2010.

This research group is intended to allow ideal distribution of the TNP personnel for the provinces and districts departments. For this purpose, a staffing model has developed by the factors that are used in theory as well as in practice. A staff distribution model that is developed and called the Multifactorial Personnel Distribution Model is intended to identify the factors contributing to the staffing. Therefore, in this model the quantitative (the police population ratio approaches, workload analysis, regression analysis with) and qualitative (comparative analysis, delphi technique, liability-coverage analysis) research methods are used to increase the prediction success. Implication of this model is as follows:

- 1 Reviewing literature, data screening and determination of factors,
- 2 Determination of the sampling unit,
- 3 Determination of the minimum staff for Unit,
- 4 Determination of Factors and coefficients (Work load approach),
- 5 Unit personnel distribution according to the specific situation (Delphi Approach),
- 6 Determination of the number of staff,
- 7 Comparison with similar units (Comparison Approach),
- 8 Distribution of Personnel according to the characteristics.

Implementation of Model

For the purpose of coordinating the distribution of TNP personnel, two working groups with specialist staffs working in headquarters and field units and academics have been created. The first group of 114 qualified personnel to work was enrolled in 2010. Broad participated in this focus group have been identified the study sample of provinces/districts and the factors that are used in the staffing model. The second study group of 16 people has been established in order to coordinate activities. The second focus group was determined and tested the factors and risk coefficients.

In this study, a simulation of TNP personnel assignments is made based on data from the period 2008-2010 by the Multifactorial Personnel Distribution Model. From

the research and literature, the basic factors that are to determine the number of staff and their distribution are listed under four headings. They are as follows:

- **City Special Status** (Delphi analysis): outside of the above mentioned factors that may influence the intensity of the task for example, the number of demonstration.

- **Organizational Structure**: Task intensity regardless of whether the district, branch, activities of units such as the police station a minimum number of personnel needed to conduct.

- **Risk Factors** (workload analysis): Police services provided to citizens, the number of events, the number of offenders, the number of personnel resulting from factors such as the number of unemployed.

Result

The applicability of the Multifactorial Personnel Distribution Model is considered to contribute the standard of staff distribution of the District Police Department by taking into account the organization needs, workloads, expert opinions and environmental factors. The personnel recruitment and distribution is one of the most basic functions of personnel management directly affect the other management processes. A well-developed scientific distribution model will develop the effectiveness and efficiency of the Police Force positively. According to Davras (2010, 1) a better distribution of personnel will increase the quality of services and efficiency. Multifactorial Model will also expect to decrease in personnel costs.

In this study, identified 23 risk factors together with the districts identified as the ideal were tested by regression analysis. From results of the analysis; the following six factors were founded as the more effective factors for determining the number of districts' officer. The power of the model has been identified as 0,593. In this case, determining the number of police available to the provinces / districts of the 6 factors can be said to be effective.

In the light of these findings with the staff in the distribution coefficient of the influence of factors developed models is formulated as follows;

$$Y = \{43.958 + (0.077 * \text{in the county residing within the district population in the number of non-enrolled}) + (0.099 * \text{the number of vehicles through the district highway vehicles in the transition density in one day}) + (0.111 * \text{the number of liquor licensed establishment}) + (0.198 * \text{number of terrorist events}) + (0.278 * \text{population variable}) + (0.325 * \text{number of crime})\}.$$

Managers of organizations should require taking decisions not only to increase the quality of service but also should consider workload of staffs and ergonomics. As a conclusion, in the TNP staffing is an essential process for effectiveness and it should be done by scientific methods. The Multifactorial Personnel Distribution Model is a useful tool to determine required personnel in units by taking into account many related factors. More studies needed to have more precise results.

Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Riski ve Yönetimine İlişkin Bir Uygulama: Türkiye Garanti Bankası Örneği¹

An Application Relating To Credit Risk and Credit Risk Management in Turkish Banking System: The Case of Turkey Garanti Bank

Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye
seyhanc@gazi.edu.tr

Aysel DEMİR

Gazi Üniversitesi
İdari ve Mali İşler Başkanlığı
Ankara, Türkiye
aysel.demir@gazi.edu.tr

Özet

Dünyada yaşanan küreselleşme süreciyle beraber, gelişmekte olan ülkelerde bankaların ve şube sayılarının hızla artması sonucu oluşan rekabet ortamında bankaların sağlıklı bir şekilde hayatta kalabilmeleri, karşı karşıya kaldıkları riskleri iyi yönetebilmelerine bağlıdır. Bankalar kredi stratejilerini iyi bir risk yönetimi üzerine kurmalıdırlar. Zira finansal kurumların başarılarının arkasında güçlü bir risk yönetiminin bulunduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu çalışmada bankacılık rasyolarından yararlanılarak Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin 2007-2012 yılları arasındaki üçer aylık dönemler itibari ile kredi risk değişimlerinin incelenmesi ve Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin risk yönetimi hakkında bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’de kredi riskinin uluslararası standartlara uygun bir şekilde ölçülüp izlendiği, tüm risk yönetimlerinin Basel II düzenlemelerine paralel bir şekilde devam ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: kredi riski, rasyo, risk yönetimi.

Abstract

*Within the globalization process of the world, at the competitive area arised as a result of the rapid increase in the number of banks and their branches in developing countries, the vigorously existance of banks depend on the management of the risks faced successfully. Banks must establish their credit strategies onto a good risk managment. Indeed, it is the inevitable fact that the success of financial institutions depends on having a powerful risk management system. In this study, by using the banking ratios, it is aimed to investigate the credit- risk changes of **Turkish Garanti Bank (S.C.)** by three-month periods of 2007–2012 and give information about the risk*

¹ Bu çalışma Aysel DEMİR tarafından hazırlanan “Türk Bankacılık Sektöründe Kredi Riski ve Yönetimi: Türkiye Garanti Bankası Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

management of Turkish Garanti Bank (S.C.). In conclusion, it is seen that, at Turkish Garanti Bank (S.C.), credit risk is measured and evaluated in accordance with international standards, and all risk management is executing in parallel with Basel II regulations.

Key Words: *credit risk, ratio, risk management.*

1. Giriş

Günümüzde bankalar birçok faaliyette bulunsalar da asıl faaliyetleri kredi vermektir. Bu nedenle en yoğun olarak karşı karşıya kalıp yönetmek zorunda oldukları risk kredi riskidir.

En basit anlamda kredi riski, banka tarafından verilen borcun ödenmesindeki belirsizlik olarak tanımlanabilir (Özçelik, 2006, s. 10). Bankalar ne kadar hassasiyet gösterirse gösterecekleri kredilendirme aşamasında riski tamamen ortadan kaldırmaları söz konusu değildir. Bankaların faaliyetlerinin devamlılığı üstlendikleri kredi riskinin etkin şekilde yönetimine dayanır (Yılmaz, 2010, s. iii). Özellikle son yıllarda gelişmekte olan ülkelerdeki banka sayılarında ve banka şubelerindeki artış ile oluşan rekabet ortamında bankaların ayakta kalabilmeleri karşı karşıya kaldıkları riskleri iyi yönetmelerine bağlıdır. Bankalar tarafından kredi riski yönetimine gereken önemin verilmemesi bankacılık krizlerine neden olan önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Şahbaz ve İnkaya, 2014, s. 70). Ayrıca dünya genelinde son yıllarda yaşanan krizlerin büyük bir çoğunluğunun bankacılık sektöründen kaynaklandığı düşünülürse kredi riski yönetimine ne derece hassasiyet gösterilmesi gerektiği daha iyi anlaşılır.

Nitekim günümüzde banka kredilerinin bir kısmının vadesinde ödenmemesi ve bir kısmının da tahsilinde yaşanan zorluklar, bu çalışmanın konusunu oluşturan kredi riski yönetiminin bankacılık sektörü açısından önemini net bir şekilde ortaya koyduğu gibi, konuya da güncellik kazandırmaktadır.

Bütün bu nedenler göz önüne alınarak çalışmanın konusu olarak bankalarda kredi riskinin ölçülmesi ve kredi riski yönetimi konusu ele alınmıştır. Çalışmamızın amacı; Türkiye Garanti Bankası A.Ş' nin kredi riski değişimlerinin incelenmesi ve sözkonusu bankanın risk yönetimi hakkında bilgi verilmesidir.

2. Kredi Riskinin Tanımı ve Kredi Riskinin Oluşum Süreci

Banka müşterisinin yapılan sözleşme gereklerine uymayarak yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesi sonucunda ortaya çıkan risk şeklinde tanımlanan kredi riski (Dağ, 2008, s. 14), banka müşterisinin aldığı krediyi geriye ödeme sıkıntısına düşmesinden dolayı kullanılan kredinin geri dönmeme durumudur. Kredi riski; kredinin banka için oluşturduğu tehlikeyi, yani kredinin geri ödenmemesi ile bankanın uğraması muhtemel zararı anlatmaktadır.

Kredi riskinin oluşum sürecini; başlangıçtan itibaren var olan kredi riski ve sonradan oluşan kredi riski olmak üzere iki şekilde sınıflamak mümkündür.

2. 1. Başlangıçtan İtibaren Var Olan Kredi Riski

Kredi riski banka müşterisinin bankaya gelmesi ve kredilendirme için yapılan ilk girişimle başlar. Bankalar kredi vermeden önce kredi müşterisini tanımalı ve krediyi kime vereceğini bilmelidir. Bunun için, yeni bir kredi verme girişiminde bulunmadan önce kredi müşterisini tanımalı ve güvenilirliğinden emin olmalıdır. Tahsis edeceği

kredi için özenli politikalar oluşturmalarıdır. Bankalar bu işlemleri kredi kayıtlarına ulaşarak, referanslar alarak, şirketin yönetiminden sorumlu yetkilileri istihbarat yaparak, kişisel referansları ve finansal kayıtları kontrol ederek yapabilir (Nalbantoğlu, 2001, s. 138). İşte bu aşamada etkin bir müşteri değerlilik incelemesi yapılmaması, yanlış bir kredilendirme kararına ve tahsis edilen kredinin doğru fiyatlandırılmamasına ve risk oluşumlarına neden olabilir. Böyle bir durumda risk, kredilendirme kararı itibarıyla doğmuş olur.

2.2. Sonradan Oluşan Kredi Riski

Bankalar kredi vermeden önce ne kadar da doğru müşteri kredi değerlilik incelemesi yaparlarsa yapsınlar birçok nedenden dolayı sonradan da kredi riski oluşabilmektedir. Bu nedenle bankalar her türlü kötümser senaryoları, koşullardaki olası değişimleri ve bunun kredi alan müşteri üzerindeki etkilerini değerlendirmelidir. Kredi müşterisinin mali gücü ne kadar yüksek olursa olsun her kredi verilirken, gelecekte ortaya çıkması muhtemel bozulmalardan kaynaklanabilecek bir risk mutlaka bulunmaktadır.

2.2.1. Sonradan Oluşan Kredi Riskinin Belirlenme Aşamaları

Bankaların ilk aşamada doğru müşteri değerlilik incelemesi yapmalarına rağmen farklı birçok nedenden dolayı sonradan oluşan kredi riskinin belirlenmesi 4 aşamada yapılabilir. Bunlar (Şakar, 2002, s. 264).

- Kredinin gecikmesi, kısmen veya tamamen ödenmemesi/ödenmemesi
- Kredinin vadesinin uzatılması veya yenilenmesi
- Kredinin idari takibe alınması
- Kredinin kanuni takibe alınması

2.2.1.1. Kredinin Gecikmesi, Kısmen veya Tamamen Ödenmemesi

Bir kredi alacağının sorunlu hale geldiğinin en açık belirtisi, vadesi gelen kredinin ödemelerinde gecikmeler meydana gelmesi yada hiçbir şekilde ödemenin yapılmamasıdır.

2.2.1.2. Kredinin Vadesinin Uzatılması ve Yenilenmesi

Kredinin ödemelerinde birtakım sebeplerden dolayı aksamalar oluşuyor ya da ödemelerin aksayacağı varsayılıyorsa müşterinin de talebi doğrultusunda, kredinin vadesinin bankanın yetkili organları tarafından uzatılmasıdır.

2.2.1.3. Kredinin İdari Takibe Alınması

Problemlili hale geldiği kesinleşen kredinin kanuni takibine geçilmeden önce idari yollara başvurularak tahsil edilmeye çalışılmasına kredinin idari takibi adı verilir. İdari takip direkt kanuni takip sürecine başlamak yerine tebligat yapıldıktan sonra temmerüt faizi de devreye sokularak borç için yeni bir ödeme planı ve yeniden yapılandırma (faiz oranları, taksit, vade seçenekleri) oluşturulma sürecidir. İdari takibin amacı krediyi kanuni yollara başvurmadan tahsil edebilmektir. İdari takip süreci sadece belli başlı bankalar tarafından uygulanmaktadır. Her bankada idari takip süreci olmaz, bazı bankalar direk yasal takibi başlatırlar (<http://www.tuketicifinansman.net/2009/01/idari-takip-nedir-kanuni-takip-fark.html#ixzz37pFXul8j>)

2.2.1.4. Kredinin Kanuni Takibe Alınması

Zamanında ödenemeyen kredilerin yasal süreçlerin sonunda kanuni takibe alınmasıdır. Yasal aşama, takipteki kredi olarak tanımlanan ve geri ödenmeme süresi 90 günü aşmış kredileri içerir. Bu aşamadaki krediler için yasal yollara başvurularak kredi tahsil edilmeye çalışılır (Yücememiş ve Sözer, 2011, s. 44) .

BDDK tarafından yayımlanan “Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” te bankaların kullandırmış olduğu kredilerin ve diğer alacakların tahsil kabiliyetine ve borçluların kredi değerliliğine göre sınıflandırılma esas ve usülleri ve gecikmelerle ilgili süreler belirtilmiştir. Bankalar kredi ve alacaklarını sözkonusu yönetmelikte belirlenen esas ve usulleri dikkate almak suretiyle, aşağıda belirtilen gruplar itibarıyla sınıflandırarak izlemek zorundadırlar (m. 4):

- a) Birinci Grup - Standart Nitelikli Krediler ve Diğer Alacaklar;
- b) İkinci Grup - Yakın İzlemedeki Krediler ve Diğer Alacaklar
- c) Üçüncü Grup - Tahsil İmkânı Sınırlı Krediler ve Diğer Alacaklar
- ç) Dördüncü Grup - Tahsili Şüpheli Krediler ve Diğer Alacaklar
- d) Beşinci Grup - Zarar Niteliğindeki Krediler ve Diğer Alacaklar

Sözkonusu yönetmeliğe göre; tahsil kabiliyetine göre Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Gruplarda sınıflandırılan tüm alacaklar, tahakkuk ettirilen faizlerin ve borçlu üzerindeki faiz benzeri yüklerin ana paraya ilave edilip edilmediğine veya yeniden finanse edilip edilmediğine bakılmaksızın, bu Yönetmeliğin uygulanmasında donuk alacak (diğer bir ifadeyle takipteki kredi) olarak kabul edilir (m. 5)

Sözkonusu yönetmeliğe göre, ancak yukarıdaki sınıflandırma da her ne kadar krediler ve diğer alacaklara ilişkin ödemelerin tahsilindeki gecikme, ilgili gruplarda belirtilen süreleri geçmemiş olsa dahi, bankalar, bu maddede belirtilen kriterleri ve risk yönetim ilkelerini dikkate almak suretiyle, kredilerini ve diğer alacaklarını Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Grup içinde sınıflandırabilirler (m. 4.3).

3. Bankacılıkta Risk Yönetimi

Risk Yönetimi genel anlamda, risklerin tanınması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi neticesinde riski yönetmek için alınacak kararların bütünüdür (http://www.akademiktisat.net/calisma/banka_finans/risk_yonetimi_banka_mfeken.htm#_edn3)

Bankacılıkta risk yönetimi; bankanın hem likiditesini hem de karlılığını garanti etmek amacıyla mevcut risklere karşı uygulanan politikaların toplamı olarak ifade edilebilir (Kaval, 2000, s. 24).

Kredi riskinin yönetimi de, kredinin tahsisinden başlayan ve kapatılmasına kadar geçen süreç içerisindeki tüm gelişmelerin doğru bir şekilde değerlendirilerek, gerekli tedbirlerin zamanında alınmasına yönelik işlemleri kapsamaktadır (Çerçi, 2008, s. 61).

3.1. Bankacılıkta Risk Yönetiminin Amacı ve Önemi

Bankalar birçok faaliyette bulunsalar da asıl faaliyetleri kredi vermektir. Bu nedenle en yoğun olarak karşı karşıya kalıp yönetmek zorunda oldukları risk kredi riskidir Bankalar ne kadar özen gösterirse gösterecekleri kredilendirme aşamasında riskin

tamamen ortadan kaldırılması söz konusu olamaz. Bu yüzden bankaların riskten kaçarak ayakta kalmaları söz konusu değildir. Bu nedenle risk yönetiminin amacı bankanın risk almasını önlemek değil, riskleri başarılı bir şekilde yönetmektir.

Bankacılıkta risk yönetiminin, bankaların karşılanamayacak ölçüde ve kabulü mümkün olmayan zararlarla karşılaşmasını önlemek ve bankanın finansal performansını iyileştirmek üzere iki temel hedefi bulunmaktadır (Altıntaş, 2006, s. 2)

BDDK tarafından 2012 yılında yayımlanan Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelikte de, bankacılıkta risk yönetimi sisteminin amacı; bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin konsolide ve konsolide olmayan bazda tanımlanmasını, ölçülmesini, raporlanmasını, izlenmesini, kontrol edilmesini ve risk profilleriyle uyumlu içsel sermaye gereksiniminin belirlenmesini sağlamak olarak ifade edilmiştir (m. 35).

Güçlü risk yönetimine sahip olan bankalar, risklerini kontrol ederek kayıplarını en aza indirir, riske ayarlı kârlılık analizleri ışığında daha kârlı ürünlerde büyüyerek hissedarları için değer artışı yaratırlar. Bu bankalar aynı zamanda aldıkları riskleri detaylı inceler, olası krizlerde kayıplarını önceden belirler ve bu kayıpları en aza indirmek için tedbirler alırlar. Risk yönetimi yetersiz olan bankalar olması muhtemel krizleri daha önceden kestiremez ve gerekli tedbirleri alamazlar dolayısıyla da büyük kayıplara uğrarlar (<http://www.genelbilge.com/risk-yonetimi-nasil-yapilir.html/>).

3.2. Bankacılıkta Risk Yönetimi Süreci

Bankacılıkta risk yönetim süreci risklerin tanımlanması, risklerin ölçülmesi, uygulama, takip ve değerlendirme olmak üzere dört aşamada sınıflandırılabilir (Altıntaş, 2006, s. 3).

3.2.1. Risklerin Tanımlanması

Yönetimlerin karar mekanizmalarında sağduyulu ve aktif davranabilmeleri açısından risklerin tanımlanması en önemli aşamadır. Belirsizliklerle mücadele edebilmek için, riski önceden bilmek, tanımlamak ve derecelendirmek gerekmektedir (http://www.akademiktisat.net/calisma/banka_finans/risk_yonetimi_banka_mfeken.htm#_edn3)

Risk yönetim sürecinde ilk yapılması gereken risklerin tanımlanması ve özelliklerinin belirlenmesidir. Bankalarda yoğunlaşılan alana, müşteri profiline ve faaliyet gösterilen piyasaya göre karşılaşılabilecek riskler de farklılaşır. Özellikleri bilinemeyen ve tahmin edilemeyen risk yönetilemez (Altıntaş, 2006, s. 4).

3.2.2. Risklerin Ölçülmesi

Riskler tanımlandıktan sonraki aşama risklerin ölçülmesi aşamasıdır. Riskler tanımlandıktan sonra uygun yöntemler ile ölçülebilmeli ve bu risklere olasılıklar atanmalıdır. Risklerin ölçülmesinde genellikle kantitatif (nicel) yöntemler kullanılarak riskler sayısallaştırılabilir de, bazı risklerin ölçülmesinde ise kalitatif (nitel) yöntemler kullanılmaktadır. Her risk için farklı bir ölçüm yöntemi kullanılması gerekebileceği gibi, aynı risk için birden fazla ölçüm yöntemi de kullanılabilir. Hangi yöntemlerin kullanılmasının daha uygun olacağını dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.

Ayrıca risklerin zamanında ve tam olarak ölçülebilmesi de önemlidir (Özsoy, 2012,s. 178).

3.2.3. Uygulama Aşaması

Riskler tanımlanıp ölçüldükten sonraki aşama, tanımlanan ve ölçülen risklerin yönetilmesi ve kontrol edilebilmesi için yapılan değerlendirmelerdir. Bu aşama, koruyucu tedbirlerin devreye sokulması veya riski üstlenme kararının verilmesi gereken aşamadır. Riskten kaçınma, risk azaltımı veya risk transferi gibi risk yönetim araçları bu aşamada uygulanmaktadır. Bu seçeneklere karar verirken risk azaltım veya transferinde kullanılabilecek araçlar, araçların sağlayabileceği korunma düzeyleri ve bankaya maliyetleri gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Altıntaş, 2006, s. 4).

3.2.4. Takip ve Değerlendirme

Risklerin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediği ve risk yönetim sürecinin etkili çalışıp çalışmadığının ortaya konulduğu aşamadır. Bu aşamada risk yönetimi politika ve uygulamalarının başarısı sürekli takip ve değerlendirmeye tabi tutulur. Risklerin iyi yönetilip yönetilmediği, risklerin belirlenen sınırlar dâhilinde tutulup tutulmadığı, değerlendirme dışı kalan veya resmen tanımlanmamış risklerin bulunup bulunmadığı takip ve değerlendirme aşamasında araştırılır. İzleme ve değerlendirme sonuçlarına göre, banka yönetim kurulu ve üst yönetim gerektiğinde risk azaltma faaliyetlerini yeterli bulmayarak bazı risklerin tasfiyesine karar verebilir veya ilave tedbirler alınmasını isteyebilir (Altıntaş, 2006, s. 5).

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Bankacılık sektöründe kredi riskinin bankacılık rasyoları yardımıyla ölçülmesi ve yönetimini konu alan bu çalışmada, Türkiye Garanti Bankası A.Ş'nin kredi risk dağılımlarının incelenmesi temel amaçtır.

Bu temel amaç çerçevesinde bu araştırmanın alt amaçları ise şunlardır;

1. Türkiye Garanti Bankasının kredi risk değişimleri nedir?
2. Türkiye Garanti Bankasının risk yönetimi mekanizmasının işleyişi ne şekildedir?
3. Türkiye Garanti Bankasının uygulanmakta olduğu kredi politikaları, etkin risk yönetimini destekler nitelikte midir?
4. Türkiye Garanti Bankasının uygulanmakta olduğu kredi politikaları, yasal uygulamalarla uyum gösterir nitelikte midir?

4.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma Türkiye Garanti Bankası A.Ş üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kredi riskini hesaplamak için bankacılık rasyolarından yararlanılmıştır. Türkiye Garanti Bankası A.Ş' nin 2007-2012 yılları arasındaki üçer aylık dönemler itibariyle elde edilen bilanço ve gelir tablolarından yola çıkılarak bankacılık rasyoları hesaplanmış ve Garanti Bankasının kredi risklerindeki değişiklikler incelenmiştir.

4.3. Veri Toplama ve Çözümleme Yöntemi

Türkiye Garanti Bankası A.Ş'nin kredi risk değişimlerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada ihtiyaç duyulan finansal veriler, ilgili bankanın finansal tablolarından elde edilmiştir. Söz konusu bankanın risk yönetimi hakkındaki bilgiler ise,

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’de konu ile ilgili uzman görüşleri alınarak ve söz konusu bankanın web sitesi incelenerek toplanmıştır.

Veriler elde edildikten sonra Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin kredi riski bankacılık rasyoları ile hesaplanmıştır. Kredi riskinin hesaplanmasında kullanılan bankacılık rasyoları Şakar (2002, s. 268-269)’dan alınmış olup, “riskin sorunlu alacakların aktif içindeki payı ile ölçülmesi” ve “riskin gelir tablosundaki karşılık giderlerinin gelir tablosu tutarları ile karşılaştırılması yoluyla ölçülmesi” olmak üzere iki ana başlık altında toplanmış olup, toplamda dokuz adet rasyo kullanılmıştır.

4.4. Türkiye Garanti Bankası A.Ş. Kredi Risk Analizi

Bankaya ait 2007-2012 tarihleri arasındaki mali bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak yapılan oranlamalar sonucu bankanın kredi risklerindeki değişiklikler sonucu oluşturulan tablolar ve tabloların yansıtıldığı grafikler aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Riskin Sorunlu Alacakların Aktif İçindeki Payı ile Ölçülmesi

Riskin sorunlu alacakların aktif içindeki payı ile ölçülmesi dört farklı oranlama ile yapılabilir (Şakar, 2002, s. 268). Bu oranların dönemler itibariyle yükselme eğiliminde olması kredi riskinin arttığı anlamına gelir. Aşağıda bu oran sonuçları başlıklar itibariyle gösterilecektir.

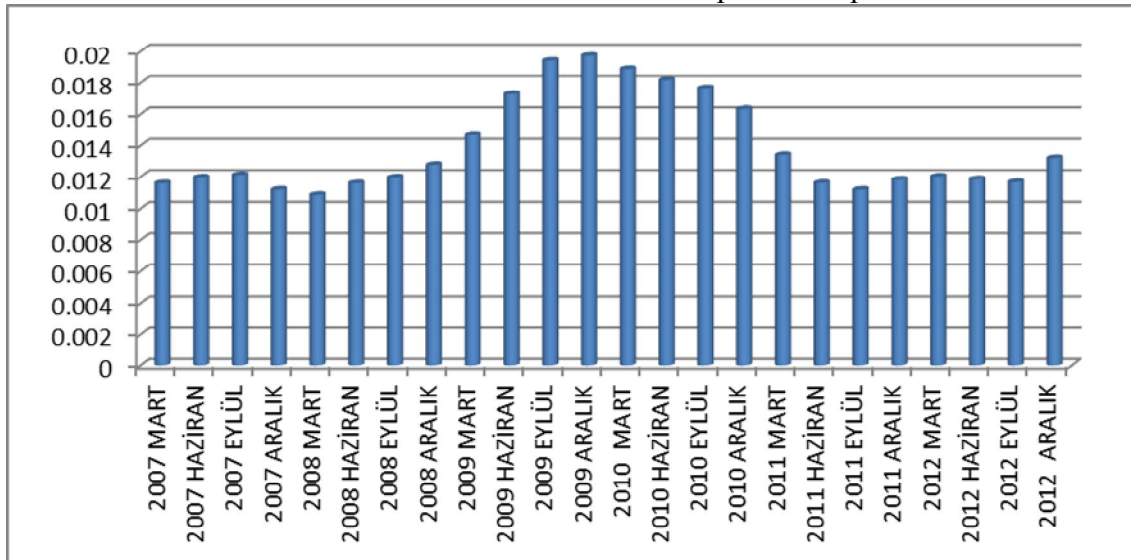
4.4.1.1. Brüt Sorunlu Alacak Tutarı/ Toplam Aktif Tutarı

Brüt sorunlu alacakların toplam aktif tutara oranlaması ile bulunan sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur.

2007- 2012 yılları üçer aylık dönemler itibari ile yapılan incelemede aktif tutarının istikrarlı bir şekilde ve belirli oranlarda arttığı gözlenirken 2009 Haziran, 2010 Mart ve 2011 Aralık dönemlerinde çok fazla olmamakla birlikte bir düşüş yaşandığı gözlenmiştir.

Tablo 1 ile yapılan hesaplamalar sonucu oluşturulan Grafik 1’i incelediğimizde bankanın kredi riskinin en yüksek olduğu dönem 2009 Aralık ve 2009 Eylül aylarıdır. Bu dönemlerden sonra düşüş gözlenmiş ve 2007 Mart dönemi ile aynı seviyelere inmiştir.

Grafik 1. Brüt Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Aktif Tutarı



Tablo 1. Brüt Sorunlu Alacak Tutarı/ Toplam Aktif Tutarı

Yıllar	3 Aylık Dönem	Brüt Sorunlu Alacak Tutarı (x)	Toplam Aktif Tutarı(y)	x/y
2007	Mart	710.064	61.211.876	0,011600102
2007	Haziran	774.125	64.721.324	0,011960896
2007	Eylül	811.482	66.952.937	0,012120185
2007	Aralık	852.314	76.148.493	0,011192789
2008	Mart	891.536	82.097.447	0,010859485
2008	Haziran	970.503	83.695.976	0,011595575
2008	Eylül	1.066.503	89.150.044	0,011963011
2008	Aralık	1.264.824	99.038.413	0,012771045
2009	Mart	1.543.866	104.933.785	0,014712764
2009	Haziran	1.792.931	103.878.220	0,017259932
2009	Eylül	2.165.592	111.548.414	0,019413920
2009	Aralık	2.295.198	116.334.466	0,019729304
2010	Mart	2.188.606	116.010.981	0,018865507
2010	Haziran	2.159.387	118.800.306	0,018176611
2010	Eylül	2.193.845	124.378.969	0,017638392
2010	Aralık	2.233.111	136.784.224	0,016325794
2011	Mart	1.841.905	137.366.554	0,013408686
2011	Haziran	1.791.696	154.208.258	0,011618677
2011	Eylül	1.835.658	164.118.109	0,011184981
2011	Aralık	1.933.533	163.475.323	0,011827675
2012	Mart	1.992.226	165.696.285	0,012023359
2012	Haziran	2.021.680	170.597.025	0,011850617
2012	Eylül	1.803.668	154.550.433	0,011670417
2012	Aralık	2.114.073	160.192.491	0,013197081

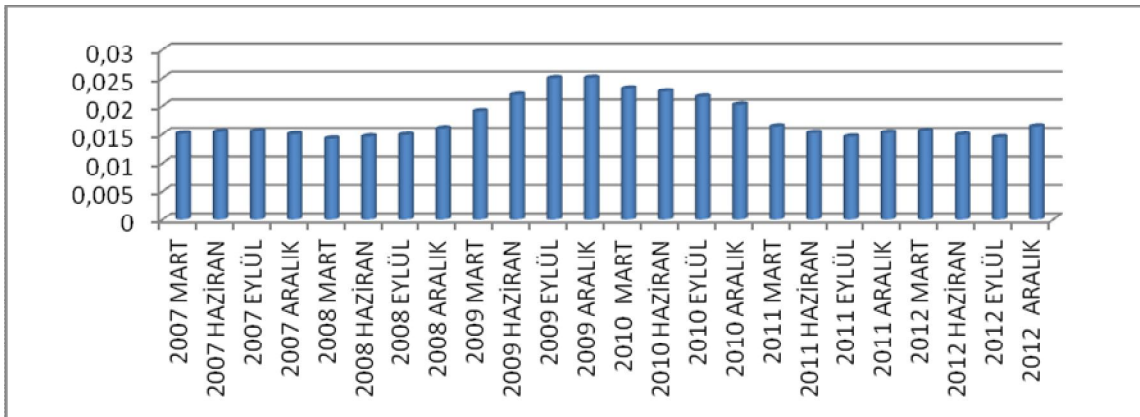
4.4.1.2. Brüt Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı

Yapılan bu oranlama ile toplam plase edilebilir aktif tutar içinde ne oranda sorunlu alacağın bulunduğu hesaplanmaktadır. Bu oranın dönemler itibari ile artıyor olması kredi riskinin arttığı anlamına gelmektedir.

Brüt sorunlu alacakların plase edilebilir ve faizle ilişkilendirilmiş aktif tutarına oranlaması ile bulunan sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. 2007-2012 yılları arasındaki üçer aylık dönemler baz alınarak yapılan hesaplamaları gösteren Tablo 2’yi grafiklediğimizde 2008 Aralık dönemi itibari ile bir artışın söz konusu olduğu gözlenmektedir. Bu artış 2009 Aralık döneminde en yüksek seviyeye ulaşmış ve bu dönemlerden sonra tekrar düşüşe geçmiştir. 2012 Haziranda 2007 Mart dönemi ile aynı seviyelere gelmiştir.

Tablo 2.Brüt Sorunlu Alacak /Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif

Yıllar	3 Aylık Dönem	Brüt Sorunlu Alacak Tutarı (x)	Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı(y)	x/y
2007	Mart	710.064	47.076.669	0,015083140
2007	Haziran	774.125	50.255.002	0,015403939
2007	Eylül	811.482	52.295.734	0,015517174
2007	Aralık	852.314	56.853.751	0,014991342
2008	Mart	891.536	62.780.625	0,014200814
2008	Haziran	970.503	66.680.372	0,014554553
2008	Eylül	1.066.503	71.791.728	0,014855514
2008	Aralık	1.264.824	78.902.254	0,016030264
2009	Mart	1.543.866	81.047.074	0,019049004
2009	Haziran	1.792.931	81.646.784	0,021959603
2009	Eylül	2.165.592	86.728.366	0,024969824
2009	Aralık	2.295.198	91.714.275	0,025025526
2010	Mart	2.188.606	94.722.700	0,023105401
2010	Haziran	2.159.387	95.559.211	0,022597372
2010	Eylül	2.193.845	101.397.532	0,021636079
2010	Aralık	2.233.111	110.521.319	0,020205251
2011	Mart	1.841.905	112.466.799	0,016377322
2011	Haziran	1.791.696	117.720.931	0,015219859
2011	Eylül	1.835.658	126.241.959	0,014540791
2011	Aralık	1.933.533	126.682.478	0,015262829
2012	Mart	1.992.226	128.001.464	0,015564088
2012	Haziran	2.021.680	135.777.109	0,014889697
2012	Eylül	1.803.668	125.001.506	0,014429171
2012	Aralık	2.114.073	129.063.654	0,016380081

Grafik 2. Brüt Sorunlu Alacak /Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif

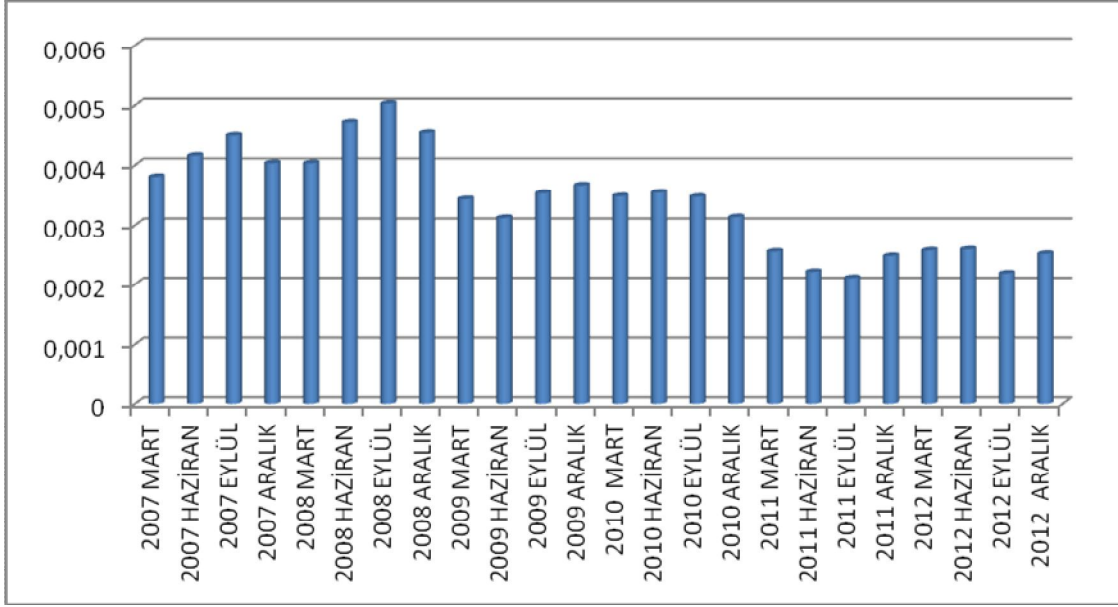
4.4.1.3. Net Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Aktif Tutarı

Net sorunlu alacakların toplam aktife oranlaması ile bulunan sonuçlar Tablo 3'e yansıtılmıştır.

Tablo 3'de yapılan oranlamayı yansıtmış olduğumuz Grafik 3' te görüldüğü üzere riskin en yüksek olduğu dönem 2008 Eylül, en düşük olduğu dönem ise 2011 Eylül dönemidir.

Tablo 3. Net Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Aktif Tutarı

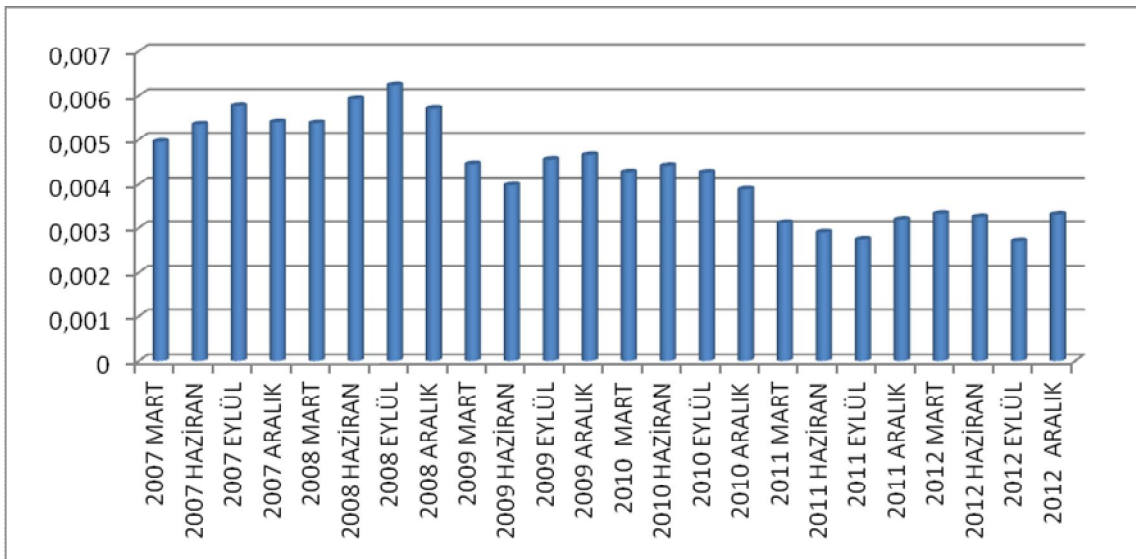
Yıllar	3 Aylık Dönem	Brüt Sorunlu Alacak Tutarı	Özel Karşılıklar	Net Sorunlu Alacak Tutarı (x)	Toplam Aktif Tutarı(y)	x/y
2007	Mart	710.064	476.998	233.066	61.211.876	0,003807529
2007	Haziran	774.125	505.218	268.907	64.721.324	0,004154844
2007	Eylül	811.482	509.993	301.489	66.952.937	0,004502999
2007	Aralık	852.314	545.274	307.040	76.148.493	0,004032122
2008	Mart	891.536	553.837	337.669	82.097.447	0,004032122
2008	Haziran	970.503	575.690	394.813	83.695.976	0,004717228
2008	Eylül	1.066.503	618.158	448.345	89.150.044	0,005029106
2008	Aralık	1.264.824	814.678	450.146	99.038.413	0,004545166
2009	Mart	1.543.866	1.183.021	360.845	104.933.785	0,003438788
2009	Haziran	1.792.931	1.468.478	324.453	103.878.220	0,003123398
2009	Eylül	2.165.592	1.770.966	394.626	111.548.414	0,003537711
2009	Aralık	2.295.198	1.868.340	426.858	116.334.466	0,003669231
2010	Mart	2.188.606	1.783.912	404.694	116.010.981	0,003488411
2010	Haziran	2.159.387	1.737.766	421.621	118.800.306	0,003548989
2010	Eylül	2.193.845	1.761.218	432.627	124.378.969	0,003478297
2010	Aralık	2.233.111	1.804.175	428.936	136.784.224	0,003135859
2011	Mart	1.841.905	1.491.146	350.759	137.366.554	0,002553453
2011	Haziran	1.791.696	1.450.656	341.040	154.208.258	0,002211555
2011	Eylül	1.835.658	1.489.976	345.682	164.118.109	0,002106300
2011	Aralık	1.933.533	1.528.532	405.001	163.475.323	0,002477444
2012	Mart	1.992.226	1.565.941	426.285	165.696.285	0,002572689
2012	Haziran	2.021.680	1.579.715	441.965	170.597.025	0,002590696
2012	Eylül	1.803.668	1.466.085	337.583	154.550.433	0,002184291
2012	Aralık	2.114.073	1.711.194	402.879	160.192.491	0,002514969

Grafik 3. Net Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Aktif Tutarı

4.4.1.4. Net Sorunlu Alacak Tutarı/Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı

Net sorunlu alacak tutarının, plase edilebilir ve faizle ilişkilendirilmiş aktif tutarına oranlaması Tablo 4'e yansıtılmıştır.

Tablo 4'de yapılan oranlamayı yansıtmış olduğumuz Grafik 4'de görüldüğü üzere Tablo 3'de çıkan oranlamalar arasında fark yok denecek kadar azdır. Tablo 4'e bakarak Tablo 3'ün yorumlarında belirttiğimiz gibi riskin en yüksek olduğu dönem 2008 Eylül dönemi, en düşük olduğu dönem ise 2012 Eylül dönemi olduğunu söyleyebiliriz. Diğer dönemlerde ise küçük oranlarda iniş çıkışlar görülmektedir.

Grafik 4. Net Sorunlu Alacak Tutarı/ Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı

Tablo 4. Net Sorunlu Alacak Tutarı/ Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı

Yıllar	3 Aylık Dönem	Brüt Sorunlu Alacak Tutarı	Özel Karşılıklar	Net Sorunlu Alacak Tutarı(x)	Toplam Plase Edilebilir ve Faizle İlişkilendirilmiş Aktif Tutarı (y)	x/y
2007	Mart	710.064	476.998	233.066	47.076.669	0,004950775
2007	Haziran	774.125	505.218	268.907	50.255.002	0,005350850
2007	Eylül	811.482	509.993	301.489	52.295.734	0,005765078
2007	Aralık	852.314	545.274	307.040	56.853.751	0,005400523
2008	Mart	891.536	553.837	337.669	62.780.625	0,005379032
2008	Haziran	970.503	575.690	394.813	66.680.372	0,005920978
2008	Eylül	1.066.503	618.158	448.345	71.791.728	0,006245079
2008	Aralık	1.264.824	814.678	450.146	78.902.254	0,005705110
2009	Mart	1.543.866	1.183.021	360.845	81.047.074	0,004452289
2009	Haziran	1.792.931	1.468.478	324.453	81.646.784	0,003973861
2009	Eylül	2.165.592	1.770.966	394.626	86.728.366	0,004550138
2009	Aralık	2.295.198	1.868.340	426.858	91.714.275	0,004654215
2010	Mart	2.188.606	1.783.912	404.694	94.722.700	0,004272408
2010	Haziran	2.159.387	1.737.766	421.621	95.559.211	0,004412144
2010	Eylül	2.193.845	1.761.218	432.627	101.397.532	0,004266642
2010	Aralık	2.233.111	1.804.175	428.936	110.521.319	0,003881025
2011	Mart	1.841.905	1.491.146	350.759	112.466.799	0,003118778
2011	Haziran	1.791.696	1.450.656	341.040	117.720.931	0,002897021
2011	Eylül	1.835.658	1.489.976	345.682	126.241.959	0,00273825
2011	Aralık	1.933.533	1.528.532	405.001	126.682.478	0,003196977
2012	Mart	1.992.226	1.565.941	426.285	128.001.464	0,003330313
2012	Haziran	2.021.680	1.579.715	441.965	135.777.109	0,003255077
2012	Eylül	1.803.668	1.466.085	337.583	125.001.506	0,002700631
2012	Aralık	2.114.073	1.711.194	402.879	129.063.654	0,003312155

4.4.2. Riskin Gelir Tablosundaki Karşılık Giderlerinin Gelir Tablosu Tutarları ile Karşılaştırılması Yoluyla Ölçülmesi

Bankalar 5411 sayılı Bankacılık Kanunu gereği, kredileri ile diğer alacaklardan doğmuş veya doğması beklenen ancak miktarı kesin olarak belli olmayan zararlarını karşılamak amacıyla karşılık ayırmak zorundadırlar (Sevilengül, 2011, s. 126). Karşılıklar konusunun düzenlendiği “Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” e göre kredilerle ilgili iki tür karşılık ayrılması sözkonusudur. Bunlardan birincisi tüm kredilerin yaratabileceği riskleri karşılamak üzere ayrılan genel karşılıklar, ikincisi ise kredilerden tahsili geciken her birinin yarattığı riski karşılamak üzere ayrılan krediye özel karşılıklardır (Sevilengül, 2011, s. 135).

Riskin gelir tablosundaki karşılık giderlerinin gelir tablosu tutarları ile karşılaştırılması yoluyla ölçülmesi beş farklı oranlama ile yapılabilir (Şakar, 2002, s.

269). Bu oranların dönemler itibariyle yükselme eğiliminde olması kredi riskinin arttığı anlamına gelir. Aşağıda bu oran sonuçları başlıklar itibariyle gösterilecektir.

4.4.2.1. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Net Faiz Geliri

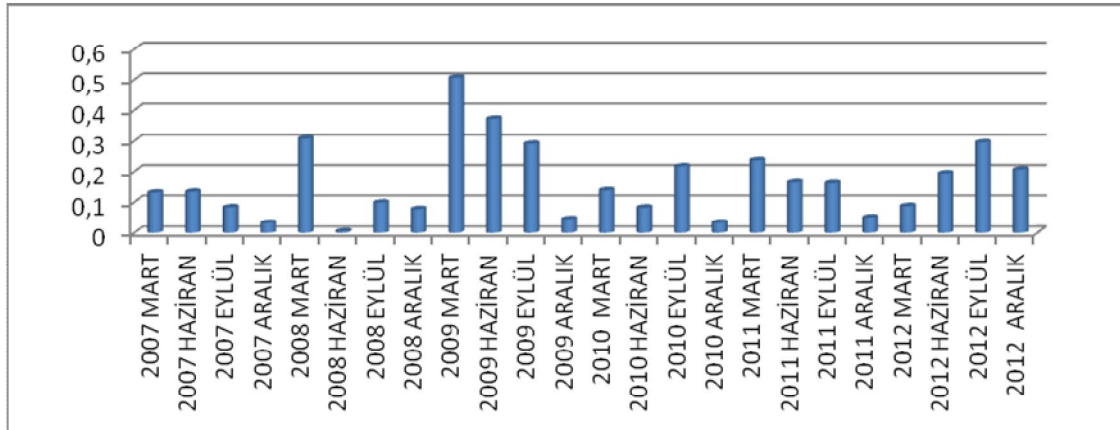
Dönemsel karşılık giderlerinin dönemsel net faiz gelirine oranlaması ile bulunan sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5’de yapılan oranlamayı yansıtmış olduğumuz Grafik 5’e baktığımızda ani iniş çıkışlar dikkat çekmektedir. En düşük risk 2008 Haziran döneminde, en yüksek risk ise 2009 Mart döneminde görülmektedir.

Tablo 5. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Net Faiz Geliri

Yıllar	3 Aylık Dönem	Dönemsel Karşılık Giderleri (x)	Dönemsel Net Faiz Geliri (y)	x/y
2007	Mart	87.256	669.959	0,130240806
2007	Haziran	96.945	729.562	0,132881099
2007	Eylül	64.906	784.342	0,082752167
2007	Aralık	100.588	3.097.952	0,032469193
2008	Mart	260.172	845.913	0,307563544
2008	Haziran	4.232	897.330	0,004716214
2008	Eylül	88.432	899.830	0,098276341
2008	Aralık	265.119	3.430.704	0,077278308
2009	Mart	586.073	1.157.559	0,506300759
2009	Haziran	499.144	1.341.568	0,372060156
2009	Eylül	389.040	1.338.598	0,290632438
2009	Aralık	241.562	5.405.840	0,044685377
2010	Mart	202.816	1.472.097	0,137773530
2010	Haziran	107.658	1.313.846	0,081941110
2010	Eylül	213.881	986.919	0,216715860
2010	Aralık	171.737	5.170.315	0,033215965
2011	Mart	266.856	1.127.538	0,236671403
2011	Haziran	197.308	1.209.546	0,163125669
2011	Eylül	192.422	1.197.474	0,160689919
2011	Aralık	263.809	5.258.464	0,050168452
2012	Mart	130.163	1.497.383	0,086926992
2012	Haziran	302.642	1.565.482	0,193321929
2012	Eylül	329.519	1.115.985	0,295271889
2012	Aralık	1.177.835	5.718.932	0,205953664

Grafik 5. Dönemsel Karşılık Giderleri/Dönemsel Net Faiz Geliri



4.4.2.2. Dönemsel Karşılık Giderleri/Dönemsel Vergi Öncesi Kâr

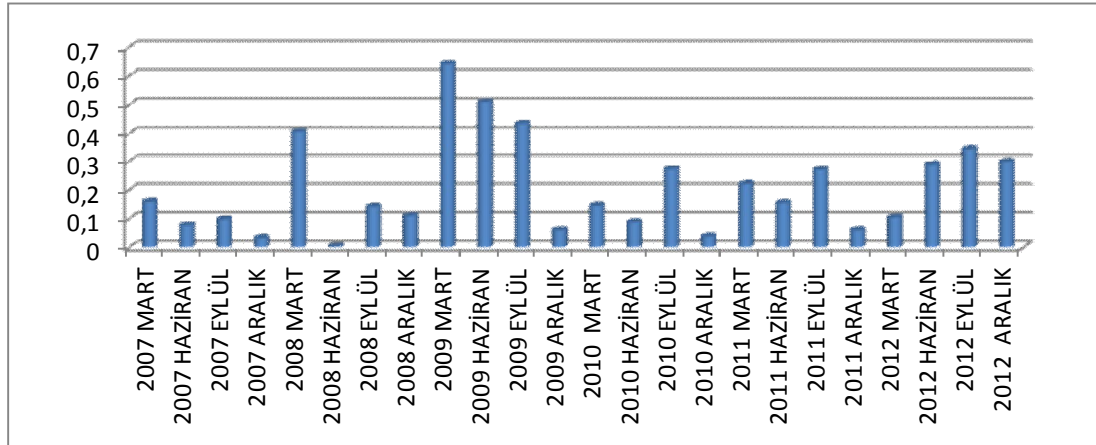
Dönemsel karşılık giderlerinin dönemsel vergi öncesi kâr tutarına oranlamaları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6’de gösterilen oranlar Grafik 6’da grafik halinde sunulmuştur. Grafik 6’ya bakıldığında Grafik 5’tekine benzer bir tablo ile karşılaşılmış ve ani iniş çıkışlar görülmüştür. En düşük oran 2008 Haziran döneminde, en yüksek oranın ise 2009 Mart döneminde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla en düşük risk 2008 Haziran, en yüksek riskin ise 2009 Mart dönemi için geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 6. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Vergi Öncesi Kâr

Yıllar	3 Aylık Dönem	Dönemsel Karşılık Giderleri (x)	Dönemsel Vergi Öncesi Kâr (y)	x/y
2007	Mart	87.256	540.697	0,161376889
2007	Haziran	96.945	1.230.410	0,078790810
2007	Eylül	64.906	653.024	0,099392978
2007	Aralık	100.588	2.918.904	0,034460880
2008	Mart	260.172	634.753	0,409879118
2008	Haziran	4.232	640.135	0,006611105
2008	Eylül	88.432	612.313	0,144422869
2008	Aralık	265.119	2.346.775	0,112971631
2009	Mart	586.073	910.498	0,643684006
2009	Haziran	499.144	974.945	0,511971445
2009	Eylül	389.040	891.975	0,436155722
2009	Aralık	241.562	3.939.354	0,061320206
2010	Mart	202.816	1.375.982	0,147397277
2010	Haziran	107.658	1.201.244	0,089622092
2010	Eylül	213.881	776.942	0,275285671
2010	Aralık	171.737	4.302.833	0,039912541
2011	Mart	266.856	1.194.976	0,223314945
2011	Haziran	197.308	1.255.694	0,157130639
2011	Eylül	192.422	703.207	0,273634933
2011	Aralık	263.809	4.276.409	0,061689375
2012	Mart	130.163	1.205.246	0,107997040
2012	Haziran	302.642	1.043.560	0,290009199
2012	Eylül	329.519	956.773	0,344406666
2012	Aralık	1.177.835	3.923.290	0,300216145

Grafik 6. Dönemsel Karşılık Giderleri/Dönemsel Vergi Öncesi Kâr



4.4.2.3. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr

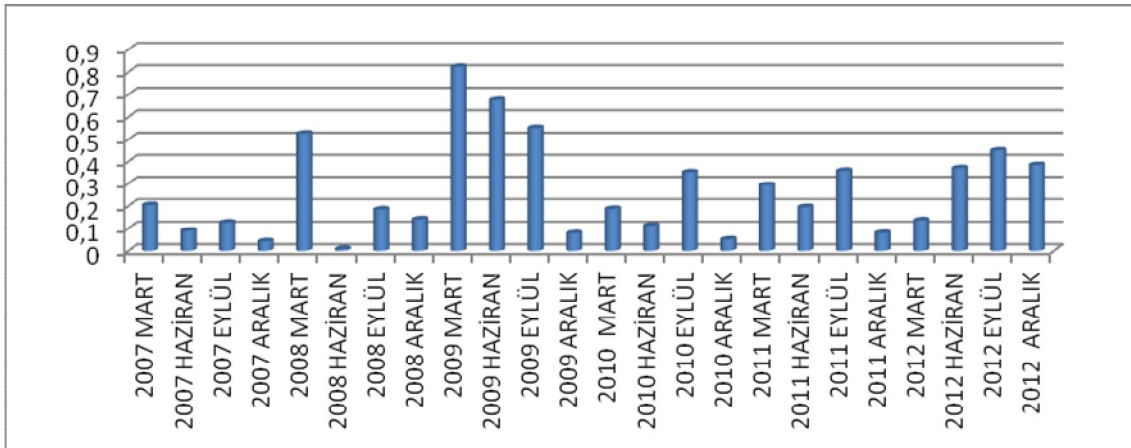
Dönemsel karşılık giderlerinin dönemsel net vergi sonrası kâra oranlaması Tablo 7’de sunulmuştur.

Grafik 7 Tablo 7’nin grafik haline dönüşmüş şeklidir. Grafik 7 incelendiğinde Grafik 6’dakine benzer bir tablo ile karşılaştırılmıştır. Grafik 6’da olduğu gibi karşılık giderlerinin en düşük olduğu dönem 2008 Haziran, en yüksek olduğu dönem ise 2009 Mart dönemidir. Yani en düşük risk 2008 Haziran dönemi, en yüksek risk 2009 Mart dönemi için geçerlidir.

Tablo 7. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr

Yıllar	3 Aylık Dönem	Dönemsel Karşılık Giderleri (x)	Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr (y)	x/y
2007	Mart	87.256	429.293	0,203255119
2007	Haziran	96.945	1.086.882	0,089195515
2007	Eylül	64.906	517.267	0,125478718
2007	Aralık	100.588	2.421.756	0,041535151
2008	Mart	260.172	494.147	0,526507294
2008	Haziran	4.232	534.931	0,007911301
2008	Eylül	88.432	480.333	0,184105610
2008	Aralık	265.119	1.891.178	0,140187227
2009	Mart	586.073	712.438	0,822630180
2009	Haziran	499.144	739.859	0,674647467
2009	Eylül	389.040	705.961	0,551078601
2009	Aralık	241.562	3.099.601	0,077933257
2010	Mart	202.816	1.088.292	0,186361749
2010	Haziran	107.658	966.439	0,111396581
2010	Eylül	213.881	610.069	0,350584934
2010	Aralık	171.737	3.401.986	0,050481395
2011	Mart	266.856	913.261	0,292201244
2011	Haziran	197.308	1.015.668	0,194264267
2011	Eylül	192.422	538.908	0,357059090
2011	Aralık	263.809	3.345.806	0,078847668
2012	Mart	130.163	962.191	0,135277715
2012	Haziran	302.642	819.793	0,369168802
2012	Eylül	329.519	733.219	0,449414158
2012	Aralık	1.177.835	3.070.325	0,383618997

Grafik 7. Dönemsel Karşılık Giderleri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr



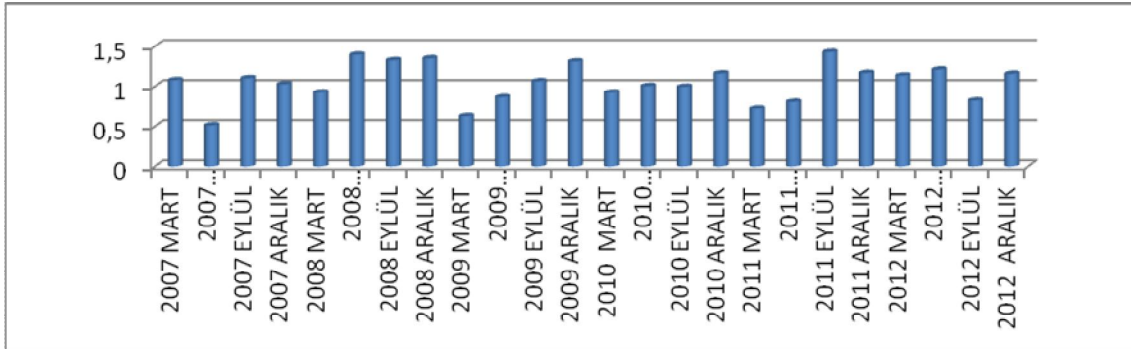
4.4.2.4. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Vergi Öncesi Kâr

Karşılıklar sonrası net faiz gelirinin dönemsel vergi öncesi kâra oranlaması yapılarak Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8’e yansıtılmış olduğumuz Grafik 8’e baktığımızda en düşük riskin 2007 Haziran döneminde en yüksek riskin ise 2008 Haziran ve 2011 Eylül döneminde olduğu görülmektedir. Diğer dönemler inişli çıkışlı dalgalanmalar halinde seyretmektedir.

Tablo 8. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Vergi Öncesi Kâr

Yıllar	3 Aylık Dönem	Net Faiz Geliri	Karşılık Gideri	Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri (x)	Vergi Öncesi Kâr (y)	x/y
2007	Mart	669.959	87.256	582.703	540.697	1,077688613
2007	Haziran	729.562	96.945	632.617	1.230.410	0,514151380
2007	Eylül	784.342	64.906	719.436	653.024	1,101699172
2007	Aralık	3.097.952	100.588	2.997.364	2.918.904	1,026879952
2008	Mart	845.913	260.172	585.741	634.753	0,922785713
2008	Haziran	897.330	4.232	893.098	640.135	1,395171331
2008	Eylül	899.830	88.432	811.398	612.313	1,325136001
2008	Aralık	3.430.704	265.119	3.165.585	2.346.775	1,348908609
2009	Mart	1.157.559	586.073	571.486	910.498	0,627663103
2009	Haziran	1.341.568	499.144	842.424	974.945	0,864073358
2009	Eylül	1.338.598	389.040	949.558	891.975	1,064556742
2009	Aralık	5.405.840	241.562	5.164.278	3.939.354	1,310945399
2010	Mart	1.472.097	202.816	1.269.281	1.375.982	0,922454654
2010	Haziran	1.313.846	107.658	1.206.188	1.201.244	1,004115733
2010	Eylül	986.919	213.881	773.038	776.942	0,994975172
2010	Aralık	5.170.315	171.737	4.998.578	4.302.833	1,161694632
2011	Mart	1.127.538	266.856	860.682	1.194.976	0,720250449
2011	Haziran	1.209.546	197.308	1.012.238	1.255.694	0,806118370
2011	Eylül	1.197.474	192.422	1.005.052	703.207	1,429240608
2011	Aralık	5.258.464	263.809	4.994.655	4.276.409	1,167955404
2012	Mart	1.497.383	130.163	1.367.220	1.205.246	1,134390821
2012	Haziran	1.565.482	302.642	1.262.840	1.043.560	1,210126873
2012	Eylül	1.115.985	329.519	786.476	956.773	0,82200898
2012	Aralık	5.718.932	1.177.835	4.541.097	3.923.290	1,15747166

Grafik 8. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Vergi Öncesi Kâr

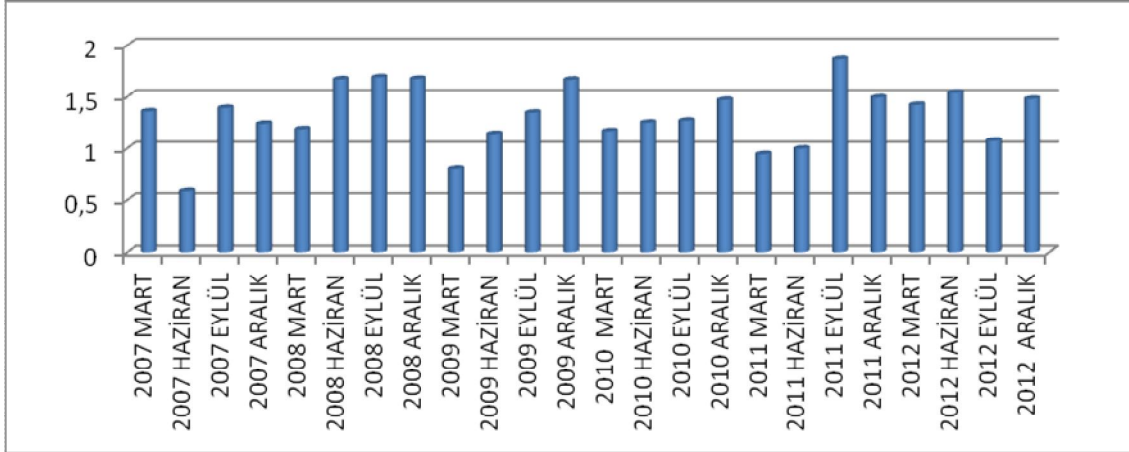


4.4.2.5. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr

Karşılıklar sonrası net faiz gelirinin dönemsel net vergi sonrası kâra oranlaması yapılarak Tablo 9’ da sunulmuştur. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr oranlamasının yansıtıldığı Grafik 9’da görüldüğü gibi en düşük risk 2007 Haziran dönemine en yüksek risk ise 2011 Eylül dönemine aittir.

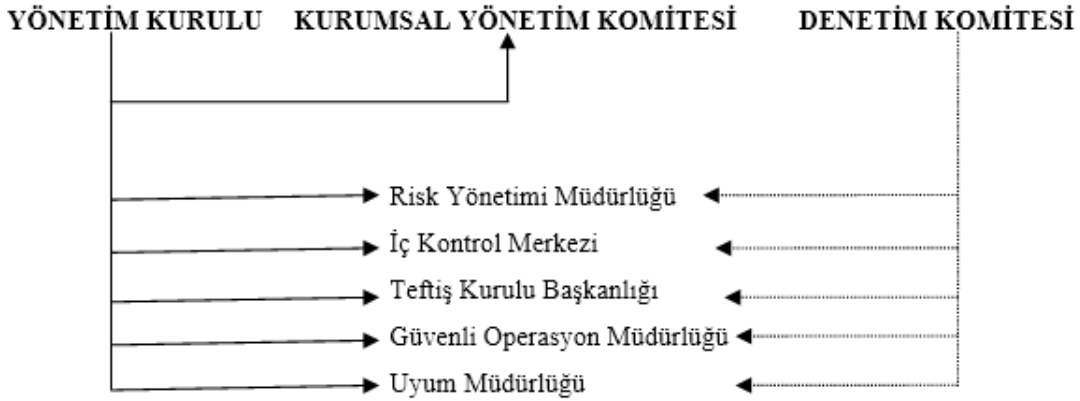
Tablo 9. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr

Yıllar	3 Aylık Dönem	Net Faiz Geliri	Dönemsel Karşılık Giderleri	Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri (x)	Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr (y)	x/y
2007	Mart	669.959	87.256	582.703	429.293	1,357355
2007	Haziran	729.562	96.945	632.617	1.086.882	0,582047545
2007	Eylül	784.342	64.906	719.436	517.267	1,390840707
2007	Aralık	3.097.952	100.588	2.997.364	2.421.756	1,237682079
2008	Mart	845.913	260.172	585.741	494.147	1,185357798
2008	Haziran	897.330	4.232	893.098	534.931	1,669557382
2008	Eylül	899.830	88.432	811.398	480.333	1,689240589
2008	Aralık	3.430.704	265.119	3.165.585	1.891.178	1,673869408
2009	Mart	1.157.559	586.073	571.486	712.438	0,802155416
2009	Haziran	1.341.568	499.144	842.424	739.859	1,138627766
2009	Eylül	1.338.598	389.040	949.558	705.961	1,345057305
2009	Aralık	5.405.840	241.562	5.164.278	3.099.601	1,666110574
2010	Mart	1.472.097	202.816	1.269.281	1.088.292	1,16630555
2010	Haziran	1.313.846	107.658	1.206.188	966.439	1,248074633
2010	Eylül	986.919	213.881	773.038	610.069	1,267132079
2010	Aralık	5.170.315	171.737	4.998.578	3.401.986	1,469311749
2011	Mart	1.127.538	266.856	860.682	913.261	0,942427192
2011	Haziran	1.209.546	197.308	1.012.238	1.015.668	0,996622912
2011	Eylül	1.197.474	192.422	1.005.052	538.908	1,864978809
2011	Aralık	5.258.464	263.809	4.994.655	3.345.806	1,492810701
2012	Mart	1.497.383	130.163	1.367.220	962.191	1,42094449
2012	Haziran	1.565.482	302.642	1.262.840	819.793	1,540437647
2012	Eylül	1.115.985	329.519	786.476	733.219	1,072634
2012	Aralık	5.718.932	1.177.835	4.541.097	3.070.325	1.47902812

Grafik 9. Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/ Dönemsel Net Vergi Sonrası Kâr

4.4.3. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'in Risk Yönetimi ve İç Denetim Organizasyonu

Garanti Bankası risk yönetimi ve iç denetim organizasyonu; Yönetim Kurulu, Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve diğer icracı fonksiyonlardan bağımsız olarak doğrudan yönetim kuruluna bağlı olan Risk Yönetim Müdürlüğü, İç Kontrol Merkezi, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Güvenli Operasyon Müdürlüğü ve Uyum Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

**Şekil 1.** Garanti Bankası Risk Yönetimi ve İç Denetim Organizasyonu

Yönetim Kurulu: Garanti Bankası'nda risk yönetimi ve iç denetim organizasyonunun başında Yönetim Kurulu bulunmaktadır. Yönetim Kurulu bankada faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamak, iç denetim ve kontrol sisteminin işleyişi ve bankanın sermayesi ile uyumlu risk alma düzeyine uygun bir biçimde risk yönetim politikaları ve stratejilerinin oluşturmakla yükümlüdür (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 134).

Denetim Komitesi: Yönetim Kurulunun denetim ve gözetim sorumluluğunun yerine getirilmesini teminen faaliyet göstermektedir. Komite bankanın iç kontrol, iç denetim, risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemlerle muhasebe ve raporlama sistemlerinin ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak ve seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini

düzenli olarak izleyerek Yönetim Kuruluna bildirmekle yükümlüdür (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 134).

Kurumsal Yönetim Komitesi: Bu Komite; esas sözleşme, mevzuat ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi amacıyla kurulmuştur. Komite; Türk Ticaret Kanunu'nun 378. Maddesi kapsamında oluşturulan Risklerin Erken Belirlenmesi Komitesi, Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitelerinin görevlerini de üstlenmiştir (Garanti Faktoring Yıllık Raporu, 2012, s. 16, http://www.garantifactoring.com/GF_2012_Faaliyet_Raporu.pdf).

Teftiş Kurulu Başkanlığı: Genel Müdürlüğe bağlı birimlerin, şubelerin ve konsolidasyona tabi ortakların denetimini sağlamakla yükümlüdür. Bu denetimleri aşağıda belirtilen başlıklar kapsamında yapmaktadır (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 134).

- Faaliyetlerinin mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğu
- Mali ve operasyonel bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği
- Varlıkların korunmasına yönelik uygulamaların etkinliği
- Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği

İç Kontrol Merkezi: İç Kontrol Merkezi, banka içinde sağlıklı bir iç kontrol ortamının oluşturulmasını ve koordinasyonunu, banka faaliyetlerinin yönetim stratejisi ve politikalarına uygun olarak düzenli, verimli ve etkin bir biçimde mevcut mevzuat ve kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, görevlerin fonksiyonel ayrılığı, yetki ve sorumlulukların paylaşımı, mutabakat düzeninin kurulması, süreçlere oto kontrol ve sistemsal kontrollerin yerleştirilmesi ve maruz kalınan risklerin tanımlanması ve izlenmesi yönünde altyapılar oluşturmaktadır (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 135).

Güvenli Operasyon Müdürlüğü: Bankanın maruz kaldığı operasyonel risklerin izlenmesi ve kontrolü kapsamında, proaktif bir şekilde dış dolandırıcılık eylemlerini izlemek, tespit etmek, kontrol altına almak ve engellemek için stratejiler geliştirmekle yükümlüdür. Banka tarafından geliştirilen yeni ürün ve hizmetleri dış dolandırıcılık risklerine göre değerlendirerek görüş ve önerilerde bulunmak, istihbarat yönetimi kapsamında dış dolandırıcılık eylemlerine ilişkin bankalararası ve banka içi bilgi paylaşımı da yaparak dış dolandırıcılık eylemleriyle ilgili gerekli incelemeler ve araştırmalar yapmak faaliyetleri arasındadır (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 135).

Uyum Müdürlüğü: 13.07.2012 tarihinde uluslararası standartlar paralelinde, ayrı birimler tarafından yönetilen uyum faaliyetlerinin Banka içerisinde tek bir noktadan koordine edilmesi amacıyla kurulmuştur. Uyum Görevlisi'nin görev ve sorumlulukları, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 135).

- 5549 sayılı Kanun uyarınca çıkarılan düzenlemelere uyumunu sağlamak amacıyla gerekli çalışmaları yapmak ve Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı ile gerekli iletişim ve koordinasyonu sağlamak,
- Uyum Programı'nın yürütülmesini sağlamak, bu kapsamda politika ve prosedürler hazırlamak; risk yönetimi, izleme ve kontrol faaliyetlerini yürütmek, iç denetim ve eğitim faaliyet sonuçlarını takip etmek,

- Suç gelirlerinin aklanmasına ve terörün finansmanının önlenmesine yönelik eğitim programına ilişkin çalışmaları Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak ve onaylanan eğitim programının etkin bir biçimde uygulanmasını sağlamak,
- Kendisine iletilen veya öğrendiği şüpheli olabilecek işlemler hakkında araştırma ve değerlendirme yapmak ve şüpheli olduğuna karar verdiği işlemleri Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı'na bildirmek,
- İlgili resmi ya da özel kuruluşlarla ilişkileri yürütmek.

Uyum Müdürlüğü bünyesinde yapılandırılan Uyum Görevlisi ekibi, bütün bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, Teftiş Kurulu, İç Kontrol Merkezi, Eğitim Müdürlüğü ve Hukuk Müdürlüğü ile işbirliği halinde çalışır.

Risk Yönetimi Müdürlüğü: Bankanın faaliyetleri ile uyumlu, uluslararası standartlara ve yerel düzenlemelere uygun yöntemler ile risklerin ölçüldüğü bir risk yönetimi kurmak ve bu sisteme dayalı olarak risk getiri dengesini korumak Risk Yönetim Müdürlüğü'nün fonksiyonları olarak sayılabilir (Garanti Bankası Faaliyet Raporu, 2012, s. 9).

Garanti Bankasında kredi risklerinin tutarlı bir biçimde değerlendirildiği sayısallaştırıldığı, fiyatlandırıldığı ve izlendiği bir süreç olan kredi riski yönetimi, tüm kredi portföylerini kapsamaktadır. Garanti Bankası'nda 2003 yılından itibaren kurumsal ve ticari krediler portföyü için müşterileri objektif kriterler kullanarak derecelendirmek amacıyla geçmiş veriler üzerinden istatistiksel yöntemler kullanılarak geliştirilen **içsel risk derecelendirme modeli** kredi tahsis aşamasında kullanılmaya başlanmış ve kredilendirme sürecindeki politika ve prosedürler içinde yer almıştır (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim/risk_yonetimi_politikalari.page)

İçsel risk derecelendirme modeli kredi değerliliğinin tespiti amacıyla, bankalar ve diğer finansal kuruluşlar tarafından firmaların ahlaki ve mali durumlarını doğru olarak tespit etmek için yapılan değerlendirme ve sınıflandırma faaliyeti olup, bu modelde kredi müşterisi firmanın derecesinin elde edilebilmesi için “temerrüde düşme olasılığı” değeri (kullandırılan bir kredinin olumsuz sonuçlanması olasılığı) hesaplanır (Tatlıdil ve Özel, 2005, s. 49). Garanti Bankası'nda da içsel risk derecelendirme modeliyle her bir müşterinin gelecekte temerrüde düşme olasılığı belirlenmekte ve portföy genelinde içsel risk dereceleri ve sektör, grup, müşteri bazında yoğunlaşmalar izlenmektedir. Bireysel krediler ve kredi kartları portföyü için ise tahsis sürecinde başvuru skor kartları kullanılmaktadır. Bu portföyler için ayrıca davranış skor kartları da geliştirilmiştir. Hazine operasyonları çerçevesinde, karşı taraf riskleri gerekli netleştirmeler yapılarak izlenmektedir (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim/risk_yonetimi_politikalari.page)

Garanti Bankası'nda 2007 yılında, tüm risk yönetimi çalışmalarında kullanılmak üzere gelişmiş bir risk yönetimi yazılımı da kurulmuştur (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim/risk_yonetimi_politikalari.page)

Garanti Bankasında kredi riski oluştuktan sonra oluşan kredi risklerinin giderilmesi konusunda ise; idari veya kanuni takip yolu ile söz konusu riskler

giderilerek risk tasfiye edilmeye çalışılır. Riskin tasfiyesinde teminatların devri ya da satışı veya riskin devri ya da satışı yöntemi uygulanmaktadır.

Sonuç olarak kredi riskinin uluslararası standartlar ile uyumlu yöntemler kullanılarak ölçülüp izlendiği Garanti Bankası'nda risk yönetimi faaliyetleri çalışmalarının Basel II düzenlemelerine paralel devam ettiği söylenebilir (http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim/risk_yonetimi_politikalari.page)

5. Sonuç ve Öneriler

Bankacılık rasyolarından yararlanılarak Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin 2007-2012 yılları arasındaki mali tabloların üçer aylık dönemler itibari ile incelenerek Garanti Bankasına ait risk değişimlerinin gözlenmesi ve T. Garanti Bankası A.Ş.'nin risk yönetimi hakkında bilgiler verilmesi amacı ile yapılan bu çalışma ile ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

2007-2012 yılları arasında Garanti Bankasının sorunlu alacaklarının aktif içerisindeki payına bakıldığında; en yüksek riskin 2008 Eylül ve 2009 Aralık aylarına ait olduğu, diğer dönemlerde ise küçük oranlarda iniş çıkışlar olduğu görülmüştür. 2008 Eylül Ayı ve 2009 Aralık aylarında riskin yüksek çıkmasının nedeninin bankanın bağlı bulunduğu İştirak, Bağlı ortaklıklar ve birlikte kontrol edilen ortaklıklara verilen kredilerdeki artış ayrıca vadeye kadar elde tutulacak yatırımlardaki artış olduğu düşünülmektedir.

2007-2012 yılları arasında gelir tablosundaki karşılık giderlerinin gelir tablosu tutarları oranlaması incelendiğinde 2009 Mart ve 2011 Eylül dönemlerinin riskin en yüksek olduğu dönemler olduğu görülmektedir. Bu dönemlerde artan riskin sebebi; III.'üncü (Tahsil İmkânı Sınırlı Krediler ve Diğer Alacaklar), IV.'üncü (Tahsili Şüpheli Krediler ve Diğer Alacaklar) ve V.'inci (Zarar Niteliğindeki Krediler ve Diğer Alacaklar) Grup Kredi ve Alacaklarında meydana gelen artıştır.

Garanti Bankasında kredi tahsis aşamasında, kredi risklerinin değerlendirilmesinde, 2003 yılından itibaren müşterileri objektif kriterler kullanarak derecelendirmek amacıyla, geçmiş veriler üzerinden istatistiksel yöntemler kullanılarak geliştirilen içsel risk derecelendirme modeli kullanılmaya başlanmıştır.

Garanti Bankası'nda 2007 yılında, Basel II uygulamalarının yerleştirilmesinde kullanılmak üzere gelişmiş bir risk yönetimi yazılımı da kurulmuştur.

Garanti Bankasında kredi riski oluşuktan sonra oluşan kredi risklerinin giderilmesi konusunda ise; idari veya kanuni takip yolu ile söz konusu riskler giderilerek risk tasfiye edilmeye çalışılır. Riskin tasfiyesinde teminatların devri ya da satışı veya riskin devri ya da satışı yöntemi uygulanmaktadır.

Sonuç olarak Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'de kredi riskinin uluslararası standartlara uygun bir biçimde ölçülüp izlenmekte olduğu ve tüm risk yönetim faaliyetlerinin Basel II uygulamalarına uyumlu bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir.

Araştırma sonucunda ulaşılan ve yukarıda yer verilen sonuçlardan yola çıkarak bankaların en temel faaliyeti ve gelir kaynağı açısından kredi riski ve yönetiminin oldukça önemli olduğu ve bankaların kredi risklerini en aza indirmelerinin etkin bir risk yönetimi ile mümkün olduğu söylenebilir.

Bankalar kredi riskini ölçmeye ve yönetmeye dayalı bir yönetim anlayışı benimsemelidirler. Bankalar kredi risk yönetimlerini kredi politikalarına ve prosedürlerine uygun olarak sürdürmeli, kredilendirme kararlarını yönetim kurullarınca belirlenen usul ve esaslar dâhilinde yapmalıdırlar. Kredilerin vade, miktar ve nitelikleri üst düzey yönetime doğru olarak rapor edilmelidir. Bankalarda tüm bu işlemlerin düzenli olarak yapıldığının belirlenmesine yönelik iç denetimler yapılmalıdır. Bankalar, kredi riskinin tanınması, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrolünün yapılması konusunda bilinçli olmalıdırlar.

Kaynakça

- Altıntaş, M. A., (2006), Bankacılıkta Risk yönetimi ve Sermaye Yeterliliği, Turhan Kitabevi, Ankara.
- BDDK, Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, 01.11.2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete.
- BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik, 28.06.2012 tarih ve 28337 sayılı Resmî Gazete.
- Çerçi, D., (2008), Türk Bankacılık Sisteminde Kredi riski Yönetimi ve Yapı Kredi Bankasına İlişkin Örnek Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dağ, K., (2008), Türk Bankacılığında Basel II Kriterleri Çerçevesinde Risk Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Garanti Bankası Faaliyet Raporu (2012), http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkında/yatirimci_iliskileri/mali_tablolar_ve_sunumlar/yillik_faaliyet_raporlar_i.page, (10.10.2013)
- Garanti Faktoring Yıllık Raporu (2012), http://www.garantifactoring.com/GF_2012_Faaliyet_Raporu.pdf, 17.10.2013).
- Kaval, H. (2000), Bankalarda Risk Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Nalbantoğlu, R. T., (2001), “Türk Bankacılık Sektöründe Krediler ve Muhasebe Denetim Mesleği”, V. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İSMMM Yayınları - 32, Aralık.
- Özçelik, O., (2006), Bankacılıkta Risk Analizi, Yönetimi ve Riskten Korunma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özsoy, M. T. (2012), Yeni TTK ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi, Mali Çözüm, Mart-Nisan.
- Sevilengül, O., (2001), Banka Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şahbaz, N., İnkaya, A., (2014). “Türk Bankacılık Sektöründe Sorunlu Krediler ve Makro Ekonomik Etkileri”, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.
- Şakar, H. (2002). *Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi*, Mida Eğitim Merkezi, İstanbul.

- Tanınmış Yücememiş, B. ve Sözer, İ.A., (2011), Bankalarda Takipteki Krediler: Türk Bankacılık Sektöründe Takipteki Kredilerin Tahminine Yönelik Bir Model Uygulaması, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5.
- Tatlıdil, H., Özel, M., (2005), “Firma Derecelendirme Çalışmaları Konusunda Çok Değişkenli İstatistiksel Analize Dayalı Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı”, Bankacılar Dergisi, Sayı 54.
- Yılmaz, S., (2010), Ticari Bankalarda Kredi Portföyü ve Kredi Riski Yönetimi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- http://www.akademiktisat.net/calisma/banka_finans/risk_yonetimi_banka_mfeken.htm#_edn3 (15.02.2014)
- http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim/risk_yonetimi_politikalari.page (10.08.2013)
- <http://www.genelbilge.com/risk-yonetimi-nasil-yapilir.html/> (10.04.2014)
- <http://www.tuketificinansman.net/2009/01/idari-takip-nedir-kanuni-takip-fark.html#ixzz37pFXul8j> (03.03.2014)

Application Relating To Credit Risk and Credit Risk Management In Turkish Banking System: The Case Of Turkey Garanti Bank

Seyhan ÇİL KOÇYIĞİT

Gazi University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Department of Health Care Management
Ankara/TURKEY
seyhanc@gazi.edu.tr

Aysel DEMİR

Gazi University
Directorate of Administrative and
Financial Affairs
Accounting Officer
Ankara/TURKEY
aysel.demir@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Within the globalization process of the world, at the competitive area arised as a result of the rapid increase in the number of banks and their branches in developing countries, the vigorously existance of banks depend on the management of the risks faced successfully. Banks must establish their credit strategies onto a good risk managment. Indeed, it is the inevitable fact that the success of financial institutions depends on having a powerful risk management system.

In this study, by using the banking ratios, it is aimed to investigate the credit-risk changes of Turkish Garanti Bank (S.C.) by three-month periods of 2007–2012 and give information about the risk management of Turkish Garanti Bank (S.C.).

With this aim, by investigating the financial tables of Turkish Garanti Bank (S.C.), financial data gathered. The information about the risk management of the mentioned bank are collected by the investigation of the web site of the bank, moreover taking the specialist thoughts about the subject at the mentioned bank.

After gathering of the data, by using the banking ratios, the credit-risk changes of Turkish Garanti Bank (S.C.) is investigated. Totally nine banking ratio is used, and the ratios are classified into two titles.

The reached results by this study can be summarized as follows:

When we look at the proportion of bad receivables in assets of Turkish Garanti Bank (S.C.) between the years 2007–2012, it can be seen the highest risk belongs to September 2008 and December 2009, and small descent and ascents can be monitored in other periods. The reason of the high risk levels of September 2008 and December 2009 is the increase in the credits that given to the Bank's Affiliate, Subsidiaries and together controlled participations.

When the proportion of equivalent expenses of profit and loss statement to amounts of profit and loss statement between the years 2007–2012 is investigated, it can

be seen that March 2009 and September 2011 periods are the highest risk periods. The reason of the increasing risk of this periods is, the rise in the IIIrd (Collecting Potential Limited Credits and other Receivables), IVth (Doubtful Credits and other Receivables) and Vth (Loss-Like Credits and Other Receivables) Group Credit and Receivables.

Garanti Bank, started to use inherent risk rating model which developed by using statistical methods out of past data, with the aim of rating the clients by using objective criteria, at the stage of credit assignment, beginning from 2003.

At Garanti Bank, a risk management software is also sited for using in Basel II implementation's placing.

At Garanti Bank, in the subject of removing the credit risks consisted after credit risk occurrence; the risk is tried to be purged by removing the mentioned risks by executive and legal trailing. In liquidation of risk, transfer of quarantees or sales or transfer of risk or sales methods are executing.

As a result, it can be denoted that, at Turkish Garanti Bank (S.C.), the credit is evaluated and monitored in accordance with international standards and all risk management activities are carried out consistent with Basel II implementations.

Starting with the results mentioned below, it can be said that, credit risk management is rather important in terms of banks fundamental activity and source of income and minimizing the credit risks is possible together with an effective risk management system.

Banks should adopt a management apprehension based on measure and manage credit risk. Banks should carry on their credit risk methods in accordance with their credit policies and procedures, should make lending decisions within the principles and procedures determined by their board of directors. Maturity, amount and properties of the credits should be reported to the board of directors correctly. Internal auditing should be conducted for determining if all the mentioned activities are implementing regularly. Banks should be conscious about recognition, measurement, monitoring and controlling of credit risk.

In conclusion, it is seen that, at Turkish Garanti Bank (S.C.), credit risk is measured and evaluated in accordance with international standards, and all risk management is executing in parallel with Basel II regulations.

TMS 39 Ve TFRS 9 Standartları Kapsamında Endeks Opsiyon Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi- BİST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmeleri Örneği

*Recognition For Index Option Contracts Under IAS 39 And IFRS 9 –
The Case Of Option Contracts Bound To BIST 30 Index*

Nevran KARACA

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
Esentepe Kampüsü, Sakarya, Türkiye
nkaraca@sakarya.edu.tr

Tansel HACIHASANOĞLU

Bozok Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Erdoğan Akdağ Kampüsü, Yozgat, Türkiye
tansel@bozok.edu.tr

Şuayyip Doğu DEMİRCİ

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
Esentepe Kampüsü, Sakarya, Türkiye
sdemirci@sakarya.edu.tr

Özet

Türev ürünlerin muhasebeleştirilmesine ilişkin olarak yapılmış sınırlı sayıda akademik çalışma var olmakla beraber, endeks opsiyon sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesine ilişkin akademik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmada, vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası'nda işlem görmekte olan endeks opsiyon sözleşmelerine yönelik olarak TMS 39 ve TFRS 9 Finansal Araçlar Standartları kapsamında yapılması gereken işlemleri ve bunlara yönelik muhasebeleştirme işlemlerini göstermek amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası'nda (VİOP) en yüksek işlem hacmine sahip olan BIST 30 endeks opsiyon sözleşmelerine ilişkin olarak kurgulanmış örnek bir uygulama kapsamında söz konusu sözleşmelere ilişkin muhasebeleştirme işlemlerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türev Finansal Araçlar, Opsiyon Sözleşmeleri, TMS 39, TFRS 9.

Abstract

There is a limited number of academic studies about accounting for derivative products but non of them relating to the accounting for index option contracts. Within the scope of the study, it is aimed to indicate accounting regulations and procedures to be followed under IAS 39 and IFRS 9 for option contracts which traded in Futures and

Options Exchange. The BIST 30 index option contracts having the highest volume of transaction and traded in VIOP is the main subject of the study via this objective. It is aimed to make the issue explicit by the help of a fictionalized example about these contracts.

Keywords: *Derivatives Financial Instruments, Option Contracts, IAS 39, IFRS 9.*

1. GİRİŞ

Türev ürünler, işletmelerin karşılaşılabilecekleri faiz oranı, döviz kuru, likidite gibi risklere karşı korunmak için kullanabilecekleri finansal araçlardır. Dünya’da risk yönetim aracı olarak popüler bir kullanım alanı olan türev ürünler Türkiye’de de 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Finansal piyasalardaki belirsizliklerin ve fiyat dalgalanmalarının artmasıyla birlikte riskten korunma ihtiyacının artması, ayrıca spekülörlerin yüksek kaldıraç etkisinden ve ortaya çıkan yeni fırsatlardan faydalanmak istemesi türev piyasaların işlem hacmini çok yüksek düzeylere ulaştırmıştır (Ersoy, 2011, s. 63).

Türev ürünlerin de dahil olduğu finansal araçların sunumuna ilişkin ilkeler TMS 32: “Finansal Araçlar: Sunum” standardında, açıklama hükümleri “TMS 7 *Finansal Araçlar: Açıklamalar*” standardında, finansal araçların muhasebeleştirilmesi ve ölçümüne ilişkin hususlar ise “TMS 39 *Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme*” Standardı ile “TFRS 9 *Finansal Araçlar*” standardında ele alınmıştır. Bununla birlikte finansal araçların muhasebeleştirilmesi ve ölçümüne ilişkin olarak kullanılmakta olan TMS 39 kaldırılarak yerine TFRS 9 uygulamaya girecektir. TFRS ile ilgili çalışmalar 24 Temmuz 2014 tarihinde tamamlanmış olup, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulunun resmi internet sayfasından duyurulmuştur. Standart son haliyle 01 Ocak 2018 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacaktır. Bununla birlikte işletmeler isterse TMS 39 yerine TFRS 9’u kullanabileceklerdir (www.ifrs.org, 2014).

Bu gelişmelerden anlaşılacağı üzere, 1980’lerden itibaren yaygın olarak kullanılmalarına rağmen özellikle finansal raporlarda ne şekilde yer alacakları konusunda yapılan çalışmalar henüz tamamlanmış olan türev ürünlerin muhasebeleştirilmesi konusunda özellikle uygulamaya dönük olarak yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. Özellikle endeks opsiyon sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesine ilişkin akademik bir çalışmanın var olmayışı nedeniyle çalışmada endeks opsiyon sözleşmelerine ilişkin muhasebeleştirme işlemlerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle, endeks opsiyon sözleşmelerinin özellikleri incelenmiş, sonrasında türev ürünlerin muhasebe esaslarının yer aldığı TMS 39 ve TFRS 9 Standartları üzerinde durulmuş, son olarak ta Vadeli İşlemler ve Opsiyon Piyasasında (VIOP) işlem görmekte olan BIST 30 endeks opsiyon işlemelerine ilişkin örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

2. OPSİYON SÖZLEŞMELERİ

Opsiyon sözleşmeleri vadeli piyasalarda işlem gören araçlardan bir tanesidir. Vadeli piyasalar sözleşme anından belirlenen fiyat, miktar ve özelliklerde bir varlığı ileri bir tarihte satın alma ya da satma hakkı veren piyasalardır. Vadeli piyasaların, türev piyasa olarak anılmasının nedeni sözleşme fiyatlarının taraflarca türetilmiş olmasındandır (Sayılğan, 2008, s. 27). Vadeli işlem Piyasalarında (Türev Piyasalar) sıklıkla 4 tip riskten korunma aracı kullanılmaktadır. Bunlar Forward, Future, Opsiyon

ve Swap sözleşmeleridir. Çalışmanın kapsamını oluşturan opsiyon sözleşmeleri, diğer sözleşmeler gibi bir varlığı ileri bir tarihte satın alma ve ya satma hakkı veren sözleşmelerdir. Diğer sözleşme türlerinden farkı ise opsiyon hakkını elinde bulunduran kişiye sözleşmeden vazgeçme hakkı tanınmasıdır. Opsiyon hakkını elde etmek için karşı tarafa sözleşme anında belirli bir prim ödemesi yapılır. Bu prime opsiyon primi adı verilir. Bu prim opsiyon fiyatı olarak da adlandırılır. Ödenen bu prim karşılığında sözleşmeden sözleşme tarihi dolmadan istenilen bir sürede vazgeçme hakkı satın alınır (Okka, 2010, s. 542).

Opsiyon sözleşmeleri çeşitli açılardan sınıflandırılmış olmakla birlikte burada çalışmanın kapsamı açısından iki sınıflandırma biçimine yer verilmiştir. Sözleşmenin standart olup olmamasına göre opsiyon sözleşmeleri, Vanilya (Standart) Opsiyon Sözleşmeleri ve Egzotik Opsiyon Sözleşmeleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Vanilya ismi verilen sözleşmeler standart opsiyon sözleşmeler olmakla birlikte alım opsiyonu ve satım opsiyonu olmak üzere iki çeşidi vardır (Ramirez, 2008, s. 37). İleride bir tarihte alım hakkı veren opsiyonlara alım opsiyonu (Call Option), satma hakkı verenlere ise satım opsiyonu (Put Option) adı verilir (Uzunoglu, 2003, s. 53). Alım opsiyonu, opsiyon alıcısına belirli bir zamanda belirli bir fiyat üzerinden opsiyon hakkını kullanma hakkı veren, kullanımı isteğe bağlı sözleşmelerdir. Satım opsiyonu ise, opsiyon alıcısına ileride belirli bir tarihte belirlenen bir fiyattan belirli bir varlığı satma hakkı verir (Mirza, 2010, s. 1891). Egzotik opsiyonlar ise standart opsiyon kapsamına girmeyen diğer tüm opsiyonlara verilen ortak isimdir. En bilinmiş egzotik opsiyon türü bariyer opsiyonlarıdır (Ramirez, 2008, s. 46). Opsiyonların kullanım zamanına göre ise opsiyonlar iki kategoride ele alınmaktadır. Sadece vade sonunda opsiyon hakkını kullanma hakkı veren sözleşmeler Avrupa tipi opsiyon sözleşmesi, istenilen bir zamanda vazgeçme hakkı veren sözleşmelere ise Amerikan tipi opsiyon sözleşmesi adı verilir (Sayılğan, 2004, s. 299). Call ve Put opsiyonlarının temel özellikleri aşağıdaki Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Call ve Put Opsiyonlarının Temel Özellikleri

	CALL(ALIM)	PUT(SATIM)
ALICI	<ul style="list-style-type: none"> - Belli bir ürünü - Belli bir fiyattan - Belli bir zamana kadar - Belli miktarda SATIN ALMA HAKKI alınıyor. Karşılığında Prim Ödeniyor.	<ul style="list-style-type: none"> - Belli bir ürünü - Belli bir fiyattan - Belli bir zamana kadar - Belli miktarda SATMA HAKKI alınıyor. Karşılığında PRİM ödeniyor.
SATICI	<ul style="list-style-type: none"> - Belli bir ürünü - Belli bir fiyattan - Belli bir zamana kadar - Belli miktarda SATMA YÜKÜMLÜLÜĞÜ üstleniyor. Karşılığında prim tahsil ediliyor.	<ul style="list-style-type: none"> - Belli bir ürünü - Belli bir fiyattan - Belli bir zamana kadar - Belli miktarda ALMA YÜKÜMLÜLÜĞÜ üstleniliyor. Karşılığında PRİM ödeniyor.

Kaynak: Uzunoglu, S. (2003). Para ve Döviz Piyasaları. Sayfa 53.

Organize olmayan bir piyasada yapılan bir opsiyon işleminde, opsiyonu alan taraf opsiyonu kullanırsa, opsiyon yazıcısı call opsiyonu ise varlığı teslim etmek (ya da nakit farkı ödemek) durumundadır. Put opsiyonu ise bu sefer opsiyon yazıcısı, opsiyon varlığını almak için ödeme yapmak (yada nakit farkı ödemek) zorundadır. Eğer opsiyon yazıcısı edimini finansal durumundan ötürü gerçekleştiremez ise opsiyon alıcısı kredi riski ile karşı karşıya kalır. Opsiyon alıcısı opsiyon primini bastan ödediği için opsiyon satıcısı herhangi bir kredi riskiyle karşılaşmamaktadır (Chance, 2003, s. 162).

Opsiyon işlemlerinde satın alan yatırımcının opsiyonu alırken herhangi bir teminat yatırma zorunluluğu yoktur. Opsiyonu satın alan yatırımcı opsiyonun primini öder ve satın alır. Herhangi bir nedenle opsiyonu kullanmaması durumunda uğrayacağı zarar ödediği opsiyon primi kadardır. Ancak opsiyon satan yatırımcılar, takas kurumunun belirlediği bir tutarı teminat olarak yatırmak zorundadır. Opsiyon satan yatırımcının teminat yatırma zorunluluğunun nedeni, elde edebileceği kar opsiyon primi ile sınırlıyken, zarar potansiyeli alım opsiyonu sattığında sınırsızdır.

Bir opsiyon, alıcısına belirli bir opsiyon primi karşılığında bir varlığı edinme ya da satma hakkı veren sözleşmedir. Opsiyon primi, alıcıların opsiyon için ödediği fiyattır. Bu fiyata prim adı da verilmekte olup iki bileşeni bulunmaktadır. Gerçek değeri ve Zaman değeri. Uzlaşma fiyatı, anlaşmaya konu varlıkla ilgili opsiyon alıcısının alım yada satım opsiyonunu uygulamaya koyduğu fiyattır (Peery, 2012, s.325) Uzlaşma fiyatına uygulama fiyatı da denilmektedir. Eğer opsiyon uygulanırsa dayanak varlığın alınıp satılacağına karar verilen fiyattır (Clarke ve Clarke, 2011, s.8). Eğer opsiyon, başlangıç teminatının belirlenen bir seviyenin altına düşerse opsiyon kullanıcılarına "margin call" denilen teminat tamamlama çağrısı yapılır. Bu teminat çağrısı sonucunda opsiyon hakkını elinde tutmak isteyen opsiyon kullanıcıları teminatını en az sürdürme teminatına tamamlaması gerekir (Clarke ve Clarke, 2011, s. 76).

Türkiye’de opsiyon sözleşmeleri Borsa İstanbul bünyesinde Vadeli İşlemler ve Opsiyon Piyasası (VİOP) tarafından gerçekleştirilmektedir. Borsa İstanbul’da Endeks opsiyon sözleşmeleri ve döviz opsiyon sözleşmeleri işlem görmektedir. İşlem hacmi göz önüne alındığında endeks opsiyonlarının işlem hacminin daha fazla olduğu görülmektedir. Şöyle ki; 18 Temmuz 2014 tarihi itibarıyla Borsa İstanbul’un sayfasından alınan verilere göre opsiyon işlemlerinin toplam işlem hacmi 33.207.850 TL’dir. Aynı tarih itibarıyla işlem sayısı toplam 163 adet olup bunun 36’sı döviz opsiyonlarına, 127 tanesi de endeks opsiyonlarına aittir. İşlem hacmi açısından bakıldığında ise, döviz opsiyonlarına ilişkin işlem hacminin 1.093.650 TL, endeks opsiyonlarının işlem hacminin ise 32.114.200 TL (www.borsaistanbul.com) olduğu görülmektedir.

3. ENDEKS OPSİYON SÖZLEŞMELERİ VE BIST 30 ENDEKS OPSİYON SÖZLEŞMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Hisse senedi endeksi opsiyonu; belirli bir borsa fiyat endeksi ile değeri belirlenen hisse senedi portföyünü, fiyatı bugünden sabitlenmek koşulu ile belirli bir vade içinde (Amerikan tipi) veya vade sonunda (Avrupa tipi) satın alma veya satma hakkı veren opsiyondur (Ceylan ve Korkmaz, 2008, s. 337). Endeks opsiyonlar, borsalardaki genel fiyat hareketlerinden yararlanmayı amaçlayan bir opsiyon türüdür. Bu opsiyonlar alıcısına belirli bir borsa endeksini belirli bir fiyattan satın alma ya da satma olanağı vermektedir (Ersan, 2003, s. 124).

Endeks opsiyonları, borsadaki genel fiyat hareketlerinden korunmayı ya da yararlanmayı sağlayan bir opsiyon türüdür. Temelde hisse senedi opsiyonlarına benzemekle birlikte bazı farklılıklar söz konusudur. Endeks opsiyonları, tek bir hisse senedini değil, endekse dahil olan hisse senetlerinden oluşan bir portföyü temsil etmektedir. Endeks fiziki olarak teslim edilebilen bir varlık olmadığından işlem, opsiyonun değerine eşit bir paranın nakit olarak transfer edilmesi (nakdi uzlaşma) yolu ile tamamlanır (Yumurtacı, 2012, s.15).

Endeks opsiyonları hisse senedi fiyat endeksi üzerinden yapılan bir opsiyon türüdür. Hisse senedi endeksi belirli hisse grubu tarafından oluşturulur. Endeks opsiyonları tüm piyasaya yatırımcılara tüm piyasa üzerine yatırım yapma hakkı tanımaktadır (Clarke ve Clarke, 2011, s. 39). Endeks opsiyonları Avrupa tipi opsiyonlardır, nakit tabanlıdır, anlaşma fiyatları sözleşmenin yapılacağı tarihteki açılış fiyatları kullanılarak yapılır. Endeks opsiyonların Uygulama fiyatı ve opsiyon primi belirli noktalar üzerinden gerçekleştirilir (endeksin kendisi noktalardan ve rakamlardan oluşmaktadır. Fiyat ve prim bu noktalarda hareket eder.) (Clarke ve Clarke, 2011, s. 41).

Bir opsiyon sözleşmesiyle tüm borsayı içeren varlık edinme şansı edinilmiş olmaktadır. Endeks opsiyonları ile hisse senedi opsiyonları arasında 4 temel farklılık vardır. Endeks opsiyonları, belli bir varlık yerine bir finansal portföyden oluşmaktadır. Endeks opsiyonları nakit temellidir. Kar payı dağıtımları hisse senetlerine göre daha kompleks ve daha zordur (Evnine ve Rudd, 1985, s. 744).

Dünyanın gelişmiş piyasalarında faaliyet gösteren yatırım fonları, portföylerindeki hisse senetlerinin değerini fiyat dalgalanmalarından dolayı fonlarının değerinin dalgalanmasını engelleyebilmek ve fon iştirakçilerine daha az riskle daha çok getirebilmek için endeks opsiyonlarıyla korunma işlemleri gerçekleştirmektedirler. Endeks opsiyonu sözleşmeleri, özellikle endeks fonları tarafından tercih edilen risk yönetimi enstrümanıdır. Endeks fonunu yöneten fon yöneticisi, portföyüne dahil ettiği hisse senetlerinin fiyatlarının bir süre çıkmasının ardından piyasada oluşabilecek kar realizasyonları yüzünden kaynaklanan satış baskısından dolayı, yönettiği fonun bir süre değer kaybetmesini göze alamadığı durumlarda endeks opsiyonlarına baş vurabilir. Bu tür ikili opsiyonlar tek bir hisseden değil, birçok hisse indeksinden oluşmaktadır ve borsa simsarına piyasanın belirli bir alanında daha büyük ölçekte ticaret yapma fırsatı ve çeşitliliği sunmaktadır.

Endeks opsiyonları, borsalardaki genel fiyat hareketlerinden yararlanmayı amaçlayan bir opsiyon türüdür. Endeks opsiyonlarının konusu, fiziki olarak mevcut olmayan, salt fiktif bir varlık niteliğindeki endekstir. Bu özelliği nedeniyle endeks opsiyonlarında fiziki teslimat mümkün olmadığından tek seçenek olarak nakdi mutabakat yöntemine başvurulur. Nakdi mutabakat halinde ödenecek paranın miktarı ise, endeks opsiyonunun kullanıldığı gündeki borsa tarafından belirlenen fiyatı ile opsiyonun kullanım fiyatı arasındaki farktan oluşur. Endeks opsiyonları özellikle risk yönetiminde başvurulan bir yöntemdir. Yatırımcılar, piyasadaki dalgalanmaların yönüne ilişkin beklentilerine göre alım yada satım opsiyonu almak ve tahminleri tuttuğunda opsiyonlarını kullanmak suretiyle hem hisse senedi piyasasındaki pozisyonlarını piyasa risklerinden koruyabilir, hem de hisse senedi piyasasındaki kısa süreli gelişmelerden istifade edebilirler. Bir portföyü piyasadaki olumsuz gelişmelere karşı korumak için yatırımcı satım opsiyonu satın alır. Hisse senetlerinin piyasa değeri ve buna bağlı olarak

hisse senedi endeksi düşerse satım opsiyonunun fiyatı yükselir ve eldeki satım opsiyonunun satılmasıyla yatırımcı kaybını karşılayabilir (Kırca, 2000, s. 42-43).

VIOP'ta işlem gören opsiyon sözleşmelerinin büyük bir kısmı endekse dayalı opsiyon sözleşmeleridir. Çalışmanın kapsamı BIST 30 endeksi opsiyon sözleşmeleri ile sınırlı olduğundan burada yalnızca BIST 30 endeks sözleşmelerinin genel özellikleri verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: BIST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmelerinin Genel Özellikleri

Dayanak Varlık	BIST-30 Fiyat Endeksi
Opsiyon Sınıfı	Alım ve Satım opsiyonları
Opsiyon Tipi	Avrupa (Sözleşme ile tanınan hak vade sonunda kullanılabilir).
Sözleşme Büyüklüğü	Dayanak varlık, endeks değerlerinin 1.000'e bölünmüş halidir. Her bir endeks opsiyon sözleşmesi bu şekilde hesaplanan 100 adet dayanak varlığı temsil eder. (Örneğin BIST-30 endeksi/1.000)*100 TL = (78.000/1.000)*100 = 7.800,00 TL).
Vade Sonu Uzlaşma Fiyatı	Alım opsiyonları için vade sonu uzlaşma fiyatı, dayanak varlık olarak kabul edilen BIST 30 Endeksinin son işlem gününde spot piyasada ikinci seans sürekli müzayedenin son 30 dakikası süresince ilan edilen değerlerinin zaman ağırlıklı ortalaması ile BIST 30 Endeksinin kapanış değerinin sırasıyla %80 ve %20 oranlarıyla ağırlıklandırılması ile hesaplanan değer 1000'e bölünmesi suretiyle bulunan değer ile opsiyon kullanım fiyatı arasındaki farkın en yakın fiyat adımına yuvarlanması sonucunda bulunur.
Vade Ayları	Şubat, Nisan, Haziran, Ağustos, Ekim ve Aralık. Piyasada aynı anda, içinde bulunulan aya en yakın üç vade aya ait sözleşmeler işlem görür. Bu üç vade ayından biri Aralık değilse, Aralık vade ayı ayrıca işleme açılır.
Sözleşmenin Vadesi ve Son İşlem Günü	Pay Endeks opsiyon sözleşmelerinde vade ve son işlem günü her vade ayının son iş günüdür. Yurt içi piyasaların resmi tatil nedeniyle yarım gün olması durumunda vade sonu ve son işlem günü bir önceki iş günüdür.
Günlük Fiyat Değişim Limiti	Prim fiyatları için fiyat değişim limiti yoktur.

Kaynak: <http://borsaistanbul.com>

VIOP'ta işlem gören BIST 30 endeks opsiyon sözleşmelerine ilişkin başlangıç teminat tutarı 16.06.2014 tarihi itibarıyla kontrat başına 930 TL, sürdürme teminatı ise 697,50 TL (930 TL x % 75) olarak belirlenmiştir.

4. TMS 39 VE TFRS 9 FİNANSAL ARAÇLAR STANDARTLARINA GÖRE TÜREV ÜRÜNLERİN MUHASEBELEŞTİRME ESASLARI

IAS 39: “Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” Standardı, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından finansal varlıkların sınıflandırılması, ölçümü ve muhasebeleştirilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması amacıyla 2003 yılı Aralık ayında yayınlanmış ve 2005 Yılında işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Söz konusu standart Türkçeye çevrilerek TMS 39 koduyla yayınlanmış ve işletmelerin kullanımına sunulmuştur. Standart, yalnızca sınıflandırma ve kayıtlama ile ilgili sorunları çözme amacı gütmemekte finansal tablolarda yer alan türev ürünlerin gerçek değeriyle gösterilmesi, hedge kriterlerinin belirlenmesi ve spekülasyon muhasebesine getirilen ilkeler açısından da pek çok önemli yenilik getirmektedir (Haftacı ve Pehlivanlı, 2007, s.140).

IAS 39’da finansal araçlar; gerçeğe uygun değeri ile değerlendirilen varlıklar, vadeye kadar elde tutulan varlıklar, kredi ve alacaklar ve satılmaya hazır finansal varlıklar olmak üzere 4 kategoride değerlendirilmiş olup, bu kapsamda finansal varlıkların ölçülmesi ve muhasebeleştirilmesine ilişkin esaslar Tablo 3 aracılığıyla özetlenmiştir.

Tablo 3: Finansal Varlıkların Ölçülmesi ve Muhasebeleştirilmesine İlişkin Esaslar

Finansal Varlıklar	İlk Muhasebeleştirme	Sonraki Dönemlerde Muhasebeleştirme	İşlem Maliyetleri	Kur Farkları	Değer Düşüklüğü
<i>Gerçeğe Uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar-borçlanma senetleri</i>	Gerçeğe Uygun Değer	Gerçeğe uygun değer ile ölçülür. Değerleme farkı kar zarara yansıtılır.	Doğrudan gider yazılır.	Kar Zarara yansıtılır.	Hesaplamaya gerek yoktur.
<i>Vadeye kadar elde tutulacak finansal varlıklar</i>	Gerçeğe Uygun Değer	Etkin faiz yöntemine göre hesaplanan itfa edilmiş maliyet	Gerçeğe uygun değere dahil edilir.	Kar Zarara yansıtılır.	Hesaplama kar zarara yansıtılır.
<i>Satılmaya hazır finansal varlıklar-Borçlanma senetleri</i>	Gerçeğe Uygun Değer	Gerçeğe Uygun Değer	Gerçeğe uygun değere dahil edilir.	Kar Zarara yansıtılır.	Toplam zarar, diğer kapsamlı gelirden dönem kar zararına aktarılır. Karşılığın iptali durumunda, varlığı değerinde meydana gelen artık kar zararda raporlanır.
<i>Kredi ve alacaklar</i>	Gerçeğe Uygun Değer	Etkin faiz yöntemine göre hesaplanan itfa edilmiş maliyet	Gerçeğe uygun değere dahil edilir.	Kar Zarara yansıtılır.	Hesaplanır kar zarara yansıtılır.

Kaynak: İslamoğlu ve Bozkurt, 2012. s. 61.

Türev ürünler, gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlık ve finansal borçlar arasında sayılmıştır. Türev ürünlerin değerlendirilmesi ele alındığında öncelikle değerlendirme konusu türev sözleşmenin edinilmesindeki niyetin belirlenmesi ve bu niyete uygun olarak sınıflandırılması gerekir. Şöyle ki;

- Kısa süreli kar elde etmek üzere girilen türev sözleşmeler, alım satım amaçlı finansal varlık olarak kabul edilir. Alım satım amaçlı türev ürünler gerçeğe uygun değer üzerinden değerlemeye tabi tutulur ve gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılır.
- Riskten korunma amaçlı türev sözleşmeler ise ilk edinimden sonraki değerlemelerde etkinlik testine tabi tutulur. Etkinlik testinde, türev sözleşme dolayısıyla etkin korunma sağlanıp sağlanmadığına bakılır. Etkin korunma sağlanmakta ise özkaynaklarda, sağlanamazsa gelir tablosunda raporlanır.

TMS 39’da amaçlarına göre üç çeşit riskten korunma şekli tanımlanmıştır. Tablo 4’te özetlendiği gibi, riskten korunma amaçlı türev ürün sözleşmeleri “Gerçeğe Uygun Değerle” değerlemeye tabi tutulur ve değerlendirme sonuçları riskten korunmadaki amaca göre farklı şekilde raporlanır.

Tablo 4: Türev Ürün Sözleşmelerinin Değerleme Ölçüleri ve Değerleme Sonucu Oluşan Kazanç veya Kaybın Muhasebeleştirilmesi

Türev Ürün Sözleşmesine Taraf Olma Amacı	Değerleme Ölçüsü	Değerleme Kazanç veya Kaybı
<i>I- Riskten Korunma Amaçlı</i>		
A- Gerçeğe Uygun Değer Değişikliği Riskine Karşı Korunma	Gerçeğe Uygun Değer	Dönem Gelir Tablosuna aktarılır
B- Nakit Akışlarındaki Değişikliklerin Riskine Karşı Korunma	Gerçeğe Uygun Değer	<u>Etkin Olan Kısım:</u> Ertelenir ve Bilançoda Özkaynaklarda takip edilir. <u>Etkin Olmayan Kısım:</u> Dönemin Gelir Tablosuna aktarılır.
C- Yurtdışındaki Net Yatırımın Kur Riskinden Korunma	Gerçeğe Uygun Değer	<u>Etkin Olan Kısım:</u> Ertelenir ve Bilançoda Özkaynaklarda takip edilir. <u>Etkin Olmayan Kısım:</u> Dönemin Gelir Tablosuna aktarılır.
<i>II- Alım-Satım Amaçlı (Spekülatif)</i>	Gerçeğe Uygun Değer	Dönem Gelir Tablosuna aktarılır

Kaynak: Selvi, 2009

TMS 39 gereğince, kar elde etme amaçlı (spekülatif amaçlı) türev araçlar gerçeğe uygun değerleri ile değerlendirilmekte ve ortaya çıkan kazanç veya kayıplar ilgili dönemin sonuç hesaplarına aktarılmaktadır. Riskten korunma amaçlı sözleşmelerde ortaya çıkan kazanç veya kayıplar ise muhasebenin dönemsel ilkesi gereğince, ortaya çıktığı dönemde ilgili dönem ayırıcı hesaba veya özkaynak hesaplarına kaydedilirler. Böylece riskten korunma amacıyla taraf olunan sözleşmelerin değerlendirme kazanç veya kayıpları sözleşme vadesi sonuna kadar ertelenmiş olmaktadır.

TFRS 9 ve TMS 39 gereğince gerçeğe uygun değerle değerlendirilecek ve gerçeğe uygun değer farkları sonuç hesaplarına aktarılacak finansal varlık ve borçlara ilişkin

olarak ortaya çıkan işlem maliyetleri (borsa kurtaj ücretleri, aracı kurum komisyonları, banka masrafları vb.) doğrudan sonuç hesaplarına aktarılırlar (Örten vd., 2011. s.483).

Opsiyon primi, tahakkuk esasına göre opsiyon sözleşmesinde belirtilen hakkı satan tarafça opsiyon hakkının satışı karşılığında alınan bir bedel olarak sözleşmenin düzenlendiği tarihte kesinleştiğinden bu tarih itibarıyla gelir olarak dikkate alınacaktır (Demir, 2012. s. 385). Diğer taraftan, bu hakkı satın alan tarafça sözleşme konusu opsiyon primi sözleşmeden doğan kazancın hesabında gider olarak dikkate alınacağından, sözleşmeden elde edilen kazancın kesinleştiği tarih olan sözleşmenin sona erdiği tarih itibarıyla gider olarak dikkate alınacaktır.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu, IAS 39 “Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” Standardının yerini almak üzere 2009 yılında yeni bir standart (IFRS 9) üzerinde çalışmaya başlamıştır. Zira IAS 39 ile ilgili olarak uygulamada birtakım sorunlarla karşılaşmış olup IAS39’a yöneltilen eleştiriler başlıca iki noktada toplanmaktadır. Bunlardan biri finansal tablo kullanıcılarına risk yönetimi ile ilgili düzgün bilgiler verememesi, diğeri ise uygulayıcıların kullanımı için aşırı karışık ve zor olarak nitelendirilmesidir (Deloitte, 2013. s. 1).

IFRS 9 ile, IAS 39’da yer alan finansal araçlara ilişkin sınıflandırma ve ölçümlemeye ilişkin karmaşık esasların basitleştirilmesi ve böylece finansal tablo kullanıcılarına daha yararlı bilgiler sunulması amaçlanmıştır. Nitekim IFRS 9 Finansal Araçlar Standardı ile ilgili çalışmalar 2009 tarihinde başlatılmış ve 24 Temmuz 2014 tarihinde tamamlanmıştır.

TFRS 9: Finansal Araçlar Standardında; finansal araçların sınıflandırılması, ilk muhasebeleştirilmesi ve ölçümüne ilişkin finansal raporlama ilkeleri yer almaktadır. TMS 39 ile bu standardın yerini alacak TFRS 9 standardı arasındaki farklılıklar Tablo 5’te toplu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5: TMS 39 ile TFRS 9 Arasındaki Farklılıklar

TMS 39	TFRS 9
<p>Sınıflandırma ve Ölçümleme: TMS 39’da finansal varlıklar dört sınıfa ayrılmıştır. Her biri farklı ölçümleme esasına tabidir. Bu varlıklar; gerçeğe uygun değerlenen varlıklar, vadeye kadar elde tutulan varlıklar, kredi ve alacaklar, satılmaya hazır finansal varlıklar olarak sınıflandırılmıştır.</p>	<p>Finansal varlıklar ölçümleme kategorileri açısından iki sınıfa ayrılmıştır. Bu sınıflandırmada işletmenin finansal varlıklarının yönetimi için iş modeli ve finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akış özellikleri dikkate alınır. Finansal varlıklar; gerçeğe uygun değerle değerlendirilen veya itfa edilmiş varlıklar olarak sınıflandırılmıştır.</p>
<p>Değer Düşüklüğü: TMS 39’a göre itfa edilmiş maliyetle değerlendirilen ve gerçeğe uygun değerle değerlendirilerek değerlendirme farkı diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen finansal varlıklarda değer düşüklüğü hesaplanmaktadır. Bazı finansal varlıklara ilişkin değer düşüklüğü zararlarının iptali yasaklanmıştır.</p>	<p>Yeni sınıflandırma modelinin bir sonucu olarak, sadece itfa edilmiş maliyetle değerlendirilen finansal varlıklar değer düşüklüğüne tabidir. Tüm değer düşüklüğü zararları iptal edilebilmektedir.</p>
<p>Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelirden Muhasebeleştirilen Finansal Varlıklar: TMS 39’da bu varlıklar için bir sunum seçeneği söz konusu değildir.</p>	<p>Özkaynağa dayalı finansal araçlara yapılan yatırımların ilk muhasebeleştirilmesinde işletmelere bir sunum seçeneği sağlamıştır. Buna göre, eğer işletme kriterlere uygunsa, başlangıçta bu yatırımları gerçeğe uygun değerle değerlendirir ve değerlendirme farklarını diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirir. Bu yatırımlardan elde edilen temettümler kar zararda muhasebeleştirilir. Diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen tutarların, varlığın satışı halinde kar zararda raporlanmasına izin verilmemektedir.</p>
<p>Maliyet Bedeli ile Ölçüm: TMS 39’da borsada işlem görmeyen ve gerçeğe uygun değeri güvenilir bir şekilde ölçülemeyen finansal varlıkların maliyet bedeli ile ölçümüne izin verilmektedir.</p>	<p>Tüm özkaynağa dayalı yatırımlar gerçeğe uygun değer üzerinden ölçülür.</p>

Kaynak: Gençoğlu ve Diğerleri, 2013. s. 357.

5. ENDEKS OPSİYON SÖZLEŞMELERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMA

Bu kısımda endeks opsiyon sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesini göstermek amacıyla VIOP'ta işlem görmekte olan BIST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmeleri kapsamında kurgulanmış örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

BIST 30 Endeks Opsiyonu Alış Örneği

“X” A.Ş. BIST 30 hisselerinin gelecek aylarda yükseleceğini düşündüğünden spekülasyon amaçla 02.12.2013 tarihinde OXU030E0214C94000S0 kodlu alım opsiyonu sözleşmesini XU30 endeksi 92.500 seviyesindeyken, VIOP'ta işlem görmekte olan 28.02.2014 vadeli, 94.000 endeks seviyesinde kullanım fiyatlı 50 adet alım opsiyonu satın almıştır. 02.12.2013 tarihinde sözleşme primi 1 kontrat için 30 TL'dir. Söz konusu alım emri için aracı kurumun uyguladığı komisyon oranı ise binde 5'tir.

İzleyen kısımlarda yukarıda tanımlanan bilgiler ve TMS 39/TFRS 9 standartları esasları dikkate alınmak suretiyle Şirketin alım opsiyon sözleşmelerini satın almasından elden çıkarmasına kadar olan kayıtlar gösterilmiştir. Ayrıca söz konusu sözleşmelerin karşı tarafı konumundaki opsiyon satıcısının da yapacağı kayıtlar da gösterilmiştir¹.

I. Alım Opsiyonu Alıcısının Yapacağı Kayıtlar

A. Pozisyon açılışına ilişkin kayıtlar

1. Opsiyon sözleşmelerine ait prim tutarının ödenmesine ilişkin kayıt

Opsiyon primi her bir adet sözleşme için 30 TL'dir. 50 adet sözleşme satın alındığına göre opsiyon primi şöyle hesaplanacaktır:

$$30 \text{ TL/Adet} \times 50 \text{ Adet} = 1.500 \text{ TL}$$

02/12/2013	
180 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER H. -Opsiyon Primi Gideri	1.500
102 BANKALAR HESABI	1.500
<i>Ödenen Opsiyon Priminin Kaydı</i>	

¹Örnek uygulama kapsamında yapılacak kayıtlarda kullanılan hesaplar, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (Şimdiki adıyla Kamu Gözetimi Kurumu) tarafından yayımlanan Tekdüzen Hesap Planı Uygulama Genel Tebliğinden alınmıştır.

2. Opsiyon alım sözleşmelerinin kaydı

Opsiyon sözleşmeleri şarta bağlı bir yükümlülük oldukları için sözleşmenin imzalama tarihinden itibaren nazım hesaplarda takip edilir. Endeks opsiyon sözleşmelerinde sözleşmenin değeri, endeksin son değerinin (spot endeks değeri) sözleşme büyüklüğüyle çarpılması suretiyle hesaplanmaktadır. Sözleşme dayanak varlığın değeri hesaplanırken BİST 30 Endeksi / 10 formülü kullanılır. Ya da endeks 1.000'e bölünüp akabinde 100 ile çarpılır. Örneğimizde de sözleşme değeri, sözleşme büyüklüğüyle şirketin yatırım yapmış olduğu XU030 endeksinin son değerinin çarpılması suretiyle hesaplanacaktır. Buna göre Şirketin bu işlem sonucunda yapmış olduğu işlem hacmi 46.250 TL olarak hesaplanmıştır. Şöyle ki;

- 50 Adet sözleşmenin büyüklüğü = $50 \times 0,1 = 5$ Adet

- XU030 endeksinin sözleşmelerin satın alındığı tarihteki değeri (alış fiyatı) = 92.500

- Sözleşme büyüklüğü: $92.500 \times 5 = 462.500$ TL olarak hesaplanır.

02/12/2013

950 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN ALACAKLAR - Endeks Alım Opsiyonu Alımı	462.500	
951 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN BORÇLAR - Endeks Alım Opsiyonu Alımı		462.500
<i>Endeks Opsiyon Sözleşmelerinin Kaydı</i>		

3. Opsiyon sözleşmelerinin alımı dolayısıyla aracı kuruma ödenen komisyonun kaydı

Aracı kurum komisyon oranı %0,5 olup, ödenmesi gereken komisyon tutarı şöyle hesaplanacaktır:

Opsiyon primi (TL/Adet) x Sözleşme Adedi x %0,5 = $300 \times 50 \times 0,005 = 75$ TL

02/12/2013		
653 KOMİSYON GİDERLERİ HESABI	75	
102 BANKALAR HESABI		75
<i>Aracı Kuruma Ödenen Komisyonun Kaydı</i>		

B. Dönemsonunda (31.12.2013) yapılacak kayıtlar

Opsiyon alıcısının 31.12.2013 tarihinde herhangi bir işlem yapması gerekmemektedir. Bunun sebebi opsiyon alıcısının sözleşmelerin yapıldığı tarihte herhangi bir teminat ödemiş olmasıdır. Dolayısıyla dönemsonunda değerlendirilmesi gereken herhangi bir tutar bulunmamaktadır. Ayrıca sözkonusu opsiyon sözleşmelerine ilişkin olarak vade tarihine kadar bir işlem yapılamayacak olması nedeniyle dönemsonunda sözleşmelerin değerlemesine ilişkin herhangi bir işlem gerek yapmaya gerek yoktur.

C. Vade sonunda yapılacak kayıtlar

VİOP'ta işlem gören opsiyon sözleşmelerinin tamamı Avrupa tipidir. Avrupa tipi sözleşmelerde opsiyon sahibi opsiyon hakkını vade sonuna kadar kullanamamaktadır. Vade sonuna gelindiğinde opsiyon sahibi mevcut durumu kendi açısından zararlı görürse opsiyon hakkını kullanmaktan vazgeçecektir. Böyle bir durumda opsiyon alıcısının zararı yalnızca ödemiş olduğu opsiyon primi olmaktadır. Şayet opsiyon sahibi mevcut durumda karlı olduğuna kanaat getirirse opsiyon hakkını kullanacaktır.

1. Olasılık: Vade tarihinde Endeks 85.000 seviyesinde olursa; Başlangıçta belirtildiği üzere, endeks sözleşmesi satın alınırken endeksin en az 94.000 seviyesinde olacağı düşünülerek satın alınmıştı. O halde endeksin 94.000 seviyesinin altında gerçekleştiği her seviyede opsiyon alıcısı zarar etmektedir. Bu yüzden endeksin 85.000 seviyesinde olması durumunda opsiyon alıcısı opsiyon hakkını kullanmaktan vazgeçecektir. Bu durumda opsiyon alıcısının zararı yalnızca opsiyon için ödenen prim kadar olacaktır. Bu durumda yapılacak yevmiye kaydı aşağıdaki gibi olacaktır:

28/02/2014		
667 FİNANSMAN FAALİYETLERİYLE İLGİLİ TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR ZARARLARI H.	1.500	
180 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER		1.500
<i>Opsiyon Priminin Zarar Hesabına Aktarımı</i>		

2. Olasılık: Vade tarihinde Endeks 100.000 seviyesinde olursa; Endeksin 94.000 seviyesinin üstünde olduğu her noktada opsiyon alıcısı karda olacaktır. Eğer endeks sözleşme bitiş gününde 100.000 seviyesinde seyrediyorsa bu durumda opsiyon alıcısı opsiyon hakkını kullanarak opsiyon satıcısının sözleşme şartlarını yerine getirmesini talep eder.

Önceki kısımlarda da belirtildiği gibi endeks opsiyonlarında nakdi uzlaşma sözkonusudur. Nakdi uzlaşmanın geçerli olduğu durumlarda takas kurumu, opsiyon sınıfına göre alım opsiyonu için, hisse senedinin nakit piyasa fiyatı ile kullanım fiyatı arasındaki farkı, satım opsiyonu için ise kullanım fiyatı ile hisse senedinin nakit piyasa fiyatı arasındaki farkı hesaplar ve uzun tarafın karını (kısa tarafın zararı) hesaplayarak tarafların hesapları arasındaki gerekli nakdi mutabakatın gerçekleşmesini sağlamaktadır (Arıkan, 2000:32). O halde opsiyon alıcısının kârı şu şekilde hesaplanacaktır:

Satış fiyatı: 94.000 endeks puanı, yani 9.400 TL

Vade tarihindeki endeks puanı: 10.000 (100.000 / 10)

Kar/zarar durumu: 10.000- 9.400 = 600 TL/kontrat * 50 = 30.000 TL kar edilir.

28/02/2014	
102 BANKALAR HESABI	30.000
677 FİNANSMAN FAALİYETLERİYLE İLGİLİ TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR KARLARI HESABI	30.000
<i>Nakdi Uzlaşmaya İlişkin Kayıt</i>	

Opsiyon alıcısının opsiyon sözleşmeleri dolayısıyla elde ettiği net kazanç ise; malın spot piyasa fiyatından, opsiyon fiyatının artı opsiyon priminin düşülmesi neticesinde bulunacaktır. Bu durumda opsiyon alıcısının net kazancı: 30.000 TL – 1.500 TL: 28.500 TL olacaktır.

Her iki durumda da aşağıda ki kayıt yapılarak nazım hesaplardan izlenme durumu bırakılacaktır.

28/02/2014	
951 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN BORÇLAR HESABI Endeks Alım Opsiyonu Alımı	462.500
950 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN ALACAKLAR HESABI Endeks Alım Opsiyonu Alımı	462.500
<i>Sözleşme Bitiminde Nazım Hesapların Kapatılması</i>	

II. Alım Opsiyonu Satıcısının Yapacağı Kayıtlar

A. Pozisyon açılışına ilişkin kayıtlar

1. *Sözleşmelere ilişkin teminat tutarının aracı kurum hesabına aktarılmasına ilişkin kayıt* İşletme opsiyon sözleşmelerinin alımı için aracı kurum nezdinde yatırım hesabı açtırmış ve teminat tutarını aracı kurum hesabına aktarmıştır. Aktarma işlemi işletmenin No'lu vadesiz mevduat hesabından gerçekleştirilmiştir. Başlangıç teminatı tutarı her bir sözleşme için 950 TL'dir. Şirket 50 adet sözleşme satın aldığına göre başlangıç teminatı tutarı şu şekilde hesaplanacaktır:

$$950 \text{ TL/adet} \times 50 \text{ Adet} = 47.500 \text{ TL}$$

02/12/2013	
136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR HESABI -Türev Finansal araçlardan alacaklar	47.500
102 BANKALAR HESABI Yatırılan başlangıç teminatının kaydı	47.500

2. *Opsiyon sözleşmelerine ilişkin olarak opsiyon alıcısından tahsil edilen prim tutarının kaydı*

Önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere opsiyon satıcısının bir opsiyon sözleşmesinden elde edebileceği maksimum kar tutarı, opsiyon alıcısından tahsil edeceği opsiyon primi kadardır. Dolayısıyla örneğimizde de alım opsiyonu satıcısının

bu sözleşmeden elde edebileceği azami kar tutarı opsiyon primi kadar olacaktır. Opsiyon satıcısı, opsiyon alıcısından tahsil ettiği prim tutarını TFRS 9 gereğince sözleşmenin yapıldığı tarihte gelir kaydetmek durumundadır.

02/12/2013	
102 BANKALAR HESABI	1.500
677 FİNANSMAN FAALİYETLERİYLE İLGİLİ TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR KARLARI HESABI	1.500
<i>Opsiyon Primin Gelir Hesabına Kaydı</i>	

3. Opsiyon sözleşmelerinin kaydı

Opsiyon satıcısı da yaptığı opsiyon satım sözleşmelerini nazım hesaplarda izleyecektir. buna göre yapılacak kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

02/12/2013	
960 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN ALACAKLAR Endeks Satım Opsiyonu Alımı	462.500
961 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN BORÇLAR Endeks Satım Opsiyon Alımı	462.500
<i>Endeks Opsiyon Sözleşmelerinin Kaydı</i>	

3. Opsiyon sözleşmelerinin alımı dolayısıyla aracı kuruma ödenen komisyonun kaydı

Opsiyon satıcısı da satın almış olduğu sözleşmeler için aracı kurumuna komisyon ödeyecektir. Komisyona ilişkin kayıt opsiyon alıcısı için gösterildiğinden tekrardan kaçınmak amacıyla burada yer verilmemiştir.

B. Dönemsonunda (31.12.2013) yapılacak kayıtlar

Önceki kısımlarda da belirtildiği üzere türev ürünler gerçeğe uygun değerle değerlendirilen finansal varlık kategorisindedir. Bu nedenle türev ürünlerin değerlendirme işlemi sonucunda ortaya çıkan değerlendirme farklarının kar ya da zarara yansıtılması gerekmektedir.

31.12.2013 tarihinde BIST 30 Endeksi 87.750 seviyesinde gerçekleştiğine ve Şirketin portföyündeki 50 adet opsiyon alım sözleşmenin büyüklüğü 5 olduğuna göre 31.12.2013 tarihi itibarıyla güncellenmiş işlem hacmi 438.750 TL (87.750×5) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla sözleşmelerin değerinde 23.750 TL ($462.500 - 438.750$) azalış meydana gelmiştir. Bu durum başlangıç teminatının % 50'sinin (23.750 TL) dönem sonu itibarıyla değer yitirdiğini göstermektedir (başlangıç teminatı: 47.500, dönem sonu itibarıyla endeks değer kaybı 23.750, $12.500 / 25.000 = \%50$). Borsanın kurallarına göre başlangıç teminatının %75'in altına düşmesi durumunda teminatın başlangıç teminatının %75'i seviyesine getirilerek tamamlanması gerekmektedir² (Şirket dilerse teminatı başlangıç seviyesine getirecek şekilde de tamamlayabilir). Bunun için borsa tarafından sözleşme sahibine teminat tamamlama çağrısı (margin call) yapılmaktadır. Örneğimizde sözleşmeleri devam ettirmek için en az 11.875 TL (başlangıç teminatının %75 i $47.500 \times \%75 = 35.625$ TL'dir, $47.500 - 35.625 = 11.875$ TL) teminat yatırılması gerekmektedir.

Bu durumda öncelikle azalan teminat için zarar kaydı yapılacaktır.

31/12/2013	
667 FİNANSMAN FAALİYETLERİYLE İLGİLİ TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR ZARARLARI H.	23.750
307 TÜREV FİNANSAL BORÇLAR H.	23.750
<i>Sözleşmelerin Değerlemesinden Doğan Zararın Kaydı</i>	

* Teminat tamamlandığında ise yapılacak kayıt şöyle olacaktır:

31/12/2013	
136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR HESABI	11.875
102 BANKALAR HESABI	11.875
<i>Borsaya Yatırılan Sürdürme Teminatının Kaydı</i>	

² Aslında sözleşmelerin satın alındığı tarihten sözleşmelerin sonlandırıldığı tarihe kadar teminat tamamlama çağrısı sözkonusu olabilecektir. Ancak örneğimizde tekrarı önlemek amacıyla teminat tamamlama çağrısının yalnızca 31.12.2013 tarihinde yapıldığı varsayılmıştır.

C. Vade sonunda yapılacak kayıtlar

Vade sonunda ise opsiyon alıcısının opsiyon hakkını kullanıp kullanmaması durumuna göre opsiyonu satıcısının yapacağı kayıt değişiklik arz edecektir.

1. Olasılık: Endeks Opsiyon Alıcısı açısından dezavantajlı bir durumda ise opsiyon alıcısı sözleşme şartlarını yerine getirmekten vazgeçecektir. Böyle bir durumda Alım opsiyonu satıcısı almış olduğu opsiyonu kar olarak muhasebeleştirir. Ancak opsiyon primi sözleşmelerin yapıldığı tarihte kar olarak kaydedilmiş vade tarihinde opsiyon primine ilişkin olarak herhangi bir kayıt yapılmayacaktır.

2. Olasılık: Alım opsiyonu alıcısı opsiyon sözleşmesinin şartlarını yerine getirdiğinde opsiyon satıcısı aradaki farkı ödemekle mükelleftir. Böyle bir durumda opsiyon alıcısına ödediği tutarı gider olarak kaydedecektir.

Teminatın geri alınmasına ilişkin kayıt şöyle olacaktır:

28/02/2014	
307 TÜREV FİNANSAL BORÇLAR	23.750
102 BANKALAR	35.625
-Geri Alınacak Teminat (59.375-23.750)	
136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	59.375
<i>Teminat ve borç hesabının kapatılarak aradaki farkın aracı kurum aracılığıyla tahsili</i>	

28/02/2014	
658 TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR	30.000
ZARARLARI	
102 BANKALAR HESABI	30.000
<i>Opsiyon alıcısına yapılan ödemenin kaydı</i>	

Her iki durumda da aşağıda ki kayıt yapılarak nazım hesaplardan izlenme durumu bırakılacaktır.

28/02/2014	
961 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN BORÇLAR HESABI Endeks Satım Opsiyonu Alımı	462.500
960 GERÇEĞE UYGUN DEĞER FARKI KAR/ZARARA YANSITILACAK FİNANSAL VARLIKLARDAN ALACAKLAR HESABI Endeks Satım Opsiyonu Alımı	462.500
<i>Sözleşme Bitiminde Nazım Hesapların Kapatılması</i>	

6. SONUÇ

Türev araçlar, riske karşı korunmak veya kar elde etmek amacıyla etkin bir araç olarak kullanılan finansal araçlardır. Opsiyon sözleşmeleri de türev araçlardan biri olup, gerek spekülasyon amaçla gerekse de riske karşı korunmak amacıyla gerek Dünyada gerekse de Türkiye’de yoğun şekilde kullanılmaktadır. Türev ürünlerin kompleks bir yapıya sahip olmaları, bu ürünlerin mali tablolarında raporlanması konusunu da önemli hale getirmektedir. Nitekim türev ürünlerin muhasebeleştirilmesiyle ilgili olarak uluslararası çapta düzenlemelere gidilmiş, özellikle UMSK tarafından öncelikle “IAS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” Standardı, sonrasında da IAS 39 yerine geçecek “IFRS 9 Finansal Araçlar” standardı yayınlanmıştır.

Türev araçlar muhasebeleştirilirken bunların kullanım amaçları muhasebe kayıtlarına alınma yöntemlerini de etkilemektedir. Zira türev ürünler, hedging amacıyla kullanıldığı gibi kâr sağlamak için de kullanılabilir. İşletmenin bu araçları kullanım amacına bağlı olarak bu işlemlerden sağlanan kâr veya zararın hesaplanması, raporlanış şekli ve muhasebeleştirilmesi de farklılık göstermektedir.

Opsiyon sözleşmeleri için takip edilecek muhasebe olayları; sözleşmelerin satın alınması veya satışı, prim tahsili veya ödenmesi borsa opsiyonları özelinde satıcının teminat ödemesi, sözleşme değerindeki değişikliklerin raporlama dönemlerinde kaydı, vadede veya vadeden önceki bir tarihte ortaya çıkan kar veya zararın kaydı ve borsa opsiyonları özelinde teminat iadesi şeklinde özetlenebilir. Bu kapsamda endeks opsiyon sözleşmelerinin (spekülasyon amaçlı) muhasebeleştirilmesine yönelik olarak dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde özetlenebilir:

- IFRS 9/ TFRS 9 gereğince türev ürünler gerçeğe uygun değerle değerlendirilen varlık olarak sınıflandırılmakta ve ilk ölçümlemede gerçeğe uygun değerleriyle ölçülmektedirler. Dolayısıyla opsiyon sözleşmelerinin de ilk edinim tarihinde piyasa değeri ile kayıtlara alınması gerekmektedir. Opsiyon sözleşmeleri taraflar için hak ve yükümlülük olarak değerlendirildiğinden bu sözleşmelerin nazım hesaplarda izlenmesi uygun olacaktır.

➤ Söz konusu standartlar gereğince türev ürünlerin edinilmesinde katlanılan işlem maliyetleri gerçeğe uygun değere ilave edilemez. Bu kapsamda opsiyon sözleşmelerinin edinilmesinde katlanılan işlem maliyetleri sözleşme değerine ilave edilmeyip ayrı bir hesapta gösterilecektir.

➤ İlgili standartlar gereğince opsiyon alıcısı tarafından ödenen prim tutarı sözleşmenin yapıldığı tarihte varlık hesaplarında izlenecek, vade sonunda da opsiyon ister kullanılsın ister kullanılsın gider hesabına aktarılacaktır. Opsiyon satıcısı ise tahsil ettiği primi direkt gelir olarak dikkate alacaktır.

➤ Opsiyon satıcısı tarafından aracı kurum aracılığıyla takas kurumuna ödenen teminat tutarları varlık hesaplarında izlenecektir.

➤ Türev ürünler, edinimden sonraki dönemlerde de gerçeğe uygun değerleri ile ölçülmektedirler. Endeks opsiyon sözleşmelerinde; opsiyon alıcısının değerlendirilmesinde herhangi bir işlem yapması gerekmezken, opsiyon satıcısının sözleşmenin güncel değerini hesaplaması gerekmektedir. Zira güncelleme işlemi sonucunda sözleşmenin değerinde azalış meydana gelmişse ve bu azalış başlangıç teminatını sürdürme teminatının altına düşürmüştür, bu durum opsiyon satıcısı için zarar doğuracağından bu zararın dönemin faaliyet sonucu içerisinde gösterilmesi gerekecektir.

➤ Avrupa tipi opsiyon sözleşmelerinde opsiyon hakkının vade sonuna kadar kullanılması mümkün olmadığından, bu sözleşmelerin dönemsonunda güncellenmesine gerek yoktur.

➤ VİOP özelinde endeks opsiyonları Avrupa tipi sözleşmeler olarak düzenlendiğinden opsiyon sözleşmesinden doğan hak ancak vade tarihinde kullanılabilir. Dolayısıyla sözleşmeye taraf olan alıcı ve satıcının kar veya zararı vade tarihinde kesinleşecektir. Bu nedenle dönemsonunda kar zararın tespitine yönelik olarak güncelleme işleminin yapılmasına gerek bulunmamaktadır.

• Opsiyon alıcısı şayet opsiyon hakkını kullanmaz ise zararı prim kadar olacaktır. Sözleşmenin imzalandığı tarihte varlık hesaplarına kaydettiği prim tutarını gider hesabına aktaracaktır.

• Opsiyon alıcısı opsiyon hakkını kullanma yönünde karar almış ise bu durum opsiyon satıcısının zarar ettiği anlamına gelmektedir. Bu durumda opsiyon satıcısının opsiyon sözleşmeleri dolayısıyla uğradığı zararı kayıt altına alması gerekecektir.

➤ Opsiyon satıcısı vade sonunda teminat bakiyesini takas kurumundan aracı kurum vasıtasıyla tahsil edecektir. Bu duruma istinaden yapılacak kayıta teminat hesabının izlendiği varlık hesabı kapatılacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, N. ve Sevilengül, O. (2007). “Türkiye Muhasebe Standartlarına Uyum İçin Tekdüzen Hesap Planında Yapılması Gereken Değişiklikler”. Mali Çözüm Dergisi. Sayı. 84: 29-70.
- Arıkan, N. (2000). Opsiyon Sözleşmelerinin İşleyişi ve Vergisel Boyutu. TÜRMOB Yayınları. Ankara.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2008). Finansal Teknikler. 6. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Chance, Don M. (2003). Analysis of Derivatives for the CFA Program. Virginia: Association for Investment Management and Research.
- <http://borsaistanbul.com/veriler/verileralt/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi-verileri>. (erişim tarihi: 20.07.2014).
- Clarke, J. & Clarke, D. (2011). Options Made Simple: A Beginner's Guide to Trading Options for Success. New Jersey Hoboken: Wright Books.
- Demir, Ş. (2012). Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları. Seçkin Yayıncılık.
- Deloitte (2013). IFRS 9 Gets a New Hedge Accounting Model. Deloitte Headsup. Cilt:20. Sayı 32.
- Ersan, İ. (2003). Finansal Türevler- Futures&Options&Swaps, Literatür Yayınları.
- Ersoy, E. (2011). Türkiye’de ve Dünyada Organize Türev Piyasaların Gelişimi. Muhasebe ve Finansman. Temmuz : 63-80.
- Evnine, J. & Rudd, A. (1985). Index Options: The early evidence. The Journal of Finance. 40 (3), 743–757.
- Gücenme Gençoğlu, Ü., Özerhan, Y. ve Karabınar, S. (2013). Türkiye Finansal Raporlama Standartları. Sakarya: SAÜSEM yayınları.
- www.ifrs.org/Alerts/pressrelease/pages/IASB-completes-reform-of-financial-instruments-accounting-July-2014.aspx. (erişim tarihi, 20.08.2014).
- Haftacı, V. ve Pehlivanlı, D. (2007). “UMS 39 ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13/1 : 139-151
- İslamoğlu, M. ve Bozkurt, O. (2012). “Bankalarda Sabit Getirili Menkul Kıymetlerin Değerlemesi ve Muhasebe Uygulamaları”. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. Cilt: 3. Sayı: 7.
- Kırca, İ. (2000). Hukuki Yönüyle Borsa Opsiyon İşlemleri. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü. Türkiye İş Bankası Vakfı. Ankara.
- Mirza, A. A. (2010). International GAAP 2010 Ernst&Young. New Jersey Hoboken: Wiley and Sons Inc.
- Okka, O. (2010). Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemleri. İstanbul: Nobel Kitabevi. 4.Baskı.
- Örten, R. Kaval, H. ve Karapınar, A. (2011). UFRS (TMS – TFRS) Uygulamaları. Bursa: Tekben Yayıncılık. Özel Baskı.

- Peery, G.F (2012). Wiley Finance: Post-Reform Guide to Derivatives and Futures. New Jersey Hoboken: John Wiley and Sons Inc.
- Ramirez, J. (2008). Accounting for Derivatives: Advanced Hedging Under IFRS. New Jersey Hoboken: John Wiley and Sons inc.
- Sayılgan, G. (2004). Finansal Piyasalar ve Finansman Yöntemleri. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Sayılgan, G. (2008). İşletme Finansmanı. Ankara: Turhan Kitabevi. Güncelleştirilmiş 3. Baskı.
- Selvi, Y. (2009). Türev Ürün Sözleşmelerinin Muhasebesi. <http://www.riskonomi.com/wp/?p=998>
- Uzunoğlu, S. (2003). Para ve Döviz Piyasaları. İstanbul: Literatür yayınları. Genişletilmiş 2. Basım.
- Yumurtacı, G. (2012). “Opsiyon Sözleşmeleri”. Sermaye Piyasalarında Gündem. Sayı: 121.

Recognition For Index Option Contracts Under IAS 39 And IFRS 9 – The Case Of Option Contracts Bound To BIST 30 Index

Nevran KARACA
Sakarya University
Faculty of Business Administration
Esentepe Campus, Sakarya, Turkey
nkaraca@sakarya.edu.tr

Tansel HACIHASANOĞLU
Bozok University
Faculty of Economy
Erdoğan Akdağ Campus, Yozgat, Turkey
tansel@bozok.edu.tr

Şuayyip Doğuş DEMİRCİ
Sakarya University
Faculty of Business Administration
Esentepe Campus, Sakarya, Turkey
sdemirci@sakarya.edu.tr

Extensive Summary

Four standards related to presentation of derivative instruments in financial statements have been brought out by IASB so far. The standards related to presentation of financial instruments also including derivative instruments were discussed in IAS32 ‘Financial Instruments: Presentation’; disclosure clauses were discussed in IFRS 7 ‘Financial Instruments: Disclosures’; issues about recognition and measurement of financial instruments were discussed in IAS 39 ‘Financial Instruments: Recognition and Measurement and IFRS 9 ‘Financial Instruments’. In addition to this, IAS 39 used for recognition and measurement of financial instruments is going to be superseded by IFRS 9.

IAS 39 ‘Financial Instruments: Recognition and Measurement’ was published for the purpose of classification, measurement and recognition of financial assets in December of 2003 by International Accounting Standards Board (IASB), and was started to be used by business firms in 2005. The standard at issue was published as TMS 39 by being translated into Turkish and was put into use for business firms. The standard not only pursues a goal of solving problems about only classification and accounting records, but also brings many important innovations in demonstrating real values of derivative products in financial statements, determining hedge criteria and principles in speculation accounting.

International Accounting Standards Board started working on a new standard (IFRS 9) which would supersede IAS 39 ‘Financial Instruments: Recognition and Measurement’ in 2009.

Because a set of problems related to IAS 39 were confronted in practice and the criticisms towards IAS 39 are grouped in two main subjects. One of them is that clear information about risk management cannot be given to users of financial statements; and the other one is that IAS 39 is considered as overcomplicated and difficult for practitioners' usage. With IFRS 9, it was aimed to simplify complicated principals related to classification and measurement about financial instruments in IAS 39; and by this way, it was aimed to give more useful information to users of financial statements. As a matter of fact, studies about IFRS 9 Financial Instruments were started in 2009 and completed in 24th July 2014.

In TFRS 9 'Financial Instruments' there are financial reporting principles related to classification, first recognition and measurement of financial instruments. The differences between TMS 39 and TFRS 9 which will supersede this standard are below:

- **Classification and Measurement:** Financial assets are divided into four groups in TMS 39. Each of them is dependent on a different measurement principal. These assets were classified as assets having fair values, assets which is held until maturity, credits and trade receivables and available for sale financial assets. In IFRS 9, financial assets in terms of measurement category are divided into two groups. In this classification, business model is taken into account for management of business firm's financial assets, and cash flow features of financial asset contractually are taken into account. Financial assets were classified as assets having fair values and amortized assets.
- **Depreciation:** Depreciation is defined as differential which emerges between amortized cost, fair value and valuation methods according to TMS 39, and recognition is done. It is forbidden to make depreciation implementation in some financial assets. According to TFRS 9, depreciation can be done for assets whose valuation is done by only amortized cost method. The previous depreciation done before can be cancelled if required.
- **Financial Assets of which Fair Value Recognition is done in Another Comprehensive Income:** There is no question of presentation option for these assets in TMS 39. In IFRS 9, a presentation option in first recognition of investments in financial instruments based on equity is provided for business firms. Hereunder, if business firm is in conformity with the criteria, it appraisals these investments with fair value and does differential recognitions in another comprehensive income. Dividends acquired from these investments are accounted as profit and loss. Amounts accounted in other comprehensive income are not allowed to be reported as profit and loss in case of asset's sale.

- Measurement with Cost Value: In TMS 39, cost value and measurement of financial assets which are not traded at the stock market and whose fair value cannot be measured reliably are allowed. In IFRS 9, all investments based on equity are measured over fair value.

In this study, it is aimed to show transactions required to be done and records within the scope of IFRS 9 and IAS 39 with regard to index option contracts. In this sense, accounting transactions to be followed for option contracts can be summarized as purchase or sale of contracts, premium incomes or payment, seller's deposit in specific to stock market options, record in periods of reporting changes in contract value, record of profit or loss which comes up in or before maturity date, and warranty return in specific to stock market options. In this sense, the points to be considered about recognition of index option contracts (speculative demand) can be summarized as below:

- In lieu of IFRS 9 / TFRS 9 derivative instruments are classified as assets having fair value and measured with its fair value at initial measurement. Thus, option contracts also need to be recorded with market value in first date of acquisition. To monitor these contracts in off-balance sheets will be better due to the fact that option contracts are evaluated as right and obligation for stakeholders.
- In accordance with standards at issue, transaction costs in acquiring derivative products cannot be added to fair value. In this sense, transaction costs in acquiring option contracts will be reported in another account by not adding it to contract value.
- In accordance with concerned standards, premium amount paid by option buyer will be followed in asset accounts at the time when the contract is done and will be transferred to expense account at the end of maturity. On the other hand, option seller will consider premium paid as direct income.
- Deposit amounts paid by option seller to clearing house via brokerage house will be followed in asset accounts.
- Derivative instruments are measured with their fair values also after periods of acquisition. In index option contracts while option buyer does not have to do any transaction on valuation day, option seller have to update contract value. Because if there is a decrease in contract value after the update process and this decrease makes initial margin go down below maintenance margin, this situation will cause loss to option seller and this loss will need to be reported within operating result.
- In specific to VIOP index options are executed as European contracts, and thus, contractual rights acquired from option contracts will be only used at the date of

maturity. Hence, profit or loss of buyer and seller who accede to contract will become definite at maturity date.

- If option buyer do not abide by option contract terms, the loss will be as much as premium amount. The premium amount which option buyer records in asset accounts at the time of the contract signed will be transferred to expense account. In this situation, option seller will have nothing to do, except to close off-balance sheets which option seller have opened with the aim of following option contracts.

Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama

*The Relationship between Corporate Governance Approach and Internal
Audit in Tourism Sector: An Application in Marmaris Region*

Çağrı KÖROĞLU

Adnan Menderes Üniversitesi
Nazilli İ.İ.B.F., Aydın, Türkiye
cagrikoroglu@hotmail.com

Rafet AKTAŞ

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
İşletme Fakültesi, Ankara, Türkiye
rafetaktas@gmail.com

Özet

Ülkemizin önemli sektörlerinden birisi konumunda bulunan turizm sektöründe kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi, bu anlayışın etkinliğinin artırılması açısından da etkin bir iç denetime sahip olunması önemlidir. Bu çalışmanın amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde iç denetim ile kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle kurumsal yönetim ve iç denetim kavramları yerli ve yabancı literatür kapsamında inceleme konusu yapılmıştır. Uygulama bölümünde ise, Marmaris ilçesinin merkezinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiş ve otel işletme yöneticilerine anket çalışması yapılarak elde edilen veriler, SPSS ortamında analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, iç denetimin temel faaliyetleri ile kurumsal yönetim anlayışının belirli ilkeleri arasında anlamlı ilişki bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca, otel işletmelerinin hem kurumsal yönetimin temel ilkelerine hem de iç denetim faaliyetlerine oldukça önem verdikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, Kurumsal Yönetim, Denetim, İç Denetim.

Abstract

Tourism sector is one of the important sectors in Turkey. Corporate governance is an important tool to increase the efficiency of tourism sector. An effective internal audit helps to improve the effectiveness of corporate governance in tourism sector. The purpose of this study is to investigate the relationship between corporate governance and the internal audit at four-star and five-star hotels in Marmaris. First, corporate governance and internal control concepts have been discussed within the scope of the literature. Next, in the application part, for the purpose of our study, four-star and five-star hotels were selected in Marmaris region. A survey was conducted on the hotel managers. The data set is analyzed by using SPSS. The results show significant relationship between internal control and corporate governance. In addition, hotel

managements recognize the importance of the both the basic principles of corporate governance and internal audit activities.

Key words: Tourism Sector, Corporate Governance, Audit, Internal Audit

1. Giriş

Son yıllarda yaşanan finansal krizler, finansal piyasalara ve bu piyasalarda faaliyet gösteren halka açık şirketlere olan güveni azaltmış, sarsılan bu güvenin tekrar kazanılması amacıyla soruna çözüm olarak kurumsal yönetim anlayışı (KYA) doğmuştur. Ekonomik anlamda yaşanan bu durum sonucunda, küresel alanda ülkeler, kendi değer ve ilkelerine uygun olarak kurumsal yönetim uygulama rehberi yayınlamışlardır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s.159). İşletmelerin yönetim kurullarında, geleceğe yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine ışık tutan kurumsal yönetimle ilgili uygulama rehberinde temel olarak, kurumsal yönetim ilkelerine değinilmiştir. Bu ilkeler, çeşitli mali nitelikteki verilerin raporlanarak ilgili kişilere doğru bir biçimde aktarılmasında ve KYA'nın işletmeler üzerindeki etkisinin yükseltilmesinde faydalı olmuştur (Bushman ve Smith, 2001, s.238). Bu noktada, işletmeler için önemli bir kontrol aracı olan ve işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi için çeşitli çözüm önerileri sunan iç denetim faaliyetleri, işletmelerde KYA'nın uygulanmasında ve sürekliliğin sağlanmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır.

KYA'da iç denetim; işletme organizasyonun katma değerini arttırmak ve operasyonel verimliliği geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, tarafsız güvence, danışmanlık hizmetlerini içeren çalışmalar bütünüdür ve iç denetim, temel olarak disiplinli ve sistematik değerlendirme yaklaşımıyla, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunduğu gibi, iç denetim sonucunda daha etkin bir kurumsal yönetimin sağlanmasından, risk yönetimine kadar geniş bir alanda da organizasyona katkıda bulunmaktadır (Abdioğlu, 2007, s.122). Başka bir ifadeyle, iç denetim, işletme organizasyonunda KYA çizelgesinin hazırlanmasında ve iç kontrol faaliyetlerinin yeterli gözetimlerinin yapılmasında yönetim kuruluna destek rolü oynayan en temel unsurdur (KPMG, 2005, s.2).

KYA ile iç denetim faaliyetleri arasında yukarıda belirtilen ilişkinin temelini, KYA'nın temel ilkeleri çerçevesinde etkin bir iç denetim organizasyonunun olanakları ile işletmede oluşturulmuş sağlam bir muhasebe bilgi sistemi sayesinde yaşanması olası hata, hile ve önemli yanlışlıkların önlenmesi oluşturmaktadır (Ergüden, 2012, s.60). Ayrıca bu temel sayesinde, muhasebe bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği, iç kontrol sisteminin etkinliği, işletme kaynaklarının etkinliği ve ekonomikliği değerlendirilerek yasalara uygunluk bakımından güvence altına alınmaktadır (Tektüfekçi, 2008, s.81 ; Sloan, 2001, s.341). Bu bakımdan, işletmelerde geleceğe yönelik stratejik planların yapılmasında, hata ve yolsuzlukların önlenmesinde, uzun süreli kâr elde edilmesinde ve sürekliliğinin güvence altına alınmasında gerekli olan KYA'nın işletme içerisinde uygulanabilmesi, iç denetimden sağlanan bilgiler ile daha etkin olabilmektedir.

Kurumsal yönetim işletme çevresine kurumsal olarak verilen güvenin de bir göstergesi olmaktadır. Ülkemizde önemi her geçen gün artan turizm sektöründe kurumsal olarak verilecek olan güven otel işletmeleri için de son derece önemlidir. Kurumsal olarak verilecek olan güven anlayışın etkinliğinin artırılması açısından da etkin bir iç denetime sahip olunması önemlidir. Özellikle finans piyasaları ve kreditorler açısından düşünüldüğünde bu güvenin önemi daha da açık hale gelmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sunmuş oldukları hizmetin kalitesini yükseltmek ve işleyişte kurumsallaşmaya bir strateji olarak yönelmek durumundadır. Konaklama işletmeleri için kurumsallaşma diğer işletmelerde olduğu gibi önemli ve işletmeleri başarıya götürmede stratejik bir araçtır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, ss.41-42).

Çalışmada amaçlanan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, kurumsal yönetim anlayışı ile iç denetim arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla, ilk önce kurumsal yönetim anlayışı kavramı üzerinde durulmuştur. Daha sonra, iç denetime ilişkin bilgiler verilerek KYA ile iç denetim arasındaki ilişki teorik olarak açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise, iç denetim ile kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için Marmaris'te faaliyet gösteren kurumsal nitelikteki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, SPSS-16 versiyonunda analiz edilerek değerlendirilmiştir.

2. Kurumsal Yönetim Anlayışı

Son yıllarda meydana gelen finansal krizler ve özellikle Amerika ve Avrupa'da yaşanan işletme skandalları sonucunda, hileli muhasebe tekniklerinin yaygın olarak kullanıldığı ve işletme faaliyetlerinin kamuoyuna eksik ve yanıltıcı bir biçimde yansıtıldığı anlaşılmıştır. Bu durum, hem yatırımcıların ciddi maddi zararlara uğramasına yol açmış, hem de finansal sisteme olan güveni sarsmıştır (Tüm, 2013, s.94). Sarsılan bu güven ortamından kurtulmak için piyasalarda hızlı bir değişim gerçekleşmiş ve bu değişim, ekonomik yapı içerisinde farklı yönetim davranışlarının doğuşuna sebep olmuştur (Beasley vd., 2001, s.63). İşletmeyle ilgili çıkar grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde ve işletme performansının artırılmasında önemli bir rol oynayan KYA, bu değişim doğrultusunda özellikle 2000'li yılların başlarında ortaya çıkarak ekonomik yapı içerisinde kendine yer bulmuştur.

KYA'nın önemine ilişkin yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde işletmelerde değişik kullanım amaçlarına bağlı olarak literatürde çeşitli tanımlar yer almaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür: KYA'yı;

Aysan (2007,s.18), “ortaklarca işletme yöneticilerinin kullanımına verilen varlıklar ve değerlerin verimli sonuç verecek biçimde kullanılmasını ve yöneticilerin bu kullanım biçimi ile alınan sonuçlar hakkında ortaklara hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlayan bir sistemler topluluğu” olarak,

Shleifer ve Vishny (1997, s.737), işletme hissedarlarının işletmeye yaptıkları yatırımların hangi yollarla geri dönüşümünün sağlanacağını belirlenmesi olarak,

Macey ve O'Hara (2003, s.92), işletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkileri yasa ve yönetmelikler çerçevesinde düzenleyen kurallar bütünü şeklinde tanımlamışlardır.

KYA'ya ilişkin çeşitli yazarların yapmış oldukları tanımlardan hareketle bu anlayışın tüm alanlarda ortak iki temel amacından söz edilebilir. Bu amaçlar (Çıtak, 2006, s.147 ; Oman, 2001, s.13); işletmelerin kurumsal performansının artırılması ve işletmeyle ilgili çıkar grupları arasında uyumun oluşturulmasıdır. Bu amaçlardan ilki, işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülerek uygun ve özendirici bir iş ortamının yaratılmasıyla ulaşılabilir. İkinci amaca ise, gücün kötüye kullanılmaması, yolsuzlukların önlenmesi, yönetim kararlarında şeffaflığın sağlanması ve işletme içi

çıkâr gruplarının işletme dışındaki çıkâr gruplarına yatırım kararlarını zorla kabul ettirmelerini sınırlandırmakla ulaşılabilir.

KYA, yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere hem küresel ekonomide yaşanan krizlerin etkilerinin giderilmesine, hem de tekrarlanmasını önlemek amacıyla işletme bünyesinde oluşturulması gerekli bir anlayıştır. Bu bakımdan, çok sayıda farklı ülkede kurumsal yönetimin iyileştirilme çabaları başlamıştır (Çonkar vd., 2011, s.82). Özellikle 20. yüzyılın başlarında uluslararası alanda Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nün ve ulusal alanda Sermaye Piyasası Kurumu (SPK)'nun çıkarmış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim ile ilgili iyileştirme çabalarının en belirgin örneğidir (Kurt ve Kayacan, 2005, s.29 ; Çonkar vd., 2011, s.82). KYA ile ilgili bu ilkeleri şu şekilde özetleyebiliriz (Pamukçu, 2011, s.135-136):

- **Eşitlik:** İşletme yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını ifade etmektedir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere bütün hissedar haklarının korunmasını ifade etmektedir.
- **Şeffaflık:** Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Bu ilke, faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasında kapsamaktadır.
- **Hesap Verebilirlik:** Yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi sadece faaliyet sonrasında kapsamaktadır.
- **Sorumluluk:** İşletme yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, işletme içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder. KYA ile işletmeler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir işbirliğinin yapılması desteklenmelidir.

KYA ile ilgili yukarıda bahsedilen ilkeler, aslında bu anlayışın muhasebe bilgi sistemiyle ve özellikle iç denetim faaliyetleri ile ilişki içerisinde olduğunu açıkça belirtmektedir. Bu nedenle, iç denetim faaliyetleri, işletmelerde kaliteli ve verimli bir KYA'nın oluşturulmasında doğrudan etkili olan bir husustur. Unutulmaması gereken bir hususta KYA ilkelerinin gelişmesi paralelinde iç denetime duyulan ihtiyaç da her geçen gün belirgin hale gelmektedir (Yılancı, 2003, s.11)

3. İç Denetim

Küreselleşmenin sonucu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik, politik, kültürel, toplumsal, teknolojik ve özellikle bilişim alanlarında meydana gelen gelişmeler, işletme yönetimleri için yeni bir risk yönetimi anlayışını getirmiş, bu durum da iç denetimin rolünü değiştirmiştir. İç denetim konusunda meydana gelen değişim, dünyada son yıllarda ortaya çıkan muhasebe skandalları ve hileleri konularında finansal piyasalara karşı sarsılan güvenin tekrar kazanılması amacıyla, işletme verimliliğinin artırılmasından başlayarak, işletme faaliyetleriyle birlikte işletmenin tüm çıkâr gruplarına danışmanlık hizmeti sunulması açısından üzerinde durulması gereken bir konu olmuştur (Tektüfekçi, 2008, s.80-82). Daha önceki yıllarda işletmenin var olan değerlerinin korunmasını amaçlayan iç denetim faaliyetleri, artık günümüz ekonomik

koşullarına uyum sağlanabilmesi için var olan değerlerin arttırılmasına yönelik bir rol üstlenmiştir.

İşletme için çok büyük bir öneme sahip bu rolün gerçekleşmesi, işletmenin tüm faaliyetlerinde değer yaratmak ve işletmeyle ilgili olan çıkar gruplarına doğru, eksiksiz ve güvenilir bilgi sunmak amacıyla tasarlanmış danışmanlık ve güvence sağlama faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir. Başka bir deyişle, risk odaklı yürütülmesi esas olan iç denetimin rolü değerlendirildiğinde, iç denetimin işletme ve kurumlarda hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlayan, iç kontrol sisteminin etkinliği, yeterliliği, iş süreçlerinin yerindeliği ve performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususlarında sorumlulukları genişlemiştir (Uzun, 2008,s.1). Yukarıda verilen bilgiler ışığı altında iç denetimi, yönetimde kalitenin arttırılması ve denetim risklerinin en az düzeye indirilmesi amacıyla, işletmede etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulup, işletmenin mali nitelikteki faaliyetleri ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerinin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türü olarak tanımlayabiliriz (Güredin, 1997,s.15).

İç denetimin değişen rolü ve tanımından da anlaşılacağı üzere bu denetim türü, iç kontrol, denetim riski ve denetim çabalarını etkileyen bir denetim türüdür (Voeller vd., 2013, s.206). Bu nedenle, iç denetimden geriden gelip bir şeyler olduktan sonra tespitte bulunması değil, öne geçip öngörülerde bulunarak sadece riskleri değil fırsatları da ortaya koyması beklenir. Bu beklenti, iç denetime; risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim gibi yeni boyutlar kazandırmıştır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010, s.33). İç denetimle ilgili bu boyutlar göz önünde bulundurulduğunda, iç denetimin değişim sürecini, Tablo-1'deki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo-1: İç Denetimin Değişim Süreci

Geleneksel Yaklaşım	Günümüzdeki Yaklaşım
Denetim Odaklı	Katma Değer Oluşturma
İşlem Denetimi	Süreç Denetimi
Finansal kayıp Denetimi	Verimlilik Denetimi
Uygunluk Denetimi	Risk Tanımlama ve İşlem Süreçlerinin Denetimi
Mevzuat Tabanlı	Risk Yönetim Tabanlı
Sistem Koruyucusu Olmak	Değişimin Öncüsü Olmak
Deneyim Ağırlıklı Denetim	Yoğun Teknoloji Kullanımı

Özbek, 2003,s.5

Tablo-1'den de anlaşılacağı üzere iç denetim, süreç içerisinde önemli değişimlere uğramıştır. Bu nedenle, işletme bünyesinde iç denetim konusunda, değişim sürecine uyum sağlanabilmesi ve bu sürecin sağlıklı bir biçimde uygulanabilmesi için, iyi bir yol haritasının kurulması gerekmektedir. İç denetimin günümüzdeki yaklaşımı çerçevesinde bu yol haritasını şu şekilde özetlemek mümkündür (Ergüden, 2012, s.60):

- İşletme içerisinde etik değerlerin tesis edilmesi,
- Etkili bir kurumsal yönetim ve özellikle de hesap verilebilirlik ilkesinin uygulanması,
- İşletmede meydana gelebilecek risklere karşı işletme bünyesinde risk yönetim sisteminin oluşturulup, gerekli alanlarda etkili bir biçimde uygulanması,
- Yönetim kurulunun, denetim komitesinin, iç ve dış denetçilerin ve tepe yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak.

İç denetimle ilgili yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda bu denetim türü, işletmenin geleceğe yönelik stratejik planlarının yapılmasında, uzun süreli kâr elde edilmesinin güvence altına alınmasında ve finansal bilgilerin doğru bir biçimde aktarılmasında danışmanlık hizmeti gören önemli bir unsurdur. İşletmenin tüm çıkar gruplarının iç denetimin danışmanlık hizmetinden yararlanabilmesi ancak işletmede oluşturulacak KYA ile mümkün olabilir. Bu durum, iç denetim ile KYA arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda kurumsal yönetim sisteminde tartışılması gereken konulardan bir tanesi de denetimin KYA ile olan ilişkisidir (Ergüden: 2012, s.58-59).

4. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile İç Denetim Arasındaki İlişki

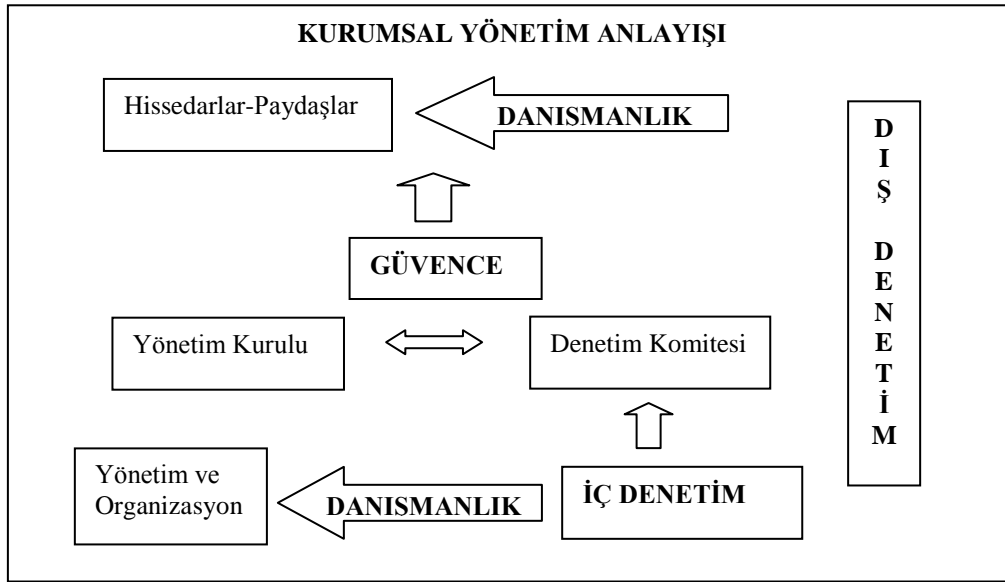
Bir işletmenin faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturması olarak tanımlanan KYA'nın en önemli özelliği, işletme yönetiminde profesyonel yönetim olgusunu ön plana çıkarmasıdır (Cengiz, 2013, s.423). Bu olgu yöneticilere, bir taraftan işletmelerin yaşamının sürdürülmesi ve gelişmesinin sağlanması, diğer taraftan da işletme çıkar gruplarının beklentilerinin dengelenmesi konularında büyük sorumluluk yüklemektedir (Kurnaz, 2006, s.127). Bu sorumluluk, günümüzde KYA'nın temel unsurlarından biri olan iç denetim ile gerçekleşecektir.

İç denetim, KYA çerçevesinde işletmenin risk yönetimini ve faaliyetlerin kontrolünü değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Ayrıca iç denetim, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesi bakımından diğer denetim faaliyetlerinden ve özellikle bağımsız denetimden büyük farklılığa sahiptir (Ergüden, 2012, s.60). Bu farklılık aslında iç denetimin kurumsal yönetim sistemi içerisindeki önemini ortaya koymaktadır.

KYA ile iç denetim arasındaki ilişkinin ortaya konulmasında iki temel unsur söz konusudur. Bunlar; risklerin yönetilmesini kapsayan danışmanlık faaliyeti ile işletme faaliyetlerinin kontrolünü kapsayan güvence sağlama faaliyetidir. İç denetim, risk yönetim sürecinde, sistemin etkinliğini değerlendirme ve geliştirme de amaca yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım oluşturarak işletme hedeflerine ulaşılması amaçlanır. Böylece, daha önceleri eksiklik ve hile bulmaya odaklanan, işlem odaklı iç denetim anlayışı yerini süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışına bırakarak risklerin yönetilmesi konusunda KYA içerisinde önemli bir yer edinmiştir (Güneş ve Teker, 2010, s.65).

Organizasyonlarda uygulanan kontroller ile ilgili güvence sağlama faaliyeti, KYA ile iç denetim arasındaki ilişkinin ikinci temel unsurudur. İşletmeye güven esasının temelinde sağlam bir iç kontrol sistemi yatmaktadır. Finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk, iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan ve işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve personeli tarafından etkilenen bir süreç olarak tanımlanan iç kontrol sistemi, bir işletmede uygulanan tüm yöntem ve politikaları içine alan bir kavramdır (Doyrangöl, 2002, s.22). İç denetim, işletmede uygulanacak iç kontrol sistemine yönelik geliştirilen politika, prosedür ve süreçlerin tüm organizasyon çapında tutarlı ve anlamlı bir şekilde kullanıldığına dair yönetime güvence sağlar (Kızılboğa, 2013, s.143). Böylece, iç denetim, iç kontrol sistemi ile işletmede oluşabilecek riskleri belirleyip, bu risklere karşı yönetimin uygun faaliyetlerde bulunmasını sağlayarak KYA'nın çıkar gruplarına yönelik temel görevini yerine getirmektedir.

KYA ile iç denetim arasında yukarıda açıklanan ilişki, Şekil-1'de gösterilmektedir.



Şekil-1: Kurumsal Yönetim Anlayışı ile İç Denetim Arasındaki İlişki (Kurnaz, 2006, s.128)

Şekil-1'de, KYA ile iç denetim arasındaki ilişki bir bütün olarak gösterilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı gibi iç denetim, KYA çerçevesinde işletmenin denetim komitesi ve yönetim kuruluna karşı güvence rolü, yönetim ve organizasyon içerisinde danışmanlık rolü oynamaktadır. Ayrıca iç denetim, danışmanlık ve güvence rollerini yerine getirebilmek için dış denetim ile ilişki içerisindedir. KYA ile iç denetim arasındaki ilişkiyi özetleyecek olursak; KYA, kriz ortamlarında işletmelerin aşırı veya negatif yönlü büyümeleri sonucu oluşan iç denetim riskini azaltır (Wu, 2012, s.323). İç denetim ise, ortaya koyduğu temel faaliyetler ile işletmede KYA'nın verimli bir biçimde uygulanmasını gerçekleştirerek hem işletmenin çevresi hem de kurumsal yönetimin yapısı ve işleyişi üzerinde önemli etkilere sahiptir (Voeller vd., 2013, s.200). Bu nedenle, iç denetim faaliyetleri KYA içerisinde önemli bir unsurdur. Çünkü iç denetim KYA çerçevesinde;

- Ortaya koyduğu stratejilerle işletme performansının artırılması,
- Dinamik ve kolaylaştırıcı yöntemler sunarak işletme ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyon içerisinde yer alan kişilere doğru yetki ve sorumluluk verilmesi,
- İşletmede oluşabilecek risklerin belirlenip, gerekli önlemlerin alınması konularında işletmenin tüm çıkar gruplarına danışmanlık ve güvence hizmeti vermektedir (KPMG, 2005, s.3)

5. Materyal ve Yöntem

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde iç denetim ile kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bu ilişkinin dört ve beş yıldız özelliğine göre farklılığının belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu hususun belirlenmesine ilişkin olarak Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri hedef kitle olarak seçilmiş ve anket uygulaması yapılmıştır. Konuyla ilgili anket formu hazırlanırken ve analiz yöntemleri seçilirken Abdioğlu (2007) ve Dinç ve Abdioğlu (2009) ve Çetin (2011)'in yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu çalışmayı gerçekleştirmek amacıyla, %5 hata payı ile Marmaris ilçesinin merkezinde bulunan 12 beş yıldızlı ve 18 dört yıldızlı olmak üzere toplam 30 otel işletmesine anket formu yollanmış, ancak 25 işletmeden olumlu cevap alınmıştır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anket formu; demografik, kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetim olmak üzere üç gruptan oluşmakta olup, formda toplam 33 adet soru yer almaktadır. Anketleri değerlendirmek için, Frekans analizi, Ki-Kare testi ve Varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışmamızın başlıca kısıtını, çalışmanın belirli bir bölge ile sınırlandırılmış olması oluşturmaktadır.

6. Bulgular ve Tartışma

Çalışmanın bu kısmında otel işletmelerinden gelen anket verileri, SPSS programında analiz edilerek, ilk önce anket verilerinin güvenilirlik analizi, daha sonra Frekans analizi, Ki-Kare testi ve Varyans analizleri yapılmıştır.

6.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, araştırmanın yapılabilmesi için oluşturulan anket formunda yer alan soruların ve anket sayılarının analiz yapılabilmesi için, yeterli olup olmadığının ölçülmesi işlemidir. Literatürde yer alan çeşitli kaynaklarda güvenilirlik analiz sonucunun %50'den büyük olması durumunda, anket çalışmasının güvenilir düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Bu amaçla yapılan güvenilirlik analiz sonucu, Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo-2: Anket Verilerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonucu

Anket Verileri (Değişkenler)	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Tüm Değişkenler	28	0.529

(α)>0.500

Güvenilirlik analizinde, demografik sorular değişken olarak kabul edilmediği için, 5'li likert ölçeğinde yer alan toplam 28 adet soru üzerinden analiz yapılmıştır. Tablo-2'den anlaşılacağı üzere, anket formunda yer alan değişkenlerin katsayıları %50'den büyük olduğu için, ankette kullanılan değişkenlerin güvenilir oldukları kabul edilebilir.

6.2. Frekans Analizleri

Çalışmayla ilgili yapılan anket verilerine göre, frekans analizleri, kurumsal yönetim anlayışının temel ilkelerine ve iç denetimin faaliyetlerine yönelik analizler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Analizler sonucunda, elde edilen veriler doğrultusunda, her bir ilke ve faaliyetle ilgili sorulara yönelik ortalama, standart sapma ve sıralama verileri kullanılmıştır.

6.2.1. Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkelerine Yönelik Frekans Analizleri

Kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili temel ilkelere yönelik frekans analizleri Tablo-3 ve Tablo-4'de verilmiştir.

Tablo-3: Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkelerine Yönelik Önem Derecelerinin Belirlenmesi

İlkeler	Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Sıra
Eşitlik	Yatırımcıların Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı	4.8400	0.37417	8
	Genel Kuralların Usulüne Uygun Yapılması	4.8800	0.33166	6
	Azınlık Haklarının Korunması	4.6400	0.48990	12
Şeffaflık	Kamuoyuna Açıklamanın Yapılması	4.8800	0.33166	7
	İşletme Çıkar Gruplarına İlişkin Bilgilerin Paylaşılması	4.6800	0.47610	10
	İşletme Faaliyetlerine İlişkin Bilgilerin Elektronik Ortamda Sunulması	4.6400	0.48990	11
Hesap Verebilirlik	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi	4.8400	0.37417	9
	Kural ve Sorumlulukların Açık Biçimde Tanımlanması	4.9200	0.27689	5
	İşletme ve Hissedar Menfaatinin Gözetilmesi	4.9200	0.27689	4
Sorumluluk	İşletme Faaliyetlerinin Kamuoyu ve Etik Değerlere Uygun Yapılması	4.9200	0.27689	3
	İşletme Faaliyetlerinin Yasal ve Mevzuat Hükümlerine Uygun yapılması	4.9600	0.20000	1
	Yönetim Kurulu Toplantılarının Düzenli Yapılması	4.9200	0.40000	2
	Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Hakların Personeller Tarafından Bilinmesi	3.6400	0.56862	13

Tablo-3'de otel işletme yöneticilerinin kurumsal yönetim anlayışının temel ilkelerinde yer alan sorulara vermiş oldukları önem dereceleri yer almaktadır. Anket sonuçlarına göre, sorumluluk ilkesi çerçevesinde yer alan "İşletme Faaliyetlerinin Yasal ve Mevzuat Hükümlerine Uygun Yapılması" sorusu, yöneticilerin önem verdiği en temel unsur konumundadır. Buna karşın, aynı ilke çerçevesinde yer alan "Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Hakların Personeller Tarafından Bilinmesi" sorusu, önem derecesi bakımından yöneticilerin en az ortalamaya sahip cevap verdikleri sorudur.

Analiz verileri incelendiğinde genel olarak, yöneticiler, kurumsal yönetim anlayışının işletmelerde uygun bir biçimde uygulanabilmesi için, dört temel unsurun gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Bu temel unsurlar; işletme faaliyetlerinin yasal ve mevzuat hükümlerine uygun olarak yapılması, yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması, işletme faaliyetlerinin kamuoyu ve etik değerlere uygun yapılmasıdır.

Tablo-3'den elde edilen verilere göre, kurumsal yönetim anlayışının temel ilkelerini, önem sırasına göre Tablo-4'deki gibi sıralayabiliriz.

Tablo-4: Kurumsal Yönetim Anlayışı ile İlgili Temel İlkelerin Bir Bütün Olarak Önem Derecelerinin Belirlenmesi

İlkeler	Ortalama	Standart Sapma	Sıra
Hesap Verebilirlik	4.89333	0.10667	1
Eşitlik	4.78667	0.21333	2
Şeffaflık	4.73333	0.26667	3
Sorumluluk	4.61000	0.39000	4

Tablo-4'de, otel işletme yöneticilerinin kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak vermiş oldukları önem dereceleri yer almaktadır. Buna göre, yöneticiler önem derecelerini, hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak sıralamışlardır. 5'li likert ölçeği dikkate alındığında bütün ilkeler önemli bir ortalama olan 4'ün üzerinde yer almaktadır. Bu durum, işletmelerin kurumsal yönetim anlayışının tüm ilkelerine büyük oranda önem verdikleri ancak hesap verebilirlik ilkesini ise diğer ilkelere oranla daha fazla önemli gördükleri söylenebilir.

6.2.2. İç Denetim Faaliyetlerine Yönelik Frekans Analizleri

İç denetim faaliyetlerine yönelik frekans analizleri, Tablo-5 ve Tablo-6'da yer almaktadır.

Tablo-5: İç Denetim Faaliyetlerine Yönelik Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Faaliyetler	Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Sıra
Güvence Sağlama	İç Denetim, Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğini Değerlendirmektedir	4.8800	0.33166	4
	İç Denetim Sonucu Elde Edilen Bilgiler, Güvenilir Kabul Edilmektedir	4.8800	0.33166	2
	İç Denetim, Yönetime Objektif Bilgi Sağlar	4.8400	0.37417	5
	İç Denetim, Kurumsal Yönetim Anlayışının Oluşturulmasında ve Sürekliliğinin Sağlanmasında Aktif Rol Oynar	4.8800	0.33166	3
	İç Denetimden Sorumlu Yöneticiler, İşletmenin Faaliyet Durumuna İlişkin Düzenli Olarak Toplantı Yapar	4.4000	0.50000	11
	İç Denetim, Kurumsal Yönetim Anlayışı	4.0400	0.73485	12

	Kapsamında Bulunan Gruplar Arasında İşletmenin Geleceğine Yönelik İşbirliği İmkânı Sağlamaktadır			
	İç denetim, İşletme Faaliyetlerinin Etkin Kontrolünü Gerçekleştirerek Kurumsal Yönetim Anlayışının Bütünleştirici Parçasıdır	4.8000	0.40825	6
	İç Denetim, Kurumsal Yönetim Anlayışının Etkinliğini ve Yeterliliğini Değerlendirerek Yönetime Güvence sağlamaktadır	4.7200	0.45826	7
Danışmanlık	İç denetim, İşletme Personeli ile Yönetim Arasında İletişimi Sağlamaktadır	3.2400	0.87939	15
	İç Denetimden Elde Edilen Bilgiler, Denetimden Sorumlu Kişiler İle Yönetim Arasında Denge ve Kontrol Aracıdır	3.4800	0.91833	13
	İç Denetim, Yetki ve Sorumlulukların Dağılımında Danışmanlık Hizmeti Sağlamaktadır	3.4400	0.91652	14
	İç Denetim, Hatalı ve Hileli İşlemlerin Önlenmesinde Yol Göstermektedir	4.9200	0.27689	1
	İç Denetim, Risklerin Değerlendirilmesi ve Gerekli Önlemlerin Alınmasında Danışmanlık Hizmeti Sağlamaktadır	4.4000	0.70711	10
	İç Denetim, Risk Yönetim Sisteminin Kurulması İçin Gerekli Olan Zaman ve İşgücü Konularında Yönetime Bilgi Sağlamaktadır	4.6800	0.47610	8
	İç Denetim, İşlemlerin, UFRS-U.İç Den. Stand. Göre Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Bilgi Verir.	4.4800	0.71414	9

Tablo-5'de otel işletme yöneticilerinin, iç denetiminin işletmelere sağladığı olduğu temel faaliyetlerde yer alan sorulara vermiş oldukları önem dereceleri yer almaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, iç denetimin danışmanlık faaliyeti kapsamında yer alan "İç Denetim, Hatalı ve Hileli İşlemlerin Önlenmesinde Yol Göstermektedir" sorusu, yöneticilerin iç denetimin temel faaliyetleri arasında önem derecesi en yüksek temel unsur konumundadır. Güvence sağlama faaliyeti kapsamında bulunan "İç Denetim Sonucu Elde Edilen Bilgiler Güvenilir Kabul Edilmektedir", "İç Denetim, Kurumsal Yönetim Anlayışının Oluşturulmasında ve Sürekliliğinin Sağlanmasında Aktif Rol Oynar" ve "İç Denetim, Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğini Değerlendirmektedir" soruları yöneticilerin önem verdikleri diğer unsurlardır. Buna karşın, danışmanlık faaliyeti kapsamında yer alan "İç denetim, İşletme Personeli ile Yönetim Arasında İletişimi Sağlamaktadır" sorusu, önem dereceleri bakımından yöneticilerin, en az ortalamaya sahip cevapladıkları sorudur.

İç denetimin temel faaliyetlerine yönelik analiz sonuçları incelendiğinde yöneticilerin, iç denetimin gerek işletmede meydana gelebilecek hataların önlenmesinde danışmanlık, gerekse de işletmede etkili bir kurumsal yönetim anlayışının kurulabilmesi için gerekli bilgilerin sağlanmasında güvence sağlama hizmetlerinin gerekliliğini ortaya koydukları görülmektedir.

Tablo-5'de yer alan bilgiler ışığı altında, iç denetimin temel faaliyetleri önem sırasına göre, Tablo-6'da sıralanmıştır.

Tablo-6: İç Denetimin Temel Faaliyetlerinin Bir Bütün Olarak Önem Derecelerinin Belirlenmesi

Faaliyetler	Ortalama	Standart Sapma	Sıra
Güvence Sağlama	4.6800	0.3200	1
Danışmanlık	4.0914	0.9086	2

Tablo-6'da otel işletme yöneticilerinin iç denetim faaliyetlerine bir bütün olarak vermiş oldukları önem dereceleri yer almaktadır. Yapılan analize göre, yöneticiler, iç denetimin her iki faaliyetinin de önemli olduğunu, ancak güvence sağlama faaliyetinin danışmanlık faaliyetinden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır.

6.3. Ki-Kare Testi

Ki-Kare testi, değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını ve ilişki varsa düzeyinin ne derecede olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir. Bu amaçla, kurumsal yönetim anlayışının temel ilkeleri ile iç denetimin temel faaliyetleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi için ki-kare testinden yararlanılmıştır. Çalışmada ki-kare testini ölçebilmek için, aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan ki-kare testi sonucunda elde edilen sonuçlar, Tablo-7'de sunulmuştur.

H_0 = İç Denetimin Temel Faaliyetleri ile Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri Arasında İlişki Yoktur.

H_1 = İç Denetimin Temel Faaliyetleri ile Kurumsal Yönetim Anlayışının Temel İlkeleri Arasında İlişki Vardır.

Tablo-7: Ki-Kare Testi Sonuçları

	Eşitlik	Şeffaflık	Hesap Verebilirlik	Sorumluluk
Güvence Sağlama	0.158	0.449	0.001*	0.049*
Danışmanlık	0.000*	0.013*	0.000*	0.000*

*<0.05

Ki-Kare testinde, elde edilen analiz sonuçları 0.05'den küçük ise, H_1 kabul, tersi durumunda ise, H_0 kabul edilir. Bu bağlamda, yapılan Ki-Kare testi sonuçlarına göre, güvence sağlama faaliyeti ile kurumsal yönetim anlayışının hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri arasında istatistiksel bakımdan ilişkinin olduğu görülmekte olup, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, iç denetimin güvence sağlama faaliyeti, kurumsal yönetim anlayışının hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin işletmelerde uygulanabilirliğini sağlamaktadır. Ancak, güvence sağlama faaliyeti ile eşitlik ve şeffaflık ilkeleri arasında istatistiksel açıdan bir ilişki söz konusu olmayıp, H_0 hipotezi kabul edilmektedir. .

Aynı şekilde, iç denetimin güvence sağlama faaliyeti ile kurumsal yönetimin bütün ilkeleri arasında istatistiksel açıdan ilişki söz konusudur. Yani, danışmanlık faaliyeti, kurumsal yönetimin tüm ilkelerinin uygulanabilirliğini sağlama konusunda iç denetimin önemli bir faaliyet alanını oluşturmaktadır.

6.4. Varyans Analizi

Varyans analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında istatistiksel açıdan farklılığın bulunup bulunmadığının analiz edilmesinde kullanılan yöntemdir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin yıldız sayıları ile kurumsal yönetim anlayışının temel

ilkeleri ve iç denetimin faaliyetleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenebilmesi için varyans analiz sonuçları, Tablo-8 ve Tablo-9'da sunulmuştur. Çalışmada varyans analizini ölçebilmek için aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

H₀= Otel İşletmelerinin Yıldız Sayıları ile Kurumsal Yönetim İlkeleri/İç Denetim Faaliyetleri Arasında Fark Yoktur.

H₁= Otel İşletmelerinin Yıldız Sayıları ile Kurumsal Yönetim İlkeleri/İç Denetim Faaliyetleri Arasında Fark Vardır

Tablo-8: Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından İşletmelerin Yıldız Sayılarına Göre Varyans Analiz Sonuçları.

İlkeler	F	Anlam Değeri
Eşitlik	0.534	0.472
Şeffaflık	0.365	0.552
Hesap Verebilirlik	0.543	0.469
Sorumluluk	0.953	0.339

*<0.05

Tablo-8'e göre, işletmelerin yıldız sayıları ile kurumsal yönetim anlayışının temel ilkeleri arasında istatistiksel açıdan farkın olmadığı görülmekte olup, H₀ kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerin yıldız sayılarına göre, kurumsal yönetim anlayışının temel ilkelerine verilen önem dereceleri değişmemektedir.

Tablo-9: İç Denetimin Faaliyetleri Açısından İşletmelerin Yıldız Sayılarına Göre Varyans Analiz Sonuçları

Faaliyetler	F	Anlam Değeri
Güvence Sağlama	1.973	0.173
Danışmanlık	4.340	0.049*

*<0.05

Tablo-9'a göre, işletmelerin yıldız sayıları ile iç denetimin güvence sağlama faaliyeti arasında istatistiksel açıdan farkın olmadığı görülmekte olup, H₀ kabul edilmektedir. Ancak, yıldız sayıları ile danışmanlık faaliyeti arasında istatistiksel açıdan önemli farklılık bulunmakta olup, H₁ kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerin yıldız sayılarına göre, iç denetimin danışmanlık faaliyetine verilen önem dereceleri değişmektedir. Örneğin, dört yıldızlı otel işletme yöneticisi danışmanlık faaliyetini çok önemli bulurken, beş yıldızlı otel işletme yöneticisi bu faaliyeti çok önemli bulmamaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Rekabetin acımasız olduğu günümüz ticaret ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kurumsal yönetim anlayışına ve bu anlayışın etkili bir biçimde uygulanabilmesinde önemli bir unsur olan iç denetime önem vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetim anlayışının eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile iç denetimin danışmanlık ve güvence sağlama faaliyetlerinin bir bütün olarak uygulamaya konması, işletmelerin, aynı sektörde faaliyette bulunan diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmesinde en temel unsur konumundadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını artırabilmek, finansal kaynaklara ve piyasalara etkin bir şekilde erişebilmek için kurumsal yönetim

uygulamaları ve iç denetim olgusu büyük önem taşımaktadır. Marmaris ilçesinin merkezinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldız özelliğine sahip işletmeler üzerine yapılan bu çalışmada, önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular içerisinde çalışmanın da temel amacını oluşturan kurumsal yönetim anlayışı ile iç denetim arasındaki ilişki düzeyi, yapılan Ki-Kare testinden elde edilmiştir. Yapılan bu teste göre, iki temel sonuç bulunmuştur. Bu sonuçlardan ilki, iç denetimin güvence sağlama faaliyeti ile kurumsal yönetim anlayışının hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmasıdır. Yani, analiz sonuçlarına göre, kurumsal yönetim anlayışının iki ilkesinin işletmelerde uygulanabilmesi için, iç denetimin güvence sağlama faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir sonuç ise, iç denetimin danışmanlık faaliyeti ile kurumsal yönetim anlayışının tüm ilkeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmasıdır. Bu durum, bir işletmede kurumsal yönetim anlayışının uygulanabilmesi için, danışmanlık faaliyetine ihtiyaç duyulacağını göstermektedir. Çalışmanın literatür kısmında da bahsedildiği üzere, bir işletmede kurumsal yönetim anlayışı ile iç denetim, birbirlerine bağlı önemli unsurlardır.

Çalışmada yapılan frekans analizlerinde, işletme yöneticilerinin kurumsal yönetim anlayışının ilkelerine ve iç denetim faaliyetlerine vermiş oldukları önem dereceleri elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yöneticiler, hem kurumsal yönetimin temel ilkelerine hem de iç denetim faaliyetlerine oldukça önem vermekte oldukları görülmektedir. Bu durum, yapılan varyans analizinde de gözlenmektedir. Yapılan analiz sonucunda işletmelerin yıldız sayılarına göre, ilke ve iç denetim faaliyetlerine verilen önem değerlerinin değişmemektedir. Yani, bütün değer ortalamaları birbirine benzer ve 4'ün üzerinde çıkması, bütün işletmelerin kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetime büyük önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca anketlere katılım oranının yüksek olması da bunun bir yansıması olarak algılanabilir.

Kaynakça

- Abdioğlu, H. (2007) *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- Aysan, M. A. (2007) “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s.35, ss.17-24.
- Beasley, M. S., J. V. Carcello ve Hermanson, D. R. (2001) “Lessons from Fraud Related SEC Cases: Top 10 Audit Deficiencies”, *The Journal of Accountancy*, no.191, April, pp.63-66.
- Bushman, M. R. ve Smith, J. A. (2001) “Financial Accounting Information and Corporate Governance”, *Journal of Accounting and Economics*, no.32, pp.237-333.
- Cengiz, S. (2013) “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.15, s.2, ss.403-448.

- Çetin, H. (2011) *Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Konya.
- Çıtak, L. (2006) “Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s.35, Ekim, ss.145-172.
- Çonkar, M. K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011) “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, c.61, s.1, ss.82-115.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009) “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.12, s.21, Haziran, ss.157-184.
- Doyrangöl, N. C. (2002) “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, *Mali Çözüm Dergisi*, y.12, s.60, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss.22-28.
- Ergüden, E. (2012) “Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İşletmelerde İç Denetim’in Rolü ve Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda İç Denetim”, *TKYD*, Sonbahar, ss.59-60.
- Güneş, Ş. ve Teker, S. (2010) “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c.11, s.1, ss.64-76.
- Güredin, E. (1997) *Denetim*, Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen. G. (2013) “Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Bahar: 41 -56.
- Kızılboğa, R. (2013) *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim*, T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını: İstanbul.
- KPMG, (2005) “Internal Audit’s Role in Modern Corporate Governance”, *Risk and Advisory Services*, pp.1-7.
- Kurnaz, N. (2006) *Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Kütahya.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010) *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Kurt, M. ve Kayacan, M. (2005) “Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin İçerik Analizi”, *4.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 13-14 Mayıs, Ankara, ss.23-42.
- Macey, J. R. ve O’Hara, M. (2003) “ The Corporate Governance of Banks”, *FRBNY Economic Policy Review*, April, pp.91-107.
- Oman, C. P. (2001) “Corporate Governance and National Development”, *OECD Technical Papers*, no.180, September, p.13.

- Özbek, Ç. (2003) “İç Denetimde Yeni Uygulamalar”, 7. Türkiye İç Denetim Sempozyumu, 29-30 Mayıs, ss.1-28, <http://www.tide.org.tr/kongre>(Erişim tarihi:26.08.2014).
- Pamukçu, F. (2011) “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, s.50, ss.133-148.
- Shleifer, A. ve Vishny, W. R. (1997) “A Survey of Corporate Governance”, *The Journal of Finance*, vol.52, no.2, June, pp.737-783.
- Sloan, G. R. (2001) “Financial Accounting and Corporate Governance: A Discussion”, *Journal of Accounting and Economics*, no.32, pp.335-347.
- Tektüfekçi, F. (2008) “İç Denetimin Değişen Rolü: Değer Yaratmak”, *Möдав Dergisi*, s.2, ss.79-108.
- Tüm, K. (2013) “Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.17, s.2, ss.93-112.
- Uzun, A. K. (2008) “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri”, *Deloitte İç Denetim Makaleleri*, ss.1-2 <http://www.denetimnet.net> (Erişim Tarihi: 26.08.2014)
- Voeller, D., Bremert, M. ve Zein, N. (2013) “Interdependencies Between Auditing and Corporate Governance-Evidence From Germany”, *Auditing and Corporate Governance*, no.65, July, pp.198-226.
- Wu, X. (2012) “Corporate Governance and Audit Fees: Evidence from Companies Listed on the Shanghai Stock Exchange”, *China Journal of Accounting Research*, no.5, pp.321-342.
- Yılanıcı, M. (2003) *İç Denetim*, Osmangazi Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

The Relationship between Corporate Governance Approach and Internal Audit in Tourism Sector: An Application in Marmaris Region

Çağrı KÖROĞLU

Adnan Menderes University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Aydın, Turkey
cagrikoroglu@hotmail.com

Rafet AKTAŞ

Yıldırım Beyazıt University
Business School
Ankara, Turkey
rafetaktas@gmail.com

Extensive Summary

In the early 2000s, after the accounting scandals occurred in the world, businesses have undergone economic crisis and to overcome this crisis they have turned to different management approaches. One of these management approaches is corporate governance. Corporate governance approach has ability to organize business practices and business relationships between different interest groups in a reliable manner. Businesses with corporate governance approach need a major tool to ensure transparent activities, to provide clear, and accurate financial information. This tool is internal audit. Internal audit is an integral part of the corporate governance approach. It is an important tool for the basic principles of corporate governance in businesses in order to survive in an increasingly competitive and quasi-crisis environment. In order to increase the effectiveness of this approach, the adoption of corporate governance and having an effective internal audit are necessary factors. Adoption of corporate governance approach and having an effective internal audit for increasing the effectiveness of this approach are important factors for the tourism sector which is an essential sector in Turkey.

Therefore, the purpose of this study is to examine the relationship between internal audit and corporate governance approach in hotel businesses operating in the tourism sector and to identify differences of this relationship for hotels. Four- and five-star hotels were selected in the Marmaris region and a survey was conducted. In order to assess the survey data, the frequency analysis, Chi-square test and analysis of variance were applied.

The findings obtained from the survey are noteworthy. The relationship level between corporate management and internal audit, obtained from the chi-square test, is the one of these findings.

Two major results are gathered from this test. The first result is the significant relationship between the assurance activity of internal audit and such principles of corporate governance as accountability and responsibility. The second result is the statistically significant relationship between consulting activity of internal audit and the principles of corporate governance.

In this study, the importance levels of the principles of the corporate governance approach for the business managers are obtained from the frequency analysis. According to the results, managers attribute importance and apply the basic principles of corporate governance approach and internal audit activities. This is reflected by the variance analysis. The given importance level of corporate governance approach's principles and internal audit do not vary with the number of stars that the hotels possess.

This result implies that all of the hotels place importance on both corporate governance approach and internal audit. In addition, the high rate of participation in the survey is also perceived as a confirmation reflection of this result.