

PAZARLAMA VE YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMECİLİK ÇALIŞMALARI

EDİTÖR

Doç. Dr. Halil Semih KİM ZAN

YAZARLAR

Prof. Dr. Gökhan ÖZER

Doç. Dr. Halil Semih KİM ZAN

Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan HAYAT

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI

Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN

Dr. Ahmet ÇAKIR

Dr. Mete GİRGEN

Öğr. Gör. İ. Ethem DAĞDEVİREN

Öğr. Gör. Şakir MİRZA

Arş. Gör. İlhan ÇAM

Ranİme TRABELSI

Sinem DÜNDAR

Şükrü CANKAYA



İKSAD
Publishing House

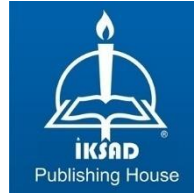
PAZARLAMA VE YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMECİLİK ÇALIŞMALARI

EDİTÖR

Doç. Dr. Halil Semih KİMZAN

YAZARLAR

Prof. Dr. Gökhan ÖZER
Doç. Dr. Halil Semih KİMZAN
Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ
Dr. Öğr. Üyesi Elvan HAYAT
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI
Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN
Dr. Ahmet ÇAKIR
Dr. Mete GİRGEN
Öğr. Gör. İ. Ethem DAĞDEVİREN
Öğr. Gör. Şakir MİRZA
Arş. Gör. İlhan ÇAM
Ranime TRABELSI
Sinem DÜNDAR
Şükrü CANKAYA



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7897-38-9
Cover Design: İbrahim KAYA
June / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN

ÖNSÖZ

Doç. Dr. Halil Semih KİMZAN..... 1

BÖLÜM 1

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ KURUMLARDA ÇALIŞAN KİŞİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYİNE ETKİSİ

Şükrü CANKAYA, Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ,
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI,
Dr. Mete GİRGEN 3

1. GİRİŞ..... 5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... 7
3. YÖNTEM..... 20
4. SONUÇ VE TARTIŞMA..... 21
- KAYNAKÇA 24

BÖLÜM 2

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİKÇİ İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR 33

1. GİRİŞ..... 35
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... 36
3. YÖNTEM..... 40
4. BULGULAR 44
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 48
- KAYNAKÇA 51

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE İŞLEMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI, Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ	55
GİRİŞ.....	57
3. YÖNTEM.....	76
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	77
5. YÖNETİCİ İÇİN OLASI UYGULAMALAR / STRATEJİLER	80
KAYNAKÇA	83

BÖLÜM 4

FARKLI PARAMETRELERİYLE KURUMSALLAŞMA OLGUSU

Dr. Ahmet ÇAKIR	91
GİRİŞ.....	93
1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	94
2. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINICALARI	100
3. KURUMSAL TEORİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	105
4. ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMAYI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR	118
5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI	124
KAYNAKÇA	127

BÖLÜM 5

TÜRKİYE’NİN DIŞ TİCARETİ AÇISINDAN DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞININ ÖNEMİ

Öğr. Gör. İ. Ethem DAĞDEVİREN, Öğr. Gör. Şakir MİRZA	131
GİRİŞ.....	133
1. DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI.....	133

2. ULUSLARARASI DENİZ TAŞIMACILIĞINDA MEVCUT DURUM	135
3. TÜRKİYE'DE DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI.....	140
SONUÇ	149
KAYNAKÇA	151

BÖLÜM 6

TÜKETİCİLERİN KÜLTÜREL STRES VE ÖZSAYGI DÜZEYLERİNİN TELAFİ EDİCİ TÜKETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ranime TRABELSI, Doç. Dr. Halil Semih KİM ZAN	153
GİRİŞ.....	155
1. TELAFİ EDİCİ TÜKETİM.....	157
2. ÖZSAYGI	158
3. KÜLTÜREL STRES	160
4. YÖNTEM.....	163
SONUÇ	185
KAYNAKÇA	188

BÖLÜM 7

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA SİSTEMİ SEÇİMİ İÇİN HİBRİT ÇOK KRİTERLİ KARAR MODELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN	193
GİRİŞ.....	195
1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA YAZILIMI SEÇİMİ.....	198
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	200
3. YÖNTEMLER	203
4. UYGULAMA.....	208
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	218
KAYNAKÇA	220

BÖLÜM 8

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Arş. Gör. İlhan ÇAM, Prof. Dr. Gökhan ÖZER.....	227
GİRİŞ.....	229
1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI.....	230
2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ.....	233
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	237
SONUÇ	259
KAYNAKÇA	263

BÖLÜM 9

TÜRKİYE’DE PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR META ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan HAYAT, Sinem DÜNDAR.....	269
1. GİRİŞ.....	271
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	273
3. YÖNTEM.....	277
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	294
KAYNAKÇA	297

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler tüketiciyi merkeze alan bir bakış açısıyla faaliyetlerini yürütmekte ve bu bağlamda tüketici ve pazar araştırmaları gerçekleştirmektedir. Yapılan araştırmalar yeni tüketicinin eskiye oranla daha da bilinçlendiğini ve zaman, maliyet vb. nedenlerle üzerlerindeki baskının arttığını ortaya koymaktadır. Tüketici, üzerindeki bu baskıları azaltmak için tüketime yönelebilmektedir. Eskiye oranla üretime daha aktif olarak katılan ve deneyime önem veren yeni tüketicilerin artan beklentileri, işletmelerin çevresel ve etik kaygıları ön planda tutmasına neden olmaktadır. Bu beklentilere inovasyonlar ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile cevap vermeye çalışan işletmeler ayrıca maddi varlıklardan ziyade entelektüel ve psikolojik sermayeye yatırım yaparak müşteri memnuniyetini arttırmaya çalışmaktadır. İçsel müşteriler olarak tanımlanan çalışanların memnuniyetinin sağlanması, dışsal müşterilerin memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından kilit öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında örgüt kültürü, liderlik tarzları ve kurumsallaşmanın rolü ön plana çıkmaktadır. Rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler ayrıca, faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmenin yollarını aramaya başlamıştır. Böylece işletmeler kurumsal kaynak planlaması gibi sistemlerle kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmakta ayrıca gerek üretim gerekse dağıtım faaliyetlerinde maliyet avantajı sağlayacak uygulamalara ağırlık vermektedirler.

Bu bağlamda yönetim ve pazarlama alanlarını birlikte ele alan bu çalışma, on bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Kurumlarda Çalışan Kişilerin Memnuniyet*

Düzyeyine Etkisi”, ikinci bölümde “*Örgüt Kültürünün Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otel İşletmeleri Örneği*”, üçüncü bölümde; “*İşletmelerde İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Çalışanların Performans Düzyeyine Etkisi*”, dördüncü bölümde; “*Farklı Parametreleriyle Kurumsallaşma Olgusu*”, beşinci bölümde; “*Türkiye’nin Dış Ticareti Açısından Denizyolu Taşımacılığının Önemi*”, altıncı bölümde; “*Tüketicilerin Kültürel Stres ve Özsaygı Düzyeylerinin Telif Edici Tüketim Üzerindeki Etkisi*”, yedinci bölümde; “*Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi Seçimi için Hibrit Çok Kriterli Karar Modelleri*”, sekizinci bölümde; “*Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi ve Ölçüm Yöntemleri*” ve son bölümde “*Türkiye’de Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisine Yönelik Bir Meta Analiz*” isimli çalışmalar yer almaktadır.

Bu çalışmada yer alan bölümlerdeki görüşler, öneriler, kullanılan kaynaklar ve her türlü içeriğın sorumluluğın yazarlarına aittir. Çalışmaya katkı sağlayan yazarlar adına, kitabın literatüre ve uygulayıcılara faydalı olmasını dilerim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeğın geçen, başta değerli yazarlarımız olmak üzere, İKSAD yayınevine ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Doç. Dr. Halil Semih KİM ZAN

BÖLÜM 1

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ KURUMLARDA ÇALIŞAN KİŞİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYİNE ETKİSİ

Şükrü CANKAYA¹, Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ²,
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI³,
Dr. Mete GİRGEN⁴,

¹ Genel Sekreter, Kıbrıs İlim Üniversitesi, Ozanköy, Girne, KKTC,
sukrucankaya@csu.edu.tr

² Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü,
Ozanköy, Girne, KKTC, rukiyekilili@csu.edu.tr

³ Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü,
Ozanköy, Girne, KKTC, mehmetcizreliogullar@csu.edu.tr

⁴ Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü,
Ozanköy, Girne, KKTC, mete_girgen@hotmail.com

1. GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) günümüz iş ortamında ortaya çıkan konulardan biri haline gelmiştir (Sarfraz vd., 2018). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) tanımı ve kurumlarda uygulanması son birkaç yıldır tartışılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, KSS sürdürülebilir kalkınma için ekonomi ve sosyal hedefler göz önünde bulundurmakta ve şirketler sosyal, çevresel kaygılarını faaliyetlerine dahil etmektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001). Çevresel, sosyal ve yasal olarak sorumluluk sahibi olan kurumsal işletmeler daha fazla takdir almakta ve KSS uygulamaları hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, çevre ve toplum için geçerli olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin KSS uygulamalarına katılımı sürdürülebilir kalkınma sağlamaktadır (Maignan ve Ferrell, 2004; Fatma vd., 2014). Sosyal sorumluluk projeleri, bir işletmenin müşteri güveni kazanması için kilit faktörlerdir. Bu süreç müşteriyi şirkete bağlar ve organizasyona defalarca katkı koymasını sağlar (Büyükkşalvarci vd., 2016). KSS, şirketler için sosyal kalkınma konusunda endişe yaratan marka imajı oluşturmak için de harika bir stratejidir (Özgen, 2007). Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal topluluk katılımının bir parçasıdır ve bir araya geldiklerinde entegrasyon halindedirler (Lakin ve Scheubel, 2017). İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini tasarlarken ve uygularken, üçlü karlı sistem olan çevre, toplum ve ekonomik boyutların göz önünde bulundurmaktadır (Vogel, 2005). Günümüzde birçok kuruluş, kurumsal toplum katılımı yoluyla kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini uygulamak için çaba

harcamakta, araştırmacılar topluluk katılımının iş durumunu incelemektedir (Saran vd., 2011). Kurumsal toplumun katılımı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının benimsenmesini artırmanın bir aracı olarak fayda sağlamakta ve sosyal sorumluluk sahibi davranışların çalışanlar ve işletmeler için olumlu olduğunu göstermektedir. Bu faydalar, türlerinde şu şekilde kategorize edilebilir: artan iş marka değeri, artan kar ve iş kazançları, daha iyi i ve dış markalaşma, daha fazla müşteri çekme ve potansiyel çalışan sayısını artırma olarak görülmektedir (McGraw ve Dabski, 2010). şirketlerin sosyal sorumluluk projeleri gibi organizasyonlara katılımı, çalışan memnuniyetini artırdığı gibi, çalışan yerleşikliği, bağlılık ve işletme cirosuna da pozitif yönde etki sağlamaktadır. Kurumsal topluluğun KSS'ye katılımı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde, çalışan memnuniyetini artırma ve şirketin devir oranını düşürme, çalışan bağlılığı, katılımı ve onları elde tutma üzerinde olumlu etkileri vardır. Günümüzde kurumsal toplumun sosyal faaliyetlere katılımı ile çalışanların tutumları arasında sınırlı bir ilişki vardır (Brammer vd., 2007; Jenkins, 2005). Kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanların iş doyumunu, bağlılığını, memnuniyetini ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme perspektifine sahiptir (Bhattacharya vd., 2008; Greening ve Turban, 2000).

İşletmelerde alışan kişilerin KSS'e bakış açısına yönelik davranışlarının belirlenmesi konusunda yeterince az sayıda çalışma mevcut olması ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik memnuniyeti inceleyen çalışmaların sayısının yetersiz olması

nedeniyle bu konunun önemi ortaya çıkmaktadır. Başka bir perspektiften bakıldığında, KSS'e ilişkin faaliyetlerin örgütteki yöneticilerin yerine, işletmelerde çalışan kişilerin memnuniyet algılarının ölçülmesi çalışmanın önemli bir yapıda olduğunu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma, kurumsal toplulukların çalışanların tutumlarına katılımları arasındaki ilişkiye dair yapılmış olup, konuyla ilişkili literatür taraması yapıp, önceden yapılan çalışmalar mevcut çalışma çerçevesinde yorumlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma, literatürde KSS'nin arkasındaki düşünceleri, kurumsal toplumun katılımını, toplumsal katılım ve çalışan tutumları yoluyla KSS, konaklama işletmelerindeki sosyal sorumluluk projelerine yönelik mevcut girişimler ve kurumsal sosyal sorumluluk ile bağlantılı teoriler literatürde incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Toplumun Katılımı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal topluluk katılım faaliyetleri, müşteri güveni kazanmak için kilit faaliyetlerdir. Her kuruluş, müşterilerini sadık kılmak ve elde tutmayı artırmak ister. Kurumsal topluluk katılımı, müşteri ve çalışan memnuniyetinin yanı sıra kuruluşunuz için çekiciliğini artırmak için iyi bir taktiktir. İş sektöründe her kurum kazanılan karı toplumla paylaşmak zorundadır (Lembet, 2006; Özgen, 2007). Kurumsal topluluk katılımı, iş piyasasındaki kuruluşlar için rekabet avantajını artırmak için plan ve basit bir taktiktir. Müşteri güveni kazanılması ve marka değeri artırılması, çalışan sonuçlarını iyileştirmesi ve

çalışanların ayrılma niyetinin azalmasıyla çalışanların devir hızını azaltması gibi faydaları vardır (Kangarlouei ve Motavassel, 2011). Kurumsal topluluk katılımının arkasındaki ana fikir, müşteriye elde tutmak ve iş sektöründe iyi bir marka imajı yaratmaktır. İşletmelerde, çalışanlar topluluk katılım planlarından faydalandığından, organizasyon içi bazı avantajlar yaratır. Çalışanlar, işletmelerin bu projelerde kendilerinin de bir parçası olduğu yönündeki iyi imajdan etkilenebilir. Topluluk projelerine katılım, şirketin kötü imajını azaltmakta faydalıdır. Kurumsal topluluk katılımı, toplumun refahı ve gelişimi için projeler yaratmayı hedefler. Sosyal sorumluluk projeleri, hedef pazar müşterilerini çeker, şirket ve çalışanlarının vizyonu ve motivasyonları için yaratıcılığı artırır (Erkman ve Sahinoğlu, 2012; Kelgökmen, 2010). Kurumsal topluluk katılımı çalışanların üretkenliğini ve performans düzeylerini de etkiler. Çalışanlar, itibarı iyi olan ve toplum tarafından sevilen işletmelerde çalışmayı sever. Kötü şirket imajına sahip bir işletme, düşük kârlılığı sona erdiren yüksek çalışan devir hızı, işte düşük üretkenlik vb. ile sonuçlanır ve çalışanlar burada çalışırken memnuniyet hissetmezler. Bu nedenle, tam tersine, iyi bir şirket imajı çalışanlarının performansını artırır, ciro ve karlılık oranını yükseltir (Özdemir, 2007; Demir ve Türkmen, 2014). Kurumsal topluluk katılımı, çalışanların çalışma ortamındaki moralini ve mutluluğunu artıran güzel bir çalışmadır. Kurumsal topluluk katılımı, kurumsal sosyal sorumluluktan türeyen bir terimdir. Ayrıca, çalışanlarına bir şirketin kurumsal vatandaşlık bağlılığına kişisel olarak katılma fırsatı verir. Topluluğa dahil olan çalışanlar, haz alarak şirkete aidiyet hissederler ve topluma fayda sağlayan

şirketlerinde iyi bir kurumsal vatandaş olarak genel performansa katkıda bulunurlar (Muthuri, 2008; Jenkins ve Obara, 2006). Kurumsal topluluk katılım programları aşağıdakilere yol açabilir:

- Çalışan memnuniyetinde artış
- Şirketin artan itibarı
- Şirkette çalışan bağlılığı ve devir hızı azalması
- Azalan işletme maliyetleri (genellikle insan kaynakları işe alım faaliyeti ve kriz yönetiminde)

Boston College'da kurumsal toplum katılımı için yapılan bir araştırma, ankete katılan şirketlerin %97'sinin artan itibarının programlarının birincil hedefi olduğunu göstermiştir. Topluluk katılım programları, bu şirketleri işletme lisanslarının %53 oranında korunmasına yardımcı olur. Kurumsal topluluk katılımı, şirket çalışanlarının da faydalarına sahiptir. Katılım, azalan ciro oranları ile iş tatmini, çalışanların gönüllü çalışma ve işgücü elde tutma oranlarını arttırmaktadır. Şirketlerin %37'si çalışanların işe alım ve devir oranlarını programlarının öncelikli hedefi olarak görmektedir. Topluluk katılım programları, ekip çalışması, planlama ve operasyon, dinleme, yazma ve okuma becerileri, iletişim becerileri, artan müşteri tabanlı yetenekler, bu deneyimlerle geliştirilmiş beceri ve bilgi, azalan devir hızı ve mutluluk, iş tatmini ve diğer faydaları içermektedir. Dolayısıyla, kurumsal toplumun katılımı yoluyla kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanın performans ve verimlilik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektedir (Glavas ve

Kelley, 2014; Muthuri, 2008; Özgen, 2007; Boston College Center for Corporate Citizenship Report, 2009).

Farklı bir perspektiften bakıldığında; Ali vd. (2010), kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışanların üzerindeki olumlu etkilerini şu şekilde ifade etmektedir: çalışanların sorumluluk bilincinin farkına varması, kendilerini değerli hissetmesine neden olması, etkili iletişim becerilerinin gelişmesi ve farklı sosyoekonomik ve kökene sahip kişilerle gönüllü olarak ilişki kurma yeteneğinin gelişmesi olarak dile getirmektedir. Bunun yanında, kurumsal toplum katılımı aracılığıyla KSS'nin motivasyon, moral, memnuniyet, yerleşiklik, katılım ve elde tutma ve devir hızı olasılığı gibi çalışan sonuçları üzerindeki etkileri olmaktadır (Glavas ve Kelley, 2014). Tablo 1'de görüldüğü üzere, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, araştırmacılara bu konu hakkında kısa bir bilgi vermek için tanıtılmıştır. KSS'i çalışan katılımını ortaya çıkaran ve giderek daha önemli bir itici gücü olduğunu göstermektedir. Akademik literatür, KSS'nin çalışanların ilgisini çekme, elde tutma ve katılım üzerindeki etkisine ilişkin bir tutumun yanı sıra bir performans boyutu da tutarlı bir şekilde açıklamıştır.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili Çalışmalar

Yazar Bilgileri	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Bulguları
Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007): <i>Putting the S Back In Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Theory of Social Change in Organizations</i>	Ticari kuruluşların neden kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) girişimlerine giderek daha fazla dahil olduklarını anlamak ve böylece olumlu sosyal değişim potansiyeli sergilemek için çok seviyeli bir teorik model sunmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların işletmenin dışındaki KSS hakkındaki algıları, adalet algılarının özel bir yönüdür ve bu algıları, çalışanların işletmelerine karşı sonraki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.• İşletmelerin, sosyal sorumluluk sahibi olarak algılayan çalışanları, sorumsuzluk olarak algılayan çalışanlara göre hem çalışmaları hem de KSS faaliyetleri açısından daha kararlı ve daha yüksek performans göstermektedir.
Knox, S., & Maklan, S. (2005): <i>Corporate Social Responsibility Programmes and their Impact on Business Decision-Making</i>	KSS programlarını iş ve sosyal sonuçlarla ilişkilendiren onaylanmış bir çerçeve aracılığıyla KSS'nin iş karar verme süreci üzerinde düşük bir etkiye sahip gibi görünen temel nedenlerden bazılarını araştırmaktır.	<ul style="list-style-type: none">• KSS, çalışanların elde tutma oranlarının artması ve çalışanların gözünde daha fazla itibar olması nedeniyle düşük maliyetlerle çalışan kişilerin bağlılığıyla bağlantılıdır.• KSS programları, kurumsal itibarı olumlu yönde arttırdığı ve bir dereceye kadar çalışan davranışını etkileyebileceği sonucuna varmıştır.
Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006): <i>Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework</i>	Çalışanların KSS algılarının araçsal, ve ilişkisel güdülerin / ihtiyaçların aracılık ettiği ve kurumların sosyal hesapları tarafından yönetilen sonraki duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği bir teorik model sunulmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanları istihdam eden kuruluşlar, KSS çabaları hakkında farklı yargılarda bulunurlar, bu algılar psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin kanıtlar sağlar ve kuruluşun sosyal sorumluluk veya sorumsuzluk eylemleri, çalışanların sonraki tutum ve davranışlarını etkilemektedir.• Çalışanlar, işveren kuruluşlarının sosyal kaygıları ve eylemleri hakkında üç ayrı karar vermektedir: Bir kuruluşun eylemlerine (prosedürel KSS) gömülü olan sosyal kaygıyı, bu tür eylemlerden kaynaklanan sonuçları (dağıtıcı KSS) ve kuruluşun içindeki ve dışındaki bireylerin eylemleri (etkileşimli CSR).

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2007): <i>Corporate Social Responsibility as an Internal Marketing Strategy</i>	Kurumsal sosyal girişimlerin (KSS) çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve bunları şirketle güçlü bir şekilde özdeşleşmeye yönlendirerek iç pazarlama programlarının oldukça etkili bir bileşeni olabileceğini göstermektedir.	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmeler, KSS'yi çalışanları elde etmek veya elde tutmak için kullanılabileceği değerlendirme listesi olarak giderek iç pazarlamaya yönelmektedir. • İşletmeler, KSS programlarının formülasyonu, yürütülmesi ve sürdürülmesinde yukarıdan aşağı bir yaklaşım benimsemekte ve genellikle kendi şartlarına katılmalarını istemek yerine çalışan katılımını zorunlu kılmaktadır.
---	---	---

Kaynak: (Gross ve Holland, 2011: ss. 16-21)

2.2. Toplumsal Katılım ve Çalışan Tutumları Yoluyla KSS

KSS, işletmelerde etik, sosyal sorumluluk sahibi, dostça karaktere sahip ve kalkınma açısından kamu yararına olacak şekilde yürütülen şirket stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal sorumluluk, kurumsal sosyal fırsat ve kurumsal vatandaşlık olarak da tanımlanabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletme şirketlerinin etik ve sosyal dost olan stratejilerini içermektedir (Newman vd., 2015). Kurumsal topluluk katılımı ve kurumsal sponsorluk yoluyla KSS, çalışanların sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırmacılar, çalışanlarının müşterilerine daha iyi hizmet sunma ve hizmet kalitesini artırma istekliliğinin kuruluşların KSS faaliyetleri ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Daha kârlılığı olan daha verimli personel olarak organizasyonlara yönelecektir (Gao ve Wei, 2017; Saraçoğlu, 2013; Sağır, 2016). Kurumsal toplum katılımı ile çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel özdeşleşmesi, kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri sonucunda

çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların sonuçlarını iyileştirmektedir (Özgen, 2007). Araştırmacılar, çalışan çıktıları ile kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri arasındaki pozitif ilişkileri bazı sosyal teoriler açısından geniş ölçüde tanımlamıştır. KSS girişimleri, çalışan katılımının iyileştirilmesi, algılanan destek ve işletmeler için yerleşik olma gibi bu çalışan sonuçlarını etkilemektedir (Hansen vd., 2011; Türker, 2008). Başka bir perspektiften incelendiğinde, Şekil 1’de görüldüğü üzere işletmelerin sosyal sorumluluk modeli için Carroll sosyal sorumluluk piramidi esas alınmıştır. Bu model’e göre, işletmelerin sahip oldukları ya da olması gereken sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar, ekonomik, yasal, etik ve sosyal sorumluluklar olmak üzere dört kısma ayrılmıştır.



Şekil 1: Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991:4-5; Savaş, 2019: 66)

KSS girişimleri meydana gelebilir, artan şirket bağlılığı, algılanan kurumsal destek ve tanımlama birçok şekilde olabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, şirketler için olumlu bir sosyal çekicilik

oluşturmaktadır. Çalışanlar ekip çalışmasını arttıran kuruluşların bir parçası olduklarını ve kuruluşun bir parçası olduklarını hissettirmektedir. Şirket katılımı faaliyetleri ile çalışanların kişisel değerlerini arttırır (Navarro vd., 2004). Bu sonucun bir nedeni olabilir, çalışanların tanınması, örgüt ile kendileri arasındaki çıkarların benzerliği duygusal taahhütte artmaya devam etmektedir, bu da artan işe bağlılık ile sonuçlanır (Maignan vd., 1999). Kurumsal toplumun katılımı yoluyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanların, kuruluşun uyum ve işe bağlı olmaları ve benzer insanlarla artan sosyal etkileşim yoluyla artan değer algılarına yol açabilir. Bu, çalışan bağlılığının artması nedeniyle çalışanların katılımının artmasına ve daha üretken olmalarına neden olabilir (McWilliams ve Siegel, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kamu içindeki kurumsal itibarı arttırmaktadır. Artan çalışan gururu, duyulan sevgi ve bağlılığın artması ve organizasyonun bir parçası olarak şirketin prestijini ve imajını artırabilir. İşveren, bu faaliyetlerle işgücüne iyi mesajlar gönderiyor ve daha fazla müşteriyi de çalışanların onlarla işletme hakkında pozitif olmaları ile çekiyor. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ve projeleri halkın ilgisini, çalışanların katkısını ve şirketin refahını arttırır (Ilic, 2010). Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci (KSS aracılığıyla), farklı paydaşların şirketin itibarına ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Kurumsal toplum katılımı, kurumsal sosyal sorumlulukta önemli bir araç haline gelmiştir. Tüketiciler ve tedarikçiler için yeni pazarların geliştirilmesine yardımcı olabilir. Yeni ürün veya hizmetleri kullanmak, incelemek veya test etmek için yaratıcı bir yoldur (Navarro vd., 2004; Uzel, 2014). Müşteriler, şirketleri desteklemekte ve yardımcı

olmaktadır. Buna bağlı olarak hak ettikleri değeri kazanmak isterler. Kurumsal topluluk katılım artışıları, farklı ürün ve hizmetlerle pazarda marka farklılaşmasıyla rekabet avantajı sağlar. Kurumsal topluluk katılımı yoluyla kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin performansını artırır ve müşteriye elde tutmayı geliştirir. Kurumsal sosyal sorumluluk programları çalışanların beceri gelişimine ve sonuçlarına yardımcı olabilir. Müşteri değeri sağlamak için kuruluşlar kilit kitleleri anlamalı ve iyi bir kurumsal vatandaş olma çabalarının farkında olmalıdır (Minareci, 2007). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanların işletmeler için olumlu bir şekilde ayrılma niyetini etkiler. Ancak, kurumlar için devir hızı düşmektedir. Bu, iş tatmini ve kurumsal sorumluluk katılımının sosyal sorumluluk faaliyetlerine bağlılığının bir nedenidir. Dolayısıyla, kurumun işten ayrılma oranı, çalışanların ayrılma niyetinin azalmasıyla azalmaktadır (Tasliyan, 2012).

Tablo 2: İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

İşyerindeki Çalışanlar
Pazar Yeri (Müşteriler, Tedarikçiler)
Çevre
Topluluk
Etik ve İnsan Hakları.
Tesis Kapanışları

Kaynak: Moir,2001;16

Tablo 2’de görüldüğü üzere, KSS savunucuları tarafından tanımlanan alan, tesis kapanışları, çalışan ilişkileri, insan hakları, kurumsal etik, topluluk ilişkileri ve çevre gibi çok çeşitli konuları giderek daha fazla kapsamaktadır. İşletmelerin KSS yapması gerekip veya gerekmediği,

sorumluluğun alınması gereken algılar, benimsenen işletmelerin ekonomik bakış açısına bağlıdır (Frederick, 1994; Lawrence vd., 2007). İşletmelerin neo-klasik görüşünü benimseyenler, işletme tarafından benimsenecek tek modelin sosyal sorumluluk çerçevesinde istihdam sağlanması görüşüne inanmaktadırlar (Moir, 2001). Bu bağlamda, bu modelin benimsenmesi işletmelerde çalışan kişilerin memnuniyetini sağlayacağından, işletmedeki performansını da artıracaktır.

2.2. Konaklama İşletmelerindeki Sosyal Sorumluluk Projeleri

Tablo 3’de görüldüğü üzere, turizm sektöründe 5 KSS’e alanı vardır. Bu tablo farklı sosyal sorumluluk projelerini kategorilere ayırarak gösterir. Bunu hedeflerken, beş temel öge kategorilere ayrılır ve açıklanır. Birçok farklı otel işletmesi birçok farklı örnek uygulamaktadır. Merit Park Uluslararası Oteller grubunun sosyal sorumluluk projelerinden konu içi geçen örnekler çalışmada baz alınarak çalışmanın bu kısmında kullanılmıştır.

Tablo 2: Merit Park Uluslararası Oteller Grubunun KSS Projeleri

Toplum	Çevre	Pazar
Hayırsever Bağışlar Topluluk Refahı Kurumsal Bağışlar Eğitim Hibeleri Yerel Yenilenme Ulusal Refah Gönüllülük Dünya Refahı Ör: Kan Bağışı (Merit Park Otel'in Kızılay'a yaptığı kan bağışı #kanvercanver)	Kültürel Miras Enerji yönetimi Kirlilik kontrolü Geri Dönüşüm Atık Yönetimi Suyun korunması Ör: Merit Park Otel'e bağlı Meritta Club: Çiçek ekme organizasyonu.	Etik Değerlere Sahip Çıkma Toplum değerlerine Önem Çalışanlarla, Misafirlerle, Tedarikçilerle ve Hissedarlarla Etik İlişkiler Kadınlar arası Eşitlik Toplumsal Eşitlik Ör: Merit Lefkoşa Otel, Dünya Kadınlar Günü Etkinliği
Vizyon ve Değerler	İşgücü	
Misafirperverlik Gülyüz, Samimiyet ve Şeffaflık Hizmette Mükemmellik Yeni Fikir ve Konseptler Yönetim Yapısı Sektörde Yenilikçilik ve Öncülük Güvenilirlik Misafir Memnuniyeti Merit Park Oteller Grubu Vizyon olarak: "Misafirlerimizin önerilerine ve gözlemlerine önem vererek, kendimizi her gün geliştirip dünya çapında bilinen bir marka ve turizm hizmeti alanında lider olmak."	Adil ve Eşit faydalar Gelişim ve Kariyer planlaması Tazminat ve ödüller Konaklama Çeşitlilik / fırsat eşitliği Çalışan yardım programı Çalışan iletişimi Sağlık ve güvenlik İşe Alım Eğitim Ör: Merit Park Otel yönetimi, güler yüzlü çalışanlarından servis esnasında "Memnuniyetle" sloganını kullanmalarını kararlaştırmıştır. Bunun temelinde, personelin gerçekten çalıştığı yerde mutlu çalışması, iyi bir eğitim ve güven yatmaktadır.	

Kaynak: Merit Park Otel İnsan Kaynakları Müdürü Mustafa Sağlam (merithotels.com)

Konaklama endüstrisinin sosyal sorumluluğu gün geçtikçe toplum tarafından kurumların benimsediği ahlaki, ekonomik ve yasal görevleri içermektedir. Konaklama işletmelerinin bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar; müşterilere, rakiplere, tedarikçilere, topluma/halka, çalışanlarına, hissedarlarına, doğal çevreye karşı olan sorumluluklardır (Türker ve Uçar, 2013; Karatepe, 2008; Büyüksalvarcı vd., 2016). Konaklama işletmeleri, çalışanlara adil ve eşit davranılması, etik ve bütünlük içinde hareket edilmesi, temel insan haklarına saygı duyulması, gelecek nesiller için çevreyi korunması ve topluluklarda şefkatli bir işletmeye sahip olmak ilkelerini benimsemektedirler (Becker-Olsen vd., 2006). Wood ve Jones'e (1995) göre, işletmeler kurumsal sosyal davranışı üstlenebilir, çünkü işletmelerdeki faaliyetler bir iş getirisi getirmektedir. Ayrıca, kurumsal hayırseverliğin bir parçasını oluşturup, iş çevresindeki belirli paydaşları etkilemektedir. Çalışanlar, işletmelerdeki en önemli paydaşlarından biridir. Bu yüzden, onların algıladığı KSS, iş memnuniyetlerini etkilediğinden, iş tatmini gibi olumlu çalışma tutumlarını artırabilmektedir (Rodrigo ve Arenas, 2008; Mirzayeva vd., 2016). Bu unsurlar, konaklama işletmelerinde, çalışanların KSS yüksek algılamalarından dolayı, iş doyumları konusunda daha fazla etkili olmaktadır. Çünkü, iş tatmini daha iyi bir çalışma ortamı ve çevresi yarattığından, çalışanlar daha memnun olmaktadır (Valentine ve Fleischman, 2008; Sağır ve Türkeri, 2015).

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Teoriler

Sosyal kimlik teorisi, örgütsel adalet ve sosyal değişim teorisi, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile tutum ve davranışsal

sonuçları arasındaki ilişkiyi desteklemektedir (Hedblom vd., 2019). İlk olarak; Turner ve Tajfel (1986), tarafından sosyal kimlik teorisi önerilmiştir. Yazar'a göre, sosyal kimlik teorisi, gruplar arası ayrımcılığın psikolojik temeli hakkında bütüncül bir modelidir. Cinnirella'ya (1998) göre, sosyal kimlik teorisi, grup davranışının hem psikolojik hem de sosyolojik yönleriyle ilgilidir. Bu teori, bireysel algı, sosyal sınıflandırma, grup ayrılığı, bireylerin tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini inceler. İşletmelerde çalışanlar, KSS algılarından olumlu sosyal kimlik elde etmeye çalışan bireylerdir. Sosyal kimlik teorisine göre, bir şirketin KSS'ye katılımı, çalışanların şirketleriyle özdeşleşmesini teşvik edecektir. Bu durumda çalışanlar, KSS programına olumlu bir tepki verecek ve memnun olacaklardır (Rodrigo ve Arenes, 2008; Hogg, 2016). Örgütsel adalet teorisi, Adams (1965)'in dağıtımçı eşitsizlik kavramını tanıttığından bu yana istikrarlı bir şekilde ilerlemiştir. Bu teoride, adalet, çalışanların davranışlarını motive edecek temel bir sosyal beklentidir. Bu bağlamda, algılanan adalet, çalışanların sonraki tutum ve davranışlarını durduracak, işletmelerde adalet sağlandığında, çalışanlar örgütlerine olumlu tepki vereceklerdir (Ofori, 2006). Örgütsel adalet teorisi ile KSS'nin ortak ilkeleri (etik olmak, adil olmak) ve benzer sonuçları (olumlu çalışma tutum ve davranışları) paylaşmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda, çalışanlar işletmelerinin KSS programlarını araştırmakta ve değerlendirmektedir. Çalışanların KSS algısı, onların şirketleriyle olan ilişkileri hakkındaki kararlarını durdurmak için bir adalet ölçümü işlevi görmesini sağlamaktadır. Adaleti tam olarak göstermenin kapsamı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi ve onların memnuni-

yetini sağlamasıdır (Jamali ve Mirshak, 2007; Niessen vd., 2017). Sosyal değişim teorisi, KSS programları çalışanların beklentilerini karşıladığında, onların olumlu çalışma tutumları göstermesi beklenecektir. Olumlu tutumlar ve ekstra rol davranışlar, kurumları destekleme çabalarına yol açacaktır. Bu nedenle, sosyal değişim teorisi; çalışanların algıladıkları KSS'ye, iş tutum ve davranışlarına yol açacaktır (Cropanzano vd., 2017; Albasu ve Nyameh, 2017).

3. YÖNTEM

Bu araştırma, literatürdeki araştırma amaçlarının, bulgularının, sonuçlarının incelenmesine ve yorumlanmasına dayanmaktadır. Mevcut literatürdeki araştırmalar ışığında farklı yöntemler kullanılmıştır. Öncelikle, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların memnuniyeti ile ilgili anahtar terimler, Google Akademik veri tabanı üzerinde araştırıldı. Daha sonra, 1965 ile 2019 yılları arasında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların bağlılığı, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışan sonuçları üzerindeki etkileri, kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik sonuçları, kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi, kurumsal sosyal sorumluluk algılamasına etki eden faktörler, turizm işletmelerinde sosyal sorumluluk uygulamaları ve konaklama işletmelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaklaşımı ile ilgili başlıklar Google Akademik, Dergipark, Science Direct, Research Gate ve Emerald vs. akademik araştırma siteleri ve online veritabanlarından toplandı. Bu veritabanlarından toplanan araştırmalar, öncelikle özet kısımları okunup önem sırasına göre literatür veri seti

oluşturuldu. Daha sonra mevcut araştırmanın amacı belirlenip, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Kurumlarda alışan Kişilerin Memnuniyeti zerindeki etkisi incelendi.

4. SONUÇ VE TARTIşMA

KSS faaliyetleri çalışan memnuniyeti, kurumun kamu itibarı ve duygusal bağlılık ile olumlu ilişkilidir. KSS'nin çalışanın işletme sponsorluğunun algıları ile çeşitli çalışan sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılabilir. Bunun yanında, kurumsal topluluk katılımı kuruluşun kamu itibarını, çalışan memnuniyetini, çalışanların katılımını, devamlılığını ve iş bırakma eğilimlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilediği mevcut literatürde görülmektedir. Bu araştırma, ileride yapılması düşünülen genel bir bakış ve bazı önemli bulgular sunarken, hepsi son 10 yıl içinde yayınlanan en önemli çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgi vermektedir. Özetle, nceki literatürde sunulan çalışmaların amacına, bulgularına ve ulaşılan sonuçlarla bu çalışmanın amacı tutarlıdır. İncelenen çalışmalarda, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çalışanların cazibesi, elde tutulması ve katılımı üzerindeki etkisinin yanı sıra bir tutum ve performans boyutu tanımlamıştır. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etki bıraktığı, dolayısıyla iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa yol açtığını dile getirmişlerdir. Farklı bir noktaya değinirsek, günümüzde kurumlar/işletmeler sürekli değişim süreci geçirmekte-dirler. Bundan dolayı, bu değişim sürecine ayak uydurabilen işletmeler, diğer işletmelerden farklılaşarak başarılı olmayı sağlamaktadır. Günümüz

dünyasında, sürekli değişen koşullarda, çalışanların memnuniyetini artırmak işletmeler/kurumlar için önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini başarılı bir şekilde yürüten işletmeler, çalışanlarına, paydaşlarına, çevreye ve diğer işletmelere karşı kendilerini daha yakın hissetmektedir. Bu bağlamda, işletmeler, çalışanlarıyla aralarında duygusal bağ geliştirdiğinden, çalışanlar memnun olacaklardır. Bunun sebebiyle, çalışanlar, sosyal sorumluluk uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerden memnun olmaktadır. İşletmenin çalışanları ile kurduğu bağlılık duygusu, çalışanların motivasyonunun sağlanmasında önemli bir faktördür. Bundan dolayı, Kurumlar, çalışanlarının motivasyonunun sağlanmasında sosyal olmalıdır. Turizm tesisleri sorumluluk çalışmalarına gereken önemi göstermelidir. Çalışanların insani duygu ve beklentilerine cevap vererek monoton bir çalışma hayatının daha anlamlı hale gelmesi önemlidir. Çalışanlar, inandıkları değerlere ve içinde yaşadıkları dünyanın gelişmesine katkıda bulunmak istemektedir. Kurumlar, sosyal sorumluluk projelerine katılarak çalışanlarının bu talepleri üzerinde olumlu bir etki sağlamaktadır. Yönetim ekibinin bu tür gönüllülüğe izin vermesi ve hatta teşvik etmesi, dolaylı olarak iş performansına yansıtılacak ve kurumla çalışan arasındaki bağlılığı artıracaktır. Çalışanların sadık katılımı olmadan herhangi bir projenin başarısı hakkında konuşmak mümkün olmayacaktır. Bu anlamda, öncelikle yönetimin sahip olduğu bir projede çalışanların kişisel katılımı sağlanmalıdır. Kurum topluma yaklaşmalı ve toplumun ihtiyaçlarını daha iyi anlamalıdır. Kurumsal sosyal performansı değerlendirmek için yeni yöntemler mevcuttur,

ancak bunlar belirlenmemiştir ve önemli tartışmalara tabidir. Ayrıca hem akademisyenler hem de araştırmacılar için teorik çerçeveler ve ampirik yöntemler henüz çözülememiştir. Bundan dolayı, ilerideki çalışmalar tek bir disiplin çerçevesinden incelenemeyeceği için bu çalışmadaki kavramsal çerçeve ve farklı yöntem modeli literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3): 836-863.
- Albasu, J., & Nyameh, J. (2017). Relevance of stakeholder's theory, organizational identity theory and social exchange theory to corporate social responsibility and employee's performance in the commercial banks in Nigeria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4(5): 95-105.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13): 27-96.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1): 46-53.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2007). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. *Sloan Management Review*, 49(1): 1-29.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).
- Boston College Center for Corporate Citizenship Report. (2009). The state of corporate citizenship in the United States 2009: Weathering the storm. Erişim Tarihi: 15.03.2020. <http://www.bccccc.net/index.cfm>

- Brammer, S., Millington, A. ve Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701–1719.
- Büyükşalvarci, A., Şapçılar, A. G. M. C., & Uyaroğlu, A. (2016). Kurumsal oteller ve sosyal sorumluluk projelerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12): 187-194.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4): 39-48.
- Cinnirella, M. (1998). Exploring temporal aspects of social identity: the concept of possible social identities. *European Journal of Social Psychology*, 28(2): 227-248.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1): 479-516.
- Demir, R., & Türkmen, E. (2014). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 47-59.
- Erkman, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin hizmet sektöründe bir işletmede incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2): 267-294.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-item stakeholder-based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1): 9-20.

- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2): 150-164.
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior. *Management Decision*, 55(2): 294 - 309.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2): 165-202.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3): 254-280.
- Gross, R., & Holland, B. (2011). Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection. Erişim Tarihi: 10.03.2020. [https://www.charities.org/sites/default/files/corporate_responsibility_white_aper%20copy.pdf](https://www.charities.org/sites/default/files/corporate_responsibility_white_paper%20copy.pdf).
- Hansen, S., Dunford, B., Boss , A., Boss , R., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 29–45.
- Hedblom, D., Hickman, B. R., & List, J. A. (2019). Toward an Understanding of Corporate Social Responsibility: Theory and Field Experimental Evidence (No. w26222). National Bureau of Economic Research.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-17). Springer, Cham.
- Ilic, D. K. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1): 303-318.

- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, 72(3): 243-262.
- Jenkins, H., & Obara, L. (2006, September). Corporate Social Responsibility (CSR) in the mining industry—the risk of community dependency. In *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin (pp. 4-5).
- Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International affairs*, 81(3): 525-540.
- Kangarlouei, S. J. ve Motavassel, M. (2011). The investigation of the relationship between cultural values and corporate social responsibility (CSR), organizational commitment (OC) and personal benefit (PB) in accounting system of Iran. *Asian Journal of Business Management*, 3(4): 317-324.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23): 77-97.
- Kelgökmen, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Academic Review*, 10(1).
- Knox, S., & Maklan, S. (2005). Corporate social responsibility programmes and their impact on business decision making. Cranfield University.
- Lakin, N., & Scheubel, V. (2017). Corporate community involvement: The definitive guide to maximizing your business' societal engagement. Routledge.
- Lawrence, A. T., Weber, J., & Post, J. (2007). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*. McGraw Hill Higher Education.
- Lembet, Z. (2006). Markalar ve kurumsal sosyal sorumluluk. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1-24.

- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1): 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 501-515.
- McGraw P & Dabski S (2010) Corporate social responsibility reporting in Australia's largest companies, *Labour and Industry* 21(1): 390-409.
- McWilliams , A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- Minareci, Y. (2007) Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir*.
- Mirzayeva, G, Çivelek, M, Kaya Gök, D, Batman, O. (2016). Turizm İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları: 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *TÜBAV Bilim Dergisi* , 9 (4) : 23-30 .
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. Erişim Tarihi: 18.03.2020.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000005486/full/pdf?title=what-do-we-mean-by-corporate-social-responsibility>.
- Muthuri, J. N. (2008). Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community Development Journal*, 43(2): 177-193.

- Navarro-Marzo, M., Iglesias, M. P. ve Torres-Riviera, M. P. (2004). The Benefits of Relationship Marketing for The Consumer and for The Fashion Retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4): 425-436.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P., & Zhu, C. (2015). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-16.
- Niessen, A. S. M., Meijer, R. R., & Tendeiro, J. N. (2017). Applying organizational justice theory to admission into higher education: Admission from a student perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(1): 72-84.
- Ofori, D. (2006). Business' corporate social responsibility: Theory, opinion and evidence from Ghana. *African Journal of Business and Economic Research*, 1(2_3): 11-40.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul.
- Özgen, E. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8): 1-6.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2): 265-283.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4): 537-543.

- Sağır, M. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracılık Rolü. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2): 291-312.
- Sağır, M., & Türkeri, İ. (2015). Turizm İşletmelerinde Stratejik Boyutları İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Örnek İncelemeler. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22): 283-314.
- Saraçoğlu, N. T. (2013). İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının müşteri güveni, müşteri bağlılığı ve firma imajı üzerindeki etkileri: Otel işletmelerinde bir uygulama (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Saran, M., Coşkun, G., İnalzorel, F., & Aksoy, Z. (2011). Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma. Journal of Yasar University, 6(22).
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). Sustainability, 10(7): 24-29.
- Savaş, A. T. (2019). Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli'ne Eleştirel Bir Bakış: Elmas Ticareti Ve Kanlı Elmas Örneği. Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, 9(1): 123-143.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. Journal of marketing Research, 38(2): 225-243.
- Taşlıyan, M. (2012) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, Sanayi Odası Yayın Organı, Ankara.

- Türker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4): 411-427.
- Türker, N. ve Uçar, M. (2013). Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumlulukları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 155-183.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5: 7-24.
- Uzel, B. G. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluğun tüketicilerin marka algısı ve satın alma davranışı üzerindeki etkileri (Master's thesis, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2): 159-172.
- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California management review*, 47(4): 19-45.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3): 229-267.

BÖLÜM 2
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİKÇİ İKLİM ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR¹

¹ Uşak Üniversitesi, Ulubey Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Seyahat Hizmetleri Bölümü, Uşak, Türkiye, e-mail adresi: ozan.catir@usak.edu.tr

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli katkısı olduğu düşünülen bir değişkendir (Büschgens, Bausch ve Balkin, 2013). Çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt kültürü, çalışanların inovatif faaliyetleri içselleştirerek, yenilikçilik konusuna daha fazla önem vermelerini sağlayabilir (Hartmann, 2006). Teknolojideki hızlı değişimler, küreselleşme piyasalarda ortaya çıkan belirsizlik ve müşterilerin taleplerindeki çeşitlenme otel işletmelerinin rekabet edebilmelerini zorlaştırmaktadır (Im, Montoya ve Workman, 2012). Otel işletmeleri bu rekabet koşullarına uyum sağlamak için inovatif faaliyetler gerçekleştirmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak zorundadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). İnovatif faaliyetler gerçekleştiren otel işletmeleri değişimlere daha hızlı yanıt vererek, yeni imkânlar sağlama ve mevcut imkânlardan yararlanma konusunda daha iyi ilerleyebilirler (Drucker, 1985).

Örgüt kültürünün ve yenilikçiliğin önemli olmasına karşın, konuyla ilgili çalışmalar sınırlıdır. Kültürün bazı unsurlarıyla yenilikçilik arasında yapılan çalışmalar bulunmakla birlikte (Cabello, Carmona ve Valle, 2005), farklı kültürel özellikleri ve tipolojileri kullanan çalışmalara da rastlanmıştır (Chang ve Lee, 2007; Obenchain ve Johnson, 2004). Örgüt kültürü ve yenilikçilik çalışmalarının incelenmesi gerektiğini ifade eden çalışmalarda bulunmaktadır (Nakata ve Di Benedetto, 2012; Tellis, Prabhu ve Chandy, 2009).

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların algılarına göre, örgüt kültürü ve boyutlarının yenilikçi iklim üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada örgüt kültürü ve boyutlarının hangisinin yenilikçi bir iklim oluşturmaya yardımcı olacağı belirlenecektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, yenilikçi bir iklim oluşturmak için gerekli olan örgüt kültürü yapısının belirlenmesi için yönetsel ve finansal kaynakları kullanan yöneticilere bilgi sağlayacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü ve yenilikçi iklimle ilgili literatür gözden geçirilmiştir. İkinci bölümde otel işletmelerinde örgüt kültürü ve boyutlarının yenilikçi iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son bölümde ise, çalışmanın sonuçlar ve öneriler geliştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İklim

Örgütte çalışanların sahip oldukları ortak değerler ve inançlar örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Miron, Erez ve Naveh, 2004). Çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler karşılıklı etkili iletişimin sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürü örgüt içi entegrasyonu ve koordinasyonu sağlamada da etkilidir (Martins ve Terblanche, 2003). Dolaylı olarak örgüt kültürü örgütte çalışanların arasındaki inovatif ortamı motive edebilir. Çalışanların inovatif davranışları ortak bir değer olarak kabul etmeleri ve buna bağlılıkları örgüt kültürü sayesinde gerçekleşebilir (Hartmann, 2006).

İlgili literatür incelendiğinde ampirik araştırmalarda örgüt kültürü ve inovasyon arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Büschgens vd., 2013; Lin vd., 2013; Naranjo- Valencia vd., 2017). Konuyla ilgili çalışmaların net bir şekilde ifade etmediği problem, hangi örgüt kültürü boyutlarının inovasyon iklimini oluşturduğu veya hangi örgüt kültürü boyutlarının inovasyon ortamını olumsuz etkilediğinin belirlenmesidir.

Çalışmada Cameron ve Quinn (1999) tarafından önerilen Rekabetçi Değerler Çerçevesi modeli temel alınmıştır. Bu model örgüt kültürü yazınında en fazla tercih edilen modellerden bir tanesidir (Yu, 2009). Cameron ve Quinn (1999) dört örgüt kültürü boyutunu tanımlamıştır. Bunlar adokrasi, klan, Pazar ve hiyerarşı kültürleridir. *Adokrasi kültürü*, örgütsel faaliyetlerde esnek bir yapıya sahip olmayı ve sürekli değişimi savunur. Gerçekleştirilecek faaliyetler örgütün dış çevresinin etkisine bağlıdır. Çoğunlukla hızlı hareket edebilen ve Pazar lideri olmak isteyen işletmelerde gözlemlenir. Yaratıcılık, risk alma ve girişimcilik bu kültüre sahip olan işletmeler için anahtar kavramlardır. *Klan kültürü*, örgütsel faaliyetlerin esnek olması gerektiğini ve örgüt içi dinamiklerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu kültüre sahip olan işletmeler ekip çalışması, çalışan katılımı ve örgütsel bağlılık konuları üzerine odaklanmışlardır. *Pazar kültürü*, örgüt dışı dinamikleri dikkate alarak, işletme faaliyetlerinin sürekli denetlenmesi gerektiği ve mutlak istikrarın sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tür işletmelerde hedeflere ulaşmadaki başarı, etkili bir rekabet ve faaliyetlerde tutarlılık önemsenmektedir. *Hiyerarşı kültürü*, örgüt içi

değerleri dikkate alır ve sürekli denetimi etkin şekilde kullanmayı tercih eder. Bu kültürdeki işletmeler verimliliğin sağlanmasını kesin kural olarak ortaya koyar. Örgüt içinde belirlenmiş olan normlara, kurallara ve düzenlemelere uyum işletmeler için bir zorunluluktur (Sanz-Valle vd. 2011).

Örgüt kültürünün yenilikçi iklimi desteklediği kültürel değerlerle ilgili bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Yenilikçi iklimi destekleyen kültürel değerler, yaratıcılık, insiyatif ve girişimci zihniyet (Claver vd., 1998), özgürlük ve özerklik (McLean, 2005; Jamrog vd., 2006); risk almak (McLean, 2005; Jamrog vd. 2006), esneklik (Martins ve Terblanche, 2003), takım çalışması (Martins ve Terblanche, 2003, McLean, 2005) gibi konularda çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Yaratıcılık ve özgürlük ve özerlik, risk alma ve ekip çalışması yenilikçi iklimi etkileyen kültürel değerler olarak öne çıkmaktadır (Naranjo-Valencia, 2010). Bu kültürel değerlerle ile Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen örgütsel kültür boyutları karşılaştırıldığında esnek bir yapıya sahip olan örgüt kültüründe yenilikçi iklimin olma olasılığının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Tam aksine kontrol odaklı ve baskıcı örgüt kültürleri yenilik ikliminin oluşmasını olumsuz etkileyebilmektedir (Jaskyte ve Kisieliene, 2006). Ayrıca dış dinamikleri dikkate alan örgüt kültürlerinde içsel odaklı örgüt kültürlerinden daha fazla yenilikçilik ikliminin desteklenmesi beklenebilir (Im, Nakata, Park ve Ha, 2003). Adokrazi kültürü esnekliği ve dışa dönüklüğü vurguladığı için yenilikçilik iklimini en fazla destekleyen kültür boyutudur. Hiyerarşi kültürü ise aşırı kontrol ve

örgüt içi dinamikleri ele aldığı için (kurallara fazla bağımlı) yaratıcılık, özgürlük ve risk alma gibi unsurlar bakımından eksiktir. Klan kültür, örgüt çalışanlarının kararlara katılımını ve birlikte çalışmayı teşvik ettiği için yenilik iklimini destekleyen bir örgüt kültürü boyutu olabilir. Ekip çalışması ile yeni ve zorlu fikirlerin ortaya çıkarılması ve yeni deneyim ve bilgi sahibi çalışanlara sahip olunması yenilikçilik iklimini destekleyebilir (Castañeda, 2015; McLean, 2005).

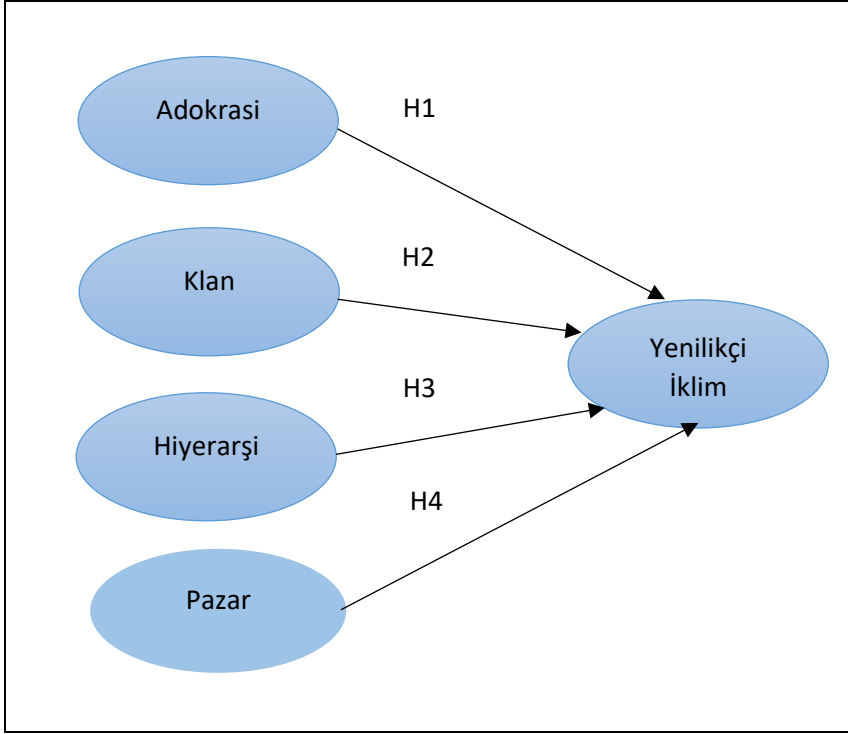
Pazar kültürünün yenilikçi iklimi teşvik edip etmediğiyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Pazar kültürünün dış dinamikleri dikkate almasının yenilikçiliği destekleyeceği ifade edilmiştir (Reid ve Brentani, 2004; Song, Thieme ve Xie, 1998). Fakat Baker ve Sinkula (2002) çalışmasında Pazar kültüründe müşteri ihtiyaçlarına aşırı odaklanmanın bazen yenilikçi fikirlerin ortaya atılmasını engelleyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak, dış dinamikleri takip eden örgütlerin yenilikçi olacağı ifade edilmiştir. Bunun zıttı olarak pazar kültürünün aşırı kontrol ve istikrarı desteklemesi yenilikçilik üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H1: Adokrasi kültürünün otel işletmelerinin yenilikçi iklimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

H2: Klan kültürünün otel işletmelerinin yenilikçi iklimi üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3: Hiyerarşi kültürünün otel işletmelerinin yenilikçi iklimi üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H4: Pazar kültürünün otel işletmelerinin yenilikçi iklimi üzerinde olumsuz etkisi vardır.



Şekil 1: Kavramsal Çerçeve

3. YÖNTEM

3.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Uşak'ta faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Şehir merkezinde bulunan otellerin tüm yıl faaliyet göstermesi ve mevsimsel olarak çalışanların çıkarılmaması nedeniyle veriler bu örneklemden toplanmıştır. Otellerden veri

toplamak için insan kaynakları departmanına hazırlanan online anket formları e-mail yoluyla gönderilmiştir. Çalışmaya katılmayı iki otel reddetmiştir. Geri kalan on otelde çalışma gerçekleştirilmiştir.

Örneklem olarak seçilmiş on otel işletmesinin tam çalışan sayısının bulunmamasından dolayı, çalışan sayısı yatak başına düşen ortalama çalışan sayısı oranına göre hesaplanmıştır. 2018 verilerine göre on otel 1 065 yatağa (turizm.gov.tr) sahiptir. Türkiye’de yatak başına ortalama çalışan oranı ise, 0,80’dir (Çakıcı ve Yılmaz, 2012). Yapılan hesaplama sonucunda on otelin personel sayısı 852 olarak bulunmuştur.

Çalışmanın evreni 852 çalışan olarak kabul edilmiş ve 400 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Online anket olarak gönderilen formlar çalışanlar tarafından doldurulmuş ve otomatik olarak excel programına aktarılmıştır. Toplam 382 anket çalışanlar tarafından cevaplanmış, bunlardan 8 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmemiştir. 374 anket üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların % 58’inin erkek, % 42’sinin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 29’unun üniversite diplomasına sahiptir. Katılımcıların % 58’i bekar ve % 61’i 36 yaş üzerindedir. % 67’sininde 5 yılın altında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 27’sinin yiyecek ve içecek bölümünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	n	%	Medeni durum	Yaş	n	%		
Erkek	217	58	Evli	158	42	35 Yaş ve altı	146	39
Kadın	157	42	Bekar	216	58	36 Yaş ve üstü	228	61
Eğitim	Bölüm	Deneyim						
İlköğretim	85	23	Yiyecek ve İçecek	102	27	5 Yıl ve altı	251	67
Lise	101	27	Destek Hizmetleri	78	21	6 Yıl ve üstü	123	33
Lisans	109	29	Önbüro	57	15			
Lisansüstü	79	21	Yönetim	45	12			
			Kat Hizmetleri	76	20			
			Muhasebe-Finans	16	4			

3.2. Kullanılan Anketler

Anket üç bölümden oluşmaktadır: bu bölümler örgüt kültürü, yenilikçi iklim ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bölümlerdir. Anket soruları içerik geçerliliğinin sağlanması için bir uzman tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çeviri Türkçe'den İngilizce'ye geri çeviri yaptırılmıştır. Ölçekte beş puanlık Likert tipi bir ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum - 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Yenilikçilik iklimini değerlendirmek için, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen 16 maddelik yenilik iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerine örnek olarak “Our ability to function creatively is respected by the supervisor” verilebilir (Wang vd., 2013).

Örgüt kültürü boyutlarını ölçmek için Cameron ve Quinn'den (1999) tarafından geliştirilen 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği 0,71 ile 0, 80 arasında çıkmıştır (Heritage vd., 2014). Ölçek maddelerine örnek olarak “The organization is characterized by its interpersonal bonds” verilebilir.

3.3. Veri analizi

Araştırmada SPSS (AMOS) programından yararlanılmıştır. Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi, modelin hipotezlerini ve geçerliliğini test etmek için ise yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Maddeler	Yükler	t	AVE	CCR	Alpha
Yenilikçi İklim			.51	.86	.89
S1	0.70	13.08			
S2	0.82	16.29			
S3	0.81	16.14			
S4	0.69	12.84			
S5	0.60	10.46			
S6	0.80	15.80			
S7	0.76	14.53			
S8	0.64	11.28			
S9	0.77	15.21			
S10	0.60	10.44			
S11	0.77	14.76			
S12	0.74	13.61			
S13.	0.68	12.28			
S14	0.76	15.05			
S15	0.74	15.42			
S16	0.87	17.96			
Klan Kültürü			.70	.90	.95
S1	0.81	16.10			
S2	0.77	15.55			
S3	0.85	17.33			
S4	0.84	17.23			
Hiyerarşi Kültürü			.51	.65	.71
S5	0.76	15.20			
S6	0.72	12.44			
S7	0.74	14.56			
Pazar Kültürü			.50	.77	.80
S8	0.69	12.38			
S9	0.75	15.15			
S10	0.76	15.42			
Adokrasi Kültürü			.52	.67	.74
S11	0.69	12.38			
S12	0.75	14.95			
S13	0.74	14.42			

Tablo 2 incelendiğinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gözlenen değişkenlerin t değerleri 10,44 ile 17, 96 arasında değişmiştir. Standartlaştırılmış analiz değerleri ise 0,60 ile 0,87 arasında değişmiştir. Ki-kare değeri 465.21 (df=202, RMSEA (Ortalama Ortalama Karesel Hata Hatası)=0.069)'dır. Uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: NFI (Normed Fit Index)=0.94, NNFI (Normed Olmayan Fit Index) = 0.98, CFI (Karşılaştırmalı Fit İndeksi)=0.96, IFI=0.97, GFI (Goodness Fit İndeksi)=0.88 ve AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)= 0.84.

Bileşik yapı güvenilirliği (CCR) tahminleri 0,65 ile 0,90 arasında değiştiği görülmüştür. Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) önerilen 0,50 eşliğini geçmiştir. Cronbach's Alpha değerleri 0.71 ile 0.95 arasındadır. Tüm değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

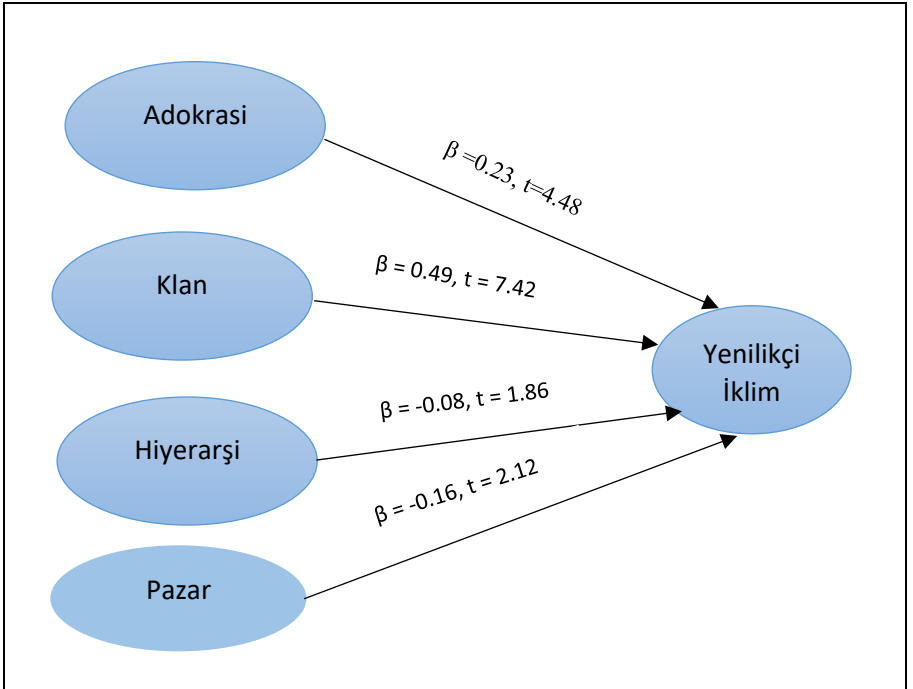
Tablo 3: Korelasyon Analizi

Değişkenler	A.O	SS	Yİ	AK	KK	PK	HK
Yenilikçi iklim (Yİ)	3.32	1.05	1				
Adokrasi Kültürü (AK)	4.05	0.83	.48*	1			
Klan Kültürü (KK)	4.05	0.97	.32*	.34*	1		
Pazar Kültürü (PK)	3.06	0.93	-.35*	.02**	.10*	1	
Hiyerarşi Kültür (HK)	3.04	0.79	-.42*	-.21*	-.15*	.29*	1

*p < 0.01

4.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışmaya ilişkin hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır (Hair vd., 2010). Araştırma modeline ait tahmini model ve tahmini standart yol katsayıları hipotezlerin test edilmesi için uygun bulunmuştur (Şekil 2). Verilere ilişkin X^2 istatistik analizleri ve uyum indeksleri tespit edilmiştir ($X^2=465.21$, $df=202$, $p < 0.001$, $X^2/df = 2.30$, $NFI = 0.94$, $CFI = 0.96$, $GFI = 0.88$, $AGFI = 0.84$, $RMSEA=0.069$). Hipotez testleri sonucu elde edilen yol tahmini değerleri Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modelinin Yol Tahmin Değerleri

Adokrazi Kültürü, yenilikçi iklim ortamını olumlu bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.23$, $t=4.48$, $p < 0.001$). Elde edilen sonuca göre H1 desteklenmiştir. Klan kültürünün de yenilikçi iklimi olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H2’de desteklenmiştir ($\beta = 0.49$, $t = 7.42$, $p < 0.001$). Hiyerarşi kültürünün yenilikçi iklim üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur H3’te desteklenmiştir ($\beta = -0.08$, $t = 1.86$, $p < 0.01$). Pazar kültüründe yenilikçi iklim üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. H4 hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = -0.16$, $t = 2.12$, $p < 0.01$).

Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

		Direkt Etki	
		β	t- değeri
Adokrazi	Yenilikçi İklim	.23	4.48 **
Klan	Yenilikçi İklim	.49	7.42 **
Hiyerarşi	Yenilikçi İklim	-.08	1.86 *
Pazar	Yenilikçi İklim	-.16	.75*
X^2		465,21	
df		202	
x^2 / df		2.30	
RMSEA		0,069	
NFI		.94	
CFI		.96	
GFI		.88	
AGFI		.84	

Standardized estimate = b-value; RMSEA =Root Mean Square Error of Approximation; NFI=Normed Fit Index; CFI=Comparative Fit Index; GFI =Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index; * $p < 0.01$, ** $p < 0.001$.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda örgüt kültürü boyutlarının yenilikçi iklim üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü ve yenilikçi iklimle ilgili sonuçlar incelendiğinde, örgütün kültür yapısının yenilikçi iklimi oluşturmada anahtar bir rol oynadığı ve yenilikçi iklimin oluşmasını teşvik edebileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda yenilikçi iklimin oluşmasını olumsuz olarak etkileyebileceği sonucuna da ulaşılmıştır. Özellikle adokrasi ve klan kültürünün yenilikçi iklim üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Adokrasi kültürünün yaratıcılık ve özgürlük konularıyla ilişkili olması, klan kültürünün de ekip çalışması ile yeni ve zorlu fikirleri ortaya çıkarması yenilikçi iklimi destekleyen bir kültür yapısı olduğunu kanıtlar niteliktedir. Çalışmanın sonuçları Castañeda (2015) ve McLean (2005) çalışmalarının sonuçlarını desteklemektedir.

Hiyerarşi ve pazar kültürünün yenilikçi iklim üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Bu etkinin literatürde de (Van De Ven, Polley, Garud ve Venkataraman, 1999; Baker ve Sinkula; 2002; Jaskyte ve Kisieliene, 2006) belirtildiği gibi kararın merkezde toplanması ve yasal normlara aşırı uyumu sağlayan hiyerarşi kültürü özellikleri ve mekanik bir örgüt yapısı, ayrıntılar üzerine fazla odaklanma ve çalışanlara hedef bazlı fazla baskı yapılmasına neden olan pazar kültürünün özellikleri neden olmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma hem teorik hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar sunmaktadır. Çalışma örgüt kültürü boyutlarının yenilikçi iklime, etkisi üzerine odaklanmıştır. Ayrıca bu çalışma örgüt kültürü ve

yenilikçi iklim teorilerini bütünleştirerek literatüre katkı sağlamaya çalışmıştır.

Otel işletmeleri yöneticileri açısından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yenilikçi bir iklimi oluşturmak için, nasıl bir örgüt kültürüne sahip olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Daha sonra yenilikçi iklimi destekleyen adokrazi ve klan kültürü değerlerini örgütünde uygulamaya koymalıdır. Özellikle, adokrazi kültürünün temel değerlerinden yaratıcılık, risk alma insiyatifi, özgürlük ve esneklik otel işletmelerinde benimsenmelidir. Otel işletmeleri adokrazi kültürünü geliştirmek için çaba sarf etmelidirler. Ayrıca klan kültürünü benimseyerek, çalışanlar arasında iyi takımlar oluşturarak yeni fikirlerin ve yeni anlayışların ortaya çıkmasını teşvik etmelidir. Kısacası, bu araştırmanın bulguları yenilikçi iklimi teşvik eden bir örgüt kültürü geliştirme yönünde otel işletmeleri yöneticilerinin çabalarını yönlendirebilir.

Çalışmanın birkaç sınırlılığı bulunmaktadır. İlk olarak ankete dayalı ve zaman kısıtlı bir çalışma olduğu için, farklı değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koymakta zorlanılmıştır. Bu yüzden çalışma değişkenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için daha uzun bir zamana yayılarak gerçekleştirilebilir. Çalışma otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın bulgularını genelleştirmek için havayolu, seyahat acentaları veya resort otellerde yapılarak arttırılması gerekmektedir. Ayrıca yenilikçi iklimi geliştirecek diğer faktörlerde gelecek çalışmalarda ele alınabilir. Ek olarak gelecekteki araştırmalar yenilikçi iklimi oluşturma da farklı örgüt kültürü türlerinin

nasıl bir etkisi olduğunu inceleyebilir. Çalışma sadece Uşak’da bulunan şehir otellerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalarda farklı illerde bulunan şehir otellerinde veya resort otellerde bu çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market - Focused Management*, 5(1),5-23.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cabello, C., Carmona, A., & Valle, R. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 272-287.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Castañeda, D. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumpsi.2015.05.008>
- Chang, S.-Ch., & Lee, M.-S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 7(1), 295-301.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-69.
- Çakıcı, A. C., & Yılmaz, B. E. (2012). Mersin'deki otel çalışanlarının nükleer kaygıları, çevresel yaklaşım ve çevreci tüketim eğilimleri üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-22.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of products and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.

- Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Hemmatinezhad, M., Shafiee, S., Sharari, M., & Hemmatinezhad, M. (2012). The relation between organizational culture and creativity: A case study on physical education experts in Education Administrations. *International Journal of Sport Studies*, 2(1), 69-78.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3), 1-10.
- Im, S., Montoya, M., & Workman, J. (2012). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00887.x>
- Im, S., Nakata, C., Park, H., & Ha, Y.-W. (2003). Determinants of Korean and Japanese new product performance: An interrelational and process view. *Journal of International Marketing*, 11(4), 81-112.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
- Lin, H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., & Lin, C. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>

- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? *Creative Innovation Management*, 26, 407-417. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12236>.
- Nakata, C., & Di Benedetto, C. A. (2012). Forward to the future: The new knowledge needed to advance NPD-innovation theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 341-343. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00903.x>
- Naranjo-Valencia, J. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto* (Un estudio empírico (Tesis doctoral inédita)). España: Universidad de Murcia.
- Obenchain, A., & Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organization. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91-113.
- Reid, S. E., & De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170-184.

- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015. <http://dx.doi.org/10.1108/136732711111179334>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Song, X., Thieme, R., & Xie, J. (1998). The impact of crossfunctional joint involvement across product development stages: An exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 5(4), 289-303.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3>
- Van De Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. Oxford University Press.
- Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z., Chen, W., (2013). A workgroup climateperspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group Organization Managment*. 38 (3),334–360.
- Yu, T. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business Management*, 4(7), 37-42.

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE İŞLEMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Necati CİZRELİOĞULLARI¹,
Doç. Dr. Rukiye KİLİLİ²

¹ Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Girne, KKTC. mehmetcizreliogullar@csu.edu.tr

² Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Girne, KKTC. rukiyekilili@csu.edu.tr

GİRİŞ

Bill Gates, Adolph Hitler ve Steve Jobs gibi dünyanın farklı yerlerinde farklı alanlarda liderler bulunmaktadır. Bu insanlar farklı liderlik tarzları göstermişlerdir. Bu liderlerin ortak noktaları, insanlarda en iyi performansı ortaya çıkarmanın nasıl yapılacağını bilmeleriydi. Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik tarzlarının işletmelerde çalışanların performansı düzeyi arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmaktadır. Liderlik stilleri, akademisyenler ve profesyoneller arasında sıkça tartışılan bir konu olmuştur, genellikle tartışılan konular, uygun liderlik tarzının hangi çalışma alanında ve doğru alanında kullanılmış olmasıdır. Yazarların çoğu, işlemsel ve dönüşümcü liderliğin kavram ve uygulamada farklı olduğu konusunda fikir birliğinde olsada, bazıları dönüşümcü liderliğin işlemsel liderliği önemli ölçüde artırdığına, daha yüksek düzeyde bireysel, grup ve örgütsel performansa neden olduğuna inanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Howell ve Avolio, 1993; Lowe ve diğerleri, 1996). Liderlik, sadece kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan bireyler için değil, bunun ötesine geçen, aynı zamanda kamu kurumlarına da yayılan çok önemli bir yönetim becerisidir. Bu kuruluşların hepsinde çalışanlara ulaşmak için hedefler belirlenmekte ve belirlenen hedeflere ulaşmak için planlar yapılmaktadır (Northouse, 2012). Liderler bir kurum veya kuruluşta çalışanların gelişimi ve ihtiyaçlarını hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalıdır. Bu durum, çalışanların liderlik stillerini nasıl algıladıklarının, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışmaya motive olup olmayacağını göstermektedir. Ayrıca,

işletmelerde çalışanların başarı gösterip veya gösteremeyeceğini belirlemede liderin türü ve alt sektörlerin uzun bir yol kat edeceğini göstermektedir (Goleman, 2000).

Liderlik biçimlerini kavramamız açısından öncelikle lider kavramının ne olduğunu açıklamak gerekmektedir. Lider kavramının birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan en önemlisi, lider, belirli bir amaç veya hedefe ulaşmak için bir grup insanı etkileyebilecek biri olmalıdır. Bir liderin vizyon sahibi biri olduğu ve bu gibi hedeflere ulaşma becerisi, güveni ve taahhüdü olduğu söylenebilir (Hogan ve Kaiser, 2005). Bazı durumlarda lider, yüksek pozisyonda olan bir kişi olmayabilir, çünkü insanların yüksek pozisyonda buldukları zamanda bile liderlik sağlamadığı durumlar olduğu için, bir lider kuruluşta herhangi bir pozisyonda görünebilir. Bu durum üst yönetim pozisyonlarıyla yalnızca sınırlı değildir (Hogg, 2001). Bundan başka, bir lider kendi sorumluluğunda olan insanları etkileyebilmelidir; bu başarılı bir liderin önemli bir niteliğidir (Ribelin, 2003). Ayrıca, iyi bir lider aşağıdaki becerilere ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Bunlardan birincisi, lider, kendi belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlayacak şekilde çalışanlarla etkili iletişim kurabilmelidir. İkincisi, lider, belirlenmiş alt hedeflere ulaşmaya katkıda bulunmaları için çalışanları motive etmelidir; örneğin, farklı yapıda bir iş gücünden sorumlu bir yönetici, farklı iş gücüne sahip çalışanın ne kadar iyi motive edileceğini bilmeli ve çalışanların belirlenen hedeflere ulaşması ve aynı yöne hareket etmesini sağlayacak bir plana sahip olmalıdır

(Tannenbaum ve Schmidt, 2017). Bu durum, çalışanların daha fazla performans göstermelerine neden olacaktır.

Liderlik biçimleri, bir liderin insanları motive etme, plan yapma ve yönlendirme durumuna göre şekillenmektedir. Bir işletmede liderlik biçimleri sıkça değiştirilmeyecek bir şekilde yer almaz, çünkü liderlik biçimleri, çalışanların pozisyon durumuna, özel ihtiyaçlarına, kendine özgü gereksinimlerine ve kurumda karşılaştığı zorluklara göre uyarlanmaktadır (Ojokuku ve diğerleri, 2012). Liderlik, bir grup insanı ortak amaca doğru teşvik etme esnekliğini içeren önemli bir yönetim yeteneği olmasından dolayı, bir organizasyondaki liderliğin, bir kurumun performansı üzerinde doğrudan etkisi olmaktadır (Aronson, 2001). Bununla birlikte, liderin çalışanlara yaklaşım düzeyi, çalışanların performansından veya belirlenen hedeflere ulaşılmasından tek başına sorumlu tutulamaz. Bu durumda, çalışanların kendileri de çok önemli bir rol üstlenmelidir. Çalışanların liderin tarzına ilişkin algısı ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yetenekleri ile ilgili hisleri belirleyici faktör olarak görülmektedir (De Vries ve diğerleri, 2010). Bir kuruluştaki kişilerin stratejileri, düşünceleri ve inançları sürekli bir şekilde değişmektedir. Liderler değişen yapıya karşı uyum sağlamak zorundadır. Çalışanlarının beklentilerini ve isteklerini karşılayamayan bir kurumun başarılı ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesi mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda, bir işletmede yer alan liderler ve yönetim, en az faaliyet gösterenden en fazla gösterene kadar kurumların vazgeçilmez kişileridir. Liderler ve yöneticiler,

işletmeleri ayakta tutan, çalışanların verimli olmasını sağlayan ve işletmelerin başarısına etki eden en önemli kişilerdir (Avcı, 2015).

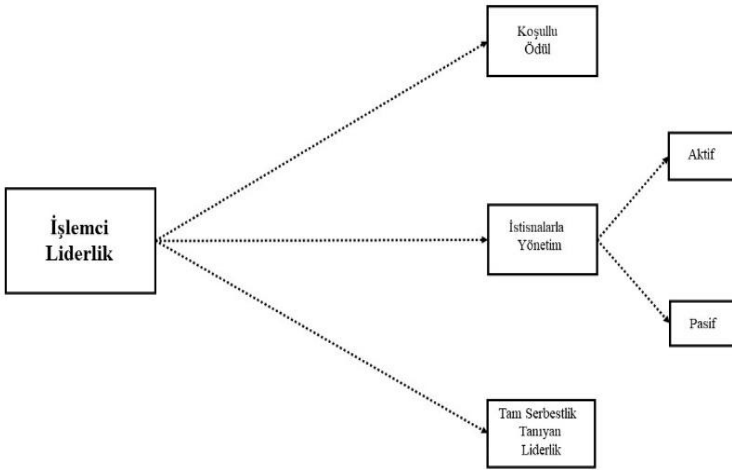
Günümüzde işletmelerde son derece önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan lider ve liderlik kavramları, bu yüzyılın rekabet edebilme koşullarında en ciddi konulardan biri haline gelmektedir. Bir işi artık bilinenin tersine en baştan tasarlayarak ya da değişim göstererek müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en uygun şekilde kaliteyi en az maliyet göstererek, en kısa bir süre içerisinde temin edebilmek için liderlik tarzları önemli bir kavram haline gelmiştir (Çağlar, 2004). Her liderlik tarzına sahip bireyin, davranış ve duruş şekli, anlayış durumu ve çalışanlarına bakış açısı, izleyenlerine etki etmektedir. Yönetilen grubun başarıya gitmesinde, liderlik tarzı önemli bir etkidir. Çünkü, liderlik tarzı, yöneticinin ve liderin amaçlarına ulaşmasında, çalışanların motive olmasında ve karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelinmesinde etkili olan bir davranış şeklidir. Farklı liderlik tarzlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisi hakkında birçok tartışma yapılmıştır. Bu makale ile geniş çapta tartışılan liderlik teorilerinden herhangi birinin çalışanların performansına veya üretkenliğine etkisinin olup/olmadığına da bakılmıştır. İşlemsel ve dönüşüm teoriler, tek başlarına veya birlikte kullanıldığında literatüre katkısı tartışılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının çalışanların performans düzeyleri üzerinde ne derece etkili olduğu belirlenmeye çalışılacak ve farklı liderlik tarzları ele alınarak karşılaştırılacaktır. İşlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının farklı sektörlerde çalışanların performans düzeyine etkisi

önceki çalışmalarda incelenmiştir (Ahmad ve Ejaz, 2019; Bozkurt ve Goral, 2014). Mevcut çalışmanın önemi, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının farklı liderlik tarzları ile karşılaştırılması yapılarak ileride yapılması planlanan çalışmalara öncülük edecek olmasıdır.

2.1. İşlemsel Liderlik Teorisi

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen işlemsel liderlik, ilk olarak 1947'de sosyolog Max Weber tarafından bulundu ve daha sonra 1981'de Bernard M. Bass tarafından geliştirildi. (Odumeru ve Ogbonna, 2013). İşlemsel liderlik modeli; çalışanlara ödül ve ceza vererek motive eder. Astların temel amacı liderin emirlerine uymak zorunda olmasından dolayı, liderin çalışanlarına emir komuta zinciri içerisinde net ve açık tavır göstermesi, çalışanların daha iyi performans göstermesine ve liderinde çalışanlarından verimliliği daha fazla almasına neden olmaktadır. İşlemsel liderlikte, kurallar, standartlar ve prosedürler önemlidir (Kuhnert ve Lewis, 1987; Bozkurt ve Goral, 2014). Bu liderlik teorisinde, liderler astların yeteneklerini geliştirmek, yeni çözümler üretmek ve sorunlara katkı sunmak için çaba göstermezler, ancak kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine ve işlemlerin normal akışını sürdürmeye odaklanırlar. İşlemsel bir lider, çalışanların bir görevi yerine getirme yeteneğine sahip olup olmadığına bakmaz, bu kişilere verilen herhangi bir görevden tamamen sorumlu olacağını düşünürler. Bu durumda, çalışanların başarısız olması cezaya yol açacaktır (Judge ve Piccolo, 2004). Bu liderlik stilinden yararlanan yöneticiler, sorumluluğunda yer alan çalışanların faaliyetlerini ciddiyle denetlemekte, standart bir

şekilde uygulanan kurallardan ayrılmamakta ve yapılacak hatalardan kaçınmak için düzeltici önlemler aldıkları durumlar haricinde, yönetimin verdiği yetkiler çerçevesinde davranmaktadırlar. Ancak, bu liderler, yalnızca çalışanların performans ve verimliliğinde düşüş hissettiklerinde veya standard kurallardan bir sapma olduğunda araya girmektedir (Bolden ve diğerleri, 2003). İşlemsel liderlik teorisi, insan kaynakları uygulamalarının gelişimine katkı sunmuştur. Böylelikle, liderlik teorisinin çalışma hayatına yansımalarıyla çalışanların performans değerlendirilmesi, buna bağlı olarak ücret politikası, görev tanımı ve iş etkinliği gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarını günümüzde bu teorisinin önemi ortaya çıkarmaktadır (Bozkurt ve Goral, 2014).



Şekil 1. İşlemsel Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Şekil 1. de görüldüğü üzere, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere işlemci liderlik alt boyutları üç başlık altında değerlendirilmektedir. Koşullu ödül de, liderin beklentilerini çalışanlar karşıladığında ve çortaya koydukları performans sonuçlarına göre ödüllendirilir. Lider, çalışanlarının başarılarını takdir ederek, onların performans ve başarı göstermeleri karşılığında ödül sözü vererek karşılıklı bir şekilde anlaşmaya çalışır. İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olmak üzere kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim, lider çalışanların işletmede ortaya koydukları performansı gözlemleyerek, kurallardan ve yasalardan sapma olması halinde müdahale ederek hataları düzeltme yoluna gider. Pasif istisnalarla yönetimde ise, lider, sorunların ciddi bir durum haline gelmesine kadar müdahale girişiminde bulunmaz. Yaşanılan sorunlar ilerlerse, dikkat çekici hale gelirse ve sistemde sorun oluşturursa, o zaman lider harekete geçerek, olaylara müdahale etmektedir. Son olarak, işlemci liderliğin alt boyutlarından biri olan tam serbestlik tanıyan liderlik boyutuna baktığımızda, lider, sorumluluk almaktan kaçındığı ve çalışanları kendi haline bıraktığı için kararsız, hareketsiz ve etkisiz ve isteksizdir. Bundan dolayı, işletmenin amaçlarını ve hedef politikalarını çalışanlarına açıklamak ve onlara destek ve motive etmek konusunda başarısız olmaktadır (Avcı, 2015).

2.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

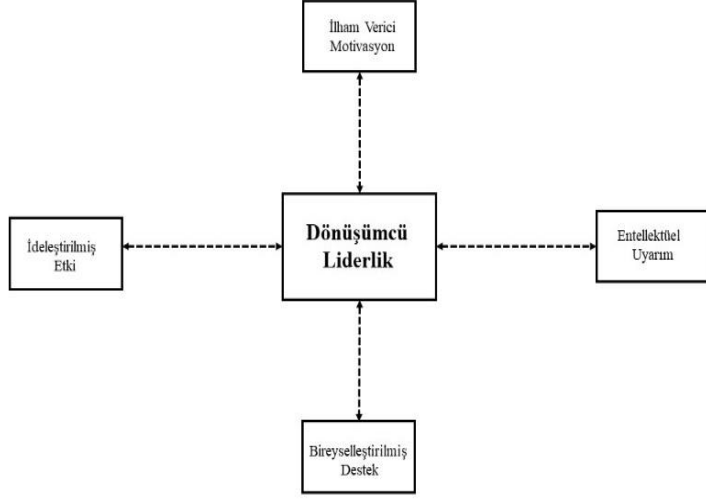
Bu teori ilk olarak 1978 yılında “Liderlik” adlı liderlik uzmanı James MacGregor Burns tarafından tanıtıldı ve daha sonra Bernard M. Bass tarafından geliştirildi. Burns dönüşümcü liderliği, hem liderin hem de çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine daha yüksek motivasyon sağlamaları ve birbirilerini ahlak seviyesine yükseltmekle meşgul oldukları bir durum olarak tanımlamaktadır (Burns, 2004). Ayrıca, dönüşümcü liderlik, daha yüksek seviyede liderlik performansı göstermek olarak da tanımlanmıştır (Yukl, 1999). Bu teoride, liderler çalışanların ilgi duydukları alanlara yönelmesini artırmakta ve onların gelişimine katkı koymaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Bu teoriye sahip bir lider, kurumdaki misyonlarını ve belirledikleri hedefleri çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır (Judge ve Piccolo 2004). Bass’a (1990,1985) göre, dönüşümcü bir lider, bütünlük sağlamalı ve adalet sağlayan bir lider olmalıdır; ayrıca çalışanlarını desteklemeli ve onlara imkan tanımalı; imkansız olan durumlarda bile onları kazanmak için yardım etmeli; verimliliklerini ve performanslarını artırmaları için onlara ilham vermelidir. Bu teorideki lider, beklenti düzeyi yüksek; belirsiz olan hedefleri belirler (Bass, 1990; Hater ve Bass, 1988). Başka bir perspektiften baktığımızda, dönüşümcü liderlik, astlarının lider statüsüne sahip olmalarını ve onların ilerlemelerini ve değişim göstermelerini sağlama yeteneğidir. Bu tanımdan yola çıkarak, dönüşümcü liderlik çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayıp, onları motive edip

ve değer katarak performanslarının gelişimine katkı sunmaktadır (Kirilmaz ve Kirilmaz, 2010).

Bass'a göre, dönüşümcü bir lider aşağıdaki faktörleri içermelidir (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994; Albritton, 1998). Şekil 2. de, dönüşümcü liderlik tarzı özellikleri gösterilmektedir:

- İlham Verici Motivasyon - Lider, güvenilir bir vizyona, misyona, değere sahip olmalı, çalışanlarına bunları özendirmelidir, bu dönüşümcü liderliğin temel esasıdır. Bir liderin vizyonu, şimdiki zamana meydan okuyacak şekilde olmalı ve ayrıca takımının üyelerinin gösterdiği çabalarına katkıda bulunmalı ve söz vererek onları gayretlendirmelidir.
- Entellektüel Uyarım- Liderler genellikle astlarıyla iletişim kurmaya açıktır ve bu durum astlarının liderleriyle yeni fikirleri paylaşmasına olanak tanır. ayrıca liderler astlarının olağanüstü performansları göstermesine doğrudan izin verebilir ve kişisel olarak ta eleştirebilir.
- Bireyselleştirilmiş Destek – Lider her bir çalışanın gereksinimlerine hizmet verir, çalışanlarına bir danışman veya koç olarak kılavuzluk eder ve çalışanlarının kaygılarını ve ihtiyaçlarını dinler. Lider, empati kurar ve onlara destek verir, sürekli iletişimini açık tutar. Bu aynı zamanda saygı ihtiyacını da kapsar ve her çalışanın takıma sağlayabileceği bireysel katkıları över. Çalışanlarının kişisel gelişim için isteklerini karşılayıp, kendine özgü motivasyonlarını sağlar.

- İdealleştirilmiş Etki - Bu liderler rol model haline gelirler, çalışanlarının ihtiyaçlarını önceden belirlerler ve onlar için fedakarlık yaparlar. Bu yüzden, çalışanlar liderlerine güvenip ve saygı duyarlar ve böyle liderlerin ilkelerini takip ederler.



Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı Özellikleri

2.3. Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik Arasındaki Karşılaştırma

James Macgregor Burns (2004), işlemsel ile dönüşümcü liderler arasındaki farkları açıklamıştır: İşlemsel lider, iş ve çalışanların sadakati için somut ödüller veren liderlerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarına ilgi gösteren, daha üst düzeyde yer alan, içsel ihtiyaçlara odaklanan ve yeni yöntemler konusunda farkındalık yaratan liderlerdir (Hay, 2006). Dönüşümlü liderler misyon duygusu vermeyi içeren aktif davranışlar sergilediklerinden, işlemsel liderler dönüşümlü liderlere

göre daha pasif olma eğilimindedir. Dönüşümcü liderlik yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için çalıştıkları fikrini desteklemektedir. Her iki teoriye sahip liderler çalışanlar için en iyisini üstlenmektedir. Ayrıca, çalışanların başarılı olmaları için gereken araçları sağlamaya yardımcı olmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013). İşlemsel ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 1’de karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Dönüşümcü ve İşlemsel Liderliğin Karşılaştırılması

İşlemsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Liderlik duyarlıdır	Liderlik proaktifdir
Örgüt kültürü içinde çalışır	Örgüt kültürünü yeni fikirler uygulayarak değiştirmeye çalışır
Çalışanlar, lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalar yoluyla hedeflere ulaşmaktadır	Çalışanlar, daha yüksek idealler ve ahlaki değerler yoluyla hedeflere ulaşmaktadır
Kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eder	Grup çıkarlarını ilk sıraya koymaya teşvik ederek takipçileri motive eder

Kaynak: Odumeru ve Ogbonna, 2013

Çalışanların performansına etki eden liderlik tarzlarından dönüşüm ve işlemsel teori kavramı açıklanmaktadır. Dönüşüm teori ve işlem teorisi, James MacGregor Burns tarafından ortaya koyulmuştur. Her iki teori oldukça benzer ve belirgin özellikler taşımaktadır. Dönüşüm teorisi, işlem teorisinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Dönüşüm

teorisi genellikle en ideal liderlik tarzı olarak görülür, bu teoride lider genellikle bir rol model olarak görülür, çalışanlarına yüksek standartlar koyar ve çalışma ilişkilerinde bütünlük ve doğruluk taraflarını çalışanlarına yansıtır. İşlemsel teori ise, işveren ve çalışanlar arasında bir etkileşim sağlar ve çalışanların parasal tazminat karşılığında kendisinden beklenenleri yapmasına olanak tanır. Bu liderlik tarzı açık bir şekilde liderin tanımlamış olduğu rolleri çalışanlarına yansıtır (Hartog ve diğerleri, 1997; MacKenzie ve diğerleri, 2001; Piccolo ve Colquitt, 2006).

2.4. Diğer Liderlik Tarzları

2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler genellikle “benimle gel” ya da “söylediğim gibi yap” şeklinde etiketlenir; otokratik lider, takipçilerin herhangi bir girişime sahip olup olmadığına bakmaksızın, tüm kararları kendi başına alma yetkisine sahiptir (Erdem ve Dikici, 2009). Otokratik liderlik tarzı, yeni bir vizyon gerekli olduğunda ve hızlı bir şekilde karar alma ihtiyacı olduğunda uygulanmaktadır. Otokratik liderlik tarzındaki astlar, demokratik tarzlara göre genellikle daha üretkendir. Otokratik bir liderlik tarzının, takım liderden daha iyi bilgiye sahip uzmanlardan oluştuğu zaman başarısız olması da muhtemeldir. Bu tarz aynı zamanda motivasyon eksikliği yaşandığında, patronluk, kontrol ve diktatörlük algılarını çalışanlarına yansıttığında ve bazı durumlarda gücü kötüye kullandıklarında, üst düzey çalışana yol göstermektedir (Van Vugt ve diğerleri, 2004; Bhatti ve diğerleri, 2012; Gastil, 1994a).

2.4.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik türü, “ne düşünüyorsunuz” olarak adlandırılmaktadır, bu tarz liderlik, demokratik bir yaklaşımla bir çözüm yolsuzluğu yaklaşımı arasındaki orta nokta olarak tanımlanabilir (Gastil, 1994b). Bu liderlik türünde, liderlerin yaratıcı olmalarını ve karar alma mekanizmasına sahip olmaları istenir ve son kararı liderler verir. Bu liderlik tarzında lider, örgütün hangi yöne gitmesi gerektiğinden emin olmamaktadır. Ayrıca, ekip üyelerinden ortak katılımı gerektirdiği ve yeni fikirlere ihtiyaç duyduğu durumlarda daha fazla etkili olmaktadır (Gastil, 1994a). Bu liderlik tarzı, takım uyumunu sağlamak ve çalışanların organizasyon hedeflerine bağlılığını geliştirmektedir. Bundan başka, demokratik liderlik tarzı, bir kararın hızlı bir şekilde yapılması gerektiğinde ve takım arkadaşlarının liderine iyi fikirler sunacak kadar yetkin olmaması durumunda etkisiz olmaktadır (Foels ve diğerleri, 2000; Xirasagar, 2008).

2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Laissez-faire olarak adlandırılan serbest bırakıcı liderlik tarzı genellikle çalışanlarına kendi başlarına karar vermelerine olanak tanıyan ve onlara tam özgürlük veren liderler olarak tanımlanmaktadır (Yörük ve Dündar, 2011). Bu liderlik tarzında, lider çalışanlarına çok az destek olmakta, ancak ihtiyaç duyulan gerekli araçları ve belirlenen hedeflere ulaşmalarını için çalışanlara kaynaklar sağlamaktadır (Spinelli, 2006). Bu liderlik tarzında çalışanlara özgürlük verilmektedir. Çalışanlara verilen özgürlük, yüksek iş doyumuna

neden olabilmektedir. Bu liderlik tarzı, grup üyelerinin çalışmak için kendine özgü bir motivasyona sahip olduğu ve çalışanların oldukça yetkin ve bağımsız olarak çalışabilecekleri durumlarda etkili olmaktadır. Bu sistem aynı zamanda, liderin çok az denetlemesi veya hiç denetlememesi durumlarda bir uyumsuzluğa yol açabilir. Bundan dolayı, grup üyelerinin verilen görevlerini yerine getirecek bilgi, deneyim, uzmanlık ve güvene sahip olduğu durumlarda etkili olabilmektedir (Furtner ve diğerleri, 2013; Xirasagar, 2008). Tablo 2. de, otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 2. Otoriter, Demokratik, Serbestiyetçi Liderlerin Özellikleri

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
Kurumdaki tüm stratejiler lider tarafından tespit edilmektedir.	Kurumdaki tüm stratejiler liderin çalışanları yönlendirmesi ile grup üyelerinin tartışması ve kararı ile şekillenmektedir.	Lider, grup üyelerinin karar almasına özgürlük tanımaktadır. En az katılım göstererek grup üyelerinin en geniş bir şekilde karar almasını sağlar.
Kurumdaki eylem biçimi her zaman güce sahip olan lider tarafından bildirilmektedir.	Grup üyeleri hedefe giden yoldaki süreci görür ve çalışanlara teknik destek gerekli görülürse, lider farklı olanak süreci önermektedir. Bundan dolayı, tartışma eylem perspektifi gelişmiştir.	Grup üyeleri, sadece liderden farklı maddeler ve bilgiler elde edebilir. Lider, görevinin diğer kısımlarında yer almaz.
Lider çoğu zaman çalışanlarının görev dağılımını belirler ve kim kime destek vereceğini de söylemektedir.	Bir kurumdaki çalışanlar, tek başına kiminle görev yapacaklarını belirlemeye karar verebilirler. Görev sürecinin devamı ve nasıl bir şekilde sürdürüleceği, is dağılımının hangi türde olacağı grup üyelerine bağlıdır.	Lider, hiçbir şekilde grup üyelerine müdahale etmez.
Lider, çalışanların görevlerini analiz ederken, her zaman kazananın kendisi olduğunu görmektedir. Aktif bir şekilde çalışanlara gösteri yapma dışında yaklaşmamaktadır.	Lider, çalışanlarını övme veya yermesinde objektif davranmaktadır. Grup içerisinde, çok görev almadan samimiyetle bulunmaktadır.	Grup üyeleri, lidere sormadığı sürece, lider kişiler ile ilgili değerlendirmede bulunmamaktadır. Liderler, olayların gidişine veya düzeltmek için müdahale etmemektedir.

Kaynak: Tınaz, ve Okakın, 1997; Canbolat, 2016

2.5. Dönüşümcü Liderlik Tarzi Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler?

Daha önce tartışılan iki liderlik teorisi arasında, dönüşümcü liderlik teorisinin, bahsedilen diğer teoriler kadar araştırılmadığı için en etkili liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderler, genellikle karizmatik, kararlı ve güçlü oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla, çalışanları kolayca motive edebilirler ve çalışanlar motive olduklarından daha iyi performans gösterme eğiliminde olmaktadır (Ojokuku ve diğerleri, 2012). Önceki yıllarda yapılan araştırmalar, bu özelliklere sahip liderlerin olduğunu belirtmese de, dönüşümcü liderlerin ayrıntı yönelimi ile ilgili problemleri var gibi görünmektedir (Piccolo ve Colquitt, 2006). Geniş kapsamlı iş türlerinden (en yaygın olanı yönetim ve destek) 233 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlik ile faydalı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarmış ve olağanüstü özelliklere sahip liderlerin astlarında, görevlerini daha zor ve olağanüstü olarak ifade etmişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Ahmad ve Ejaz (2019)'ın pakistandaki tekstil sektöründe 140 kişiye uyguladığı anket sonucunda, hem dönüşümcü hem de işlemsel liderlik stillerinin işletmelerin performans düzeyine etkisinin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, işlemsel liderliğin dönüşümcü liderliğe etki ettiğini dile getirmiştir. Bass'ın (1990), ilham verici motivasyon, entellektüel uyarım, bireyselleştirilmiş destek, idealleştirilmiş etki olan dört dönüşümcü liderlik davranış faktörleri, Hackman ve Oldham'ın (1976, 1980) tarafından tanınan değişkenlik, kişilik, önem, özerklik ve geri bildirim temel beş iş

karakteristiğinin daha yüksek seviyede olduğu bazı çalışmalarda kabul edilmiştir. Farklı bir perpektiften bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile işlemsel liderlik arasında iş özellikleri bakımından bir ilişki vardır, bu iş özellikleri içsel iş motivasyonuna yol açtıkları için ciddi bir öneme sahiptir, içsel motivasyon da iş performansı arasında da önemli ölçüde ilişki vardır. Çünkü, en iyi motivasyon biçiminin içten geldiğine, içsel ödüller tarafından motive edilen çalışanların daha çok kendi kendine yönetildiğine, daha fazla konsantrasyon gösterdiğine ve liderleri için daha değerli olduğuna inanılmaktadır. Bu tür çalışanların tükenmişlik ve strese maruz kalma olasılığı daha düşüktür, daha yüksek düzeyde iş memnuniyeti ve iş performansı gösterir ve böylelikle işden ayrılma ihtimalleri daha düşük olmaktadır (Purvanova ve diğerleri, 2006).

Wang ve diğerleri (2005), dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin arabulucusu olarak Lider-Üye Değişimi üzerine araştırma yapmıştır. Kuzey Çin'deki farklı organizasyonlarda toplam 162 kişi üzerinde uygulanan ankette, dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla arasında pozitif ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğine sahip yöneticilerin, kişisel ve sosyal kimlik belirleme süreçleri sayesinde, çalışanların rol davranışlarına karşı duyarlılığını artırdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda, Bono ve Judge (2003) ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini, çalışanların kişisel olarak nasıl yaşadığı ve yorumladığı üzerine kurulu olduğunu açıklamıştır. Sonuç itibariyle,

dönüşümcü liderlik tarzının geniş bir kabul edilebilirlik yelpazesi vardır, ancak farklı eleştirilerde yapılmıştır. Bazı çalışmalarda yapılan eleştiriler, dönüşümcü liderliğin yönetsel olduğuna inanmakta ve insanların en iyisini elde etmeyi hedeflemekten ziyade temel hedefleri tatmin edici olduğunu belirtmektedirler. Başka çalışmalarda ise, bu tarzın gücünün büyük ölçüde liderin değerlerine ve kişiliğine bağlı olduğunu söylemişlerdir. Liderlerin çalışanların güvenlerini sağlamak, çalışanlarına ortak vizyonunu kabul ettirmeye ve onları ikna etmek için liderin zamana ihtiyaç duyacağından, bu tarzın zaman alıcı olabileceğine inanmaktadır (Purvanova ve diğerleri, 2006; Podsakoff ve diğerleri, 1996; Bass, 1998).

2.6. İşlemsel Liderlik Tarzı Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler?

Bu liderlik tarzının, birçok kuruluş da çalışanların işlerini başarı ile tamamladıklarında, kendilerine değer veren teşvikler sunarak çalışanlarda verimliliği artırtmak için kullanıldığı bilinmektedir. İşlemsel liderlik, emir komuta zincirinin nasıl görüldüğü ve farklı zamanlarda neyin gerekli olduğunu, açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. İşlemsel liderlik stili altında belirlenen hedef, çalışanlar için görev süresinin kısa olması motive edici bir faktördür. (MacKenzie ve diğerleri, 2001; Xirasagar, 2008). Bass (1990) ve Kuhnert ve Lewis (1987) 'a göre, işlemsel liderlik yaklaşımı, genellikle önemli bireysel ve örgütsel değişimi içeren uzun vadeli gelişim için (kısa süreli olması nedeniyle) tatmin edici bir şekilde

uygun değildir. Birçok lider, işlemsel liderlik tarzını kullanmasına rağmen, zaman zaman bu teorinin yetersizliğini incelemek için fırsat azlığı, yetersiz değerlendirme sistemleri, olumlu pekiştirme etkinliği hakkında şüpheler ve beceri eksikliği nedeniyle bu davranışı düzenli olarak uygulayamamaktadır. Bu durum, liderlik davranışlarının olumsuz yönünü, işlemsel liderlik ile ilişkisi olduğunu göstermiştir. Başka bir perspektiften bakıldığında, işlemsel liderlik tarzının bireysel farklılıkları hesaba katmadığını, motivasyonun basit bir görüşünü varsaydığı ve herkesin rasyonel olduğunu varsaydığı bilinmektedir (Chaudhry ve Javed, 2012). Liderlerin çalışanların fikirlerini düşünmek veya tartışmak istememesi, liderin yaratıcılığı ve planlarını, planlanan sürecin istenilen gibi olmadığı zaman uyum sağlama yeteneği kısıtlanmaktadır. Daha yüksek düşünme becerileri gerektiğinde bu tarz yetersiz kalmaktadır, çünkü yaratıcılık ve hedefler, insanlarda en iyisini ortaya koymadığını ve yalnızca tanımlanmış süreçlerle belirlenmediği için sınırlanmaktadır (Chaudhry ve diğerleri, 2012). Sonuç olarak, bu liderlik teorisi, insanları sadece temel düzeyde motive ettiği, daha yüksek düzeyde motivasyon sağlayamadığı için eleştirilmektedir. Bu teoriye göre, ekip üyelerine, sadece ödül ve ceza sistemi uygulayarak iş tatmini elde edilemez, çünkü, ödül ve ceza sistemi tam olarak gereksinimlerini sağlayamaz; çünkü bazı insanlar sadece parayla değil, takdir ya da övgü gibi başka şeylerle de motive olmaktadır (Gopal ve Chowdhury, 2014). Bu durumda, çalışanların performansını sağlamak ve onlardan verim almak için nelerin onları motive ettiği belirlemek

gereklidir. Bu teori aynı zamanda uzun vadede bir organizasyona içeriden zarar verebilecek yıkıcı rekabete ilham kaynağı olmuştur.

3. YÖNTEM

Bu kavramsal makale, literatürdeki araştırma verilerin incelenmesine ve analizine dayanmaktadır. Literatürü toplamak ve analiz etmek için farklı yöntemler kullanılmıştır. Öncelikle liderler, liderlik stilleri ve sahip olduğumuz liderlik stilleri, Google'da anahtar terimleri ile araştırıldı. Daha sonra, Google Akademik very tabanı kullanılarak daha önce liderlik stilleri üzerinde yapılan araştırma çalışmaları araştırıldı. Son olarak, 1998 ile 2019 yılları arasında yer alan işlemsel, dönüşümcü ve farklı liderlik ile ilgili makaleler, Science Direct, JSTOR, çevrimiçi Sage ve Emerald dergilerinden, ve bu kavramsal makale ile ilgili olduğu düşünülen impact faktörü yüksek olan dergiler de dikkate alınarak (Academy of Management Journal: Impact Factor, 7.191; Human Relations: Impact Factor, 3.367 etc.) farklı veri tabanlarından toplandı. Tablo 3'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Toplanan makalelerin, öncelikle özetleri ve girişleri okunarak önem sırasına göre sıralandı. Daha sonra, çalışmanın amacı belirlenip, işlemsel ve dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisi incelendi.

Tablo 3. Dergi Kaynakları

	JSTOR	EMERALD	SAGE
Liderlik Stilleri	20,862	24,487	43,137
Liderlik ve Çalışan Performansı	2,122	15,440	9,246
Dönüşümcü Liderlik	2,401	4,259	5,538
İşlemsel Liderlik	2,069	3,073	3,124

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşlemsel liderlerin, dönüşümcü liderlere göre; çalışanlar için performans sağlama ve daha çok çaba sarfetme konusunda daha etkili oldukları araştırma sonucunda anlaşılmıştır. Buna rağmen, dönüşümcü liderler çalışanların yeteneklerine ve onların kuruluşlarda verimli olmaları üzerine yönelirken, işlemsel liderler sadece çalışanların performanslarının önemine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışma, çalışan performansı ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi göstermektedir, çalışan performansı ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi farklı ortamlarda incelemek için farklı kaynaklardan faydalanılmıştır. McColl-Kennedy ve Anderson (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, kuruluşların dönüşümcü liderler için çaba sarf etmeleri ve mevcut liderlerine ilham vermeleri gerektiğini belirttiler. Bu durum, çalışanlar arasındaki hayal kırıklığını azaltacak ve çalışanların

iyimserliğini de artıracığını dile getirdiler. Aynı zamanda, dönüşümcü liderliğin hayal kırıklığı ve iyimserlik duygularını içerecek tutum ve davranışlar üzerinde önemli sonuçlara yol açabileceğini belirttiler. Bryant (2003), dönüşümcü liderlerin çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebileceği iddiası araştırmanın önemini desteklemektedir. Bundan başka, Gopal ve Chowdhury (2014) tarafından liderlik tarzı ve çalışanların güçlendirilmesinin örgütsel itibar üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmasına göre; dönüşümcü liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi yoluyla çalışanları doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı olarak organizasyonun itibarına bakış açısını da olumlu yönde etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ve yüksek performans beklentilerini iletme, kabul edilebilir bir danışman sağlamak, işçiler arasında ortak hedeflere ulaşmak için işbirliğini özendirme, yeni bakış açıları ve fikirleri teşvik etme, çalışanlarla ilişki durumuna dikkat etme ve refah ile ilgili endişeleri gösterme gibi liderlik davranışları çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir (Sekiguchi ve diğerleri, 2008). Bunun yanında, bireysel çalışanların duyguları, liderin çalışanlarla yetki paylaşımı ve çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi, çalışanların kuruma karşı daha iyi aidiyet ve genel bir tutum sahibi olma hissi vermektedir. Benzer bir açıdan, işlemsel liderlik tarzı duygusal liderlik tarzıyla ilişkilidir. Bir yönetici ile bir çalışan arasındaki işlemsel etkileşim, çalışanların bir kuruluşla olan duygusal kimliklerini ve sorumluluk duygularını etkilemektedir. Bu yüzden, ödül davranışlarıyla temsil edilen işlemsel liderlik, çalışanların örgütsel itibar algısı üzerinde büyük olumsuz etki göstermektedir.

(Hartog ve diğeri, 1997). Sonuç olarak, otokratik liderin kararları tek başına alma yetkinliğine sahip olması, demokratik liderin son kararları kendi alması, serbest bırakıcı liderin çalışanlarına kendi başlarına karar vermelerine olanak tanınması ve onlara tam özgürlük vermesi çalışanların performansının olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak, hem dönüşümcü lider hem de işlemsel liderlik yetisine sahip birey çalışanlarını desteklediği ve onlara imkan tanımaktadır. Ayrıca, imkansız olan durumlarda bile onları kazanmak için yardım edip, verimliliklerini ve performanslarını artırmaları için onlara ilham vermektedir. Bu liderlik tarzlarına karşın, demokratik liderlik stili bazı durumlarda çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yaklaşıma sahip lider, sadece bu yaklaşım tarzına göre davrandığında elde edilecek sonuçlardan biri, işyerinde tartışılan düşüncelerin bazen karma karışık bir durum sergileyerek fikir birliğine varılamaması olarak söylenebilir. Dolayısıyla, görüş birliğine dayalı bir strateji uygulayamayan lider önemli kararları ertelediği için yürüdüğü yolda düşme riski yaşayacaktır. Bu durum çalışanlarıyla arasında çatışmanın artmasına neden olacaktır (Goleman ve diğeri, 2003). Serbest bırakıcı liderlikte ise, çalışanların lidere olan bağlılıkları azdır ve çalışanlar arasında zıt görüşler olabilmektedir. Lider tarafından işin yapılması çalışanlara bırakıldığı için dikkat eksikliği ve acemi davranışlar sebebiyle verimlilik düşük olabilmektedir (Ekici, 2006). Otorokratik liderlikte, çalışma ortamının elverişsiz olması, liderin işten tatmin olmaması veya çalışma ortamında gösterdiği moral bozukluğu, otokratik liderlik stiline olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. Bu durum, çalışanlarının iş

adaptasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Telli ve diğeri, 2012). Bu görüş doğrultusunda, otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarından ziyade dönüşümcü ve işlemsel liderlik çalışanların performansını daha pozitif etkileyebilmektedir.

5. YÖNETİCİ İÇİN OLASI UYGULAMALAR / STRATEJİLER

Liderlik tarzı, en yeni üniversite stajyerinden en üst düzey yöneticilere kadar her organizasyonda önem verilmesi gereken bir konudur; bunun nedeni, liderlik tarzının, organizasyonun başarmak için yürüttüğü felsefe ve misyonlarla tutarlı olması gerektiğidir. Yöneticiler için olası stratejiler perspektifinden incelendiğinde, yöneticilerin liderin her zaman katı davranışa sahip olamayacaklarını bilmeleri gerekir, ayrıca işletme için bir liderlik tarzının her durumda en iyisi olmadığını not etmeleri gerekir. Örnek verecek olursak, eğer bir lider doğası gereği otokratik yapıya sahip ise ve bu lider bir grup demokratik astın denetlemesini gerektirecekse ve bu yöneticinin pozisyonu değişmezse, yöneticinin tarzını değiştirmemesi için bir grup demokratik astın denetlemesini gerekli kılmaktadır. Mevcut durumda astların doğası, kaos olma zorunluluğudur ve bu sonuçta verimsizliklere yol açacaktır. Bir organizasyondaki liderlik tarzını değiştirme zorluğu ile karşılanan yeni yöneticilerin çoğu, değişikliği kabul etmeyeceğini ve liderin ne önerdiğini çözemeyeceğini anlamalıdır. Böyle bir lider, yeni fikrini uygulamanın daha uzun zaman alacağını bilmeli ve sistemi çözenin yollarını zaten geliştirmiş olduğundan bu katı yapıyı değiştirmelidir. Yöneticiler benimsemiş oldukları liderlik stillerini kişiliğine göre

uyarlamaktan ziyade, benimsemeleri gereken liderlik tarzına karar vermeli, organizasyonun her zaman önemli ihtiyaçlarını ihmal etmemelidirler. Kuruluşlar, sermaye, planlama ve bütçe komiteleri, finansal yöneticiler vb. gibi uzun vadeli sonuçlar olacak kararlar alması veya zor durumlarda hızlı kararlar alması gerekmektedir (Hasan ve Şahin, 2011; Kesken ve Ayyıldız, 2008). Örgütler yalnızca dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderler, çalışanları işe almak üzerine odaklamamalıdır. Liderlik tarzını anlayan çalışanlar, liderlerinin davranışlarını daha iyi anlamakta ve nasıl davranış sergileyeceğini tahmin etmektedirler. Böylelikle, bu durum yöneticilerin beklentilerine ulaşma şanslarını artırmaktadır. Yöneticiler liderliğin kesin bir beceri olmadığını bilmelidir, burada bilinmesi gereken gereken şey liderlik tarzlarının doğru bir şekilde uyuşmasıdır, Bu çalışmada da, dönüşümcü ve işlemsel tarzlarının bazı durumlarda çok etkili olduğu kanıtlanmıştır. Yöneticiler, iş ortamının sürekli gelişmesinden dolayı, etkili bir şekilde liderlik etmek için neyin gerekli olduğu konusunda net bir fikir edinmeli ve duyarlı olmayı öğrenmelidirler. Bir liderin, kuruluştaki çalışanlara uygulanmak istenen doğru tarzı, doğru zamanda kullanımını sağlamak için saatlik, günlük ve haftalık olarak farklı liderlik tarzlarını benimsemesi gerekmektedir (Şahin ve diğerleri, 2016; Bučiūnienė ve Škudienė, 2008). Sonuç olarak, çalışanların performansını liderin başarısına veya başarısızlığına önemli bir derecede etki etmektedir. Günümüzde liderlik tarzları üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen mevcut çalışma, yöneticiler için hem teorik hem de pratik olarak kendilerine yeterli kaynak sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma ile ileride yapılması

istenen liderlik stilleri hakkında daha iyi bir anlayış sağlamaktadır. Mevcut çalışma, yöneticilerin ne tür bir lider kişiliğine sahip olduğu hakkında karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanların performansının ve kuruluşun verimliliğinin artmasına hangi liderlik tarzın veya hangi tarzların ne derece etki ettiği çalışmada yeterince açıklanmıştır. Gelecekte yapılması istenen çalışmalara mevcut çalışma üzerinde farklı yöntem uygulanması akademik literature yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Ayrıca, bu iki liderlik modelinin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi, bu iki kavramı daha iyi anlayabilmek adına daha çok deneysel çalışmanın yapılması gerektiği düşüncesini ortaya çıkaracaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, M., & Ejaz, T. (2019). Transactional and Transformational leadership impact on Organizational Performance: Evidence from Textile sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(2 (s)), pp-97.
- Albritton, R. L. (1998). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Avcı, A., (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.
- Bass (1985) model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82) . Westport, CT: Greenwood.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bozkurt, O., & Goral, M. (2014). The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 169-179.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Bučiūnienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2), 57-66.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları. *Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çorum.*

- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The Impact of Transformations and Transactional Leadership Styles on The Motivation Of Employees In Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 223-231.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Ekici, K. M. (2006). Vizyoner liderlik. *Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları*.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31(6), 676-701.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- Gastil, J. (1994a). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.

- Gastil, J. (1994b). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 78-93.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., Nayır, F., & Deniztekin, O. (2003). *Yeni liderler*. Varlık Yayınları.
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *International journal of research in business management*, 2(5), 1-10.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R.&Oldham, G.R(1976).Motivation through the design of work:Test of a Theory.*Organisational Behavior and Human Performance*,16,250-279.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Hasan, G., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformatyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformatyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology, 9*(2), 169-180.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review, 5*(3), 184-200.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.
- Kesken, J., & Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 8*(2), 729-754.
- Kirilmaz, S., & Kirilmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *İdari Dergisi, 469*, 119-138.
- Kuhnert, K. W. and P. Lewis (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis, *Academy of Management Review, 12*, 648-657.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science, 29*(2), 115-134.

- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, 13(5), 545-559.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Ribelin, P. J. (2003). Retention reflects leadership style. *Nursing management*, 34(8), 18-19.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.

- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital topics*, 84(2), 11-19.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2017). How to choose a leadership pattern. In *Leadership Perspectives* (pp. 75-84). Routledge.
- Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Tınaz, P. & Okakın, N. (1997). Liderin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, C.1, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health organization and management*, 22(6), 599-613.

- Yörük, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

BÖLÜM 4

FARKLI PARAMETRELERİYLE KURUMSALLAŞMA OLGUSU¹

Dr. Ahmet ÇAKIR²

¹ Bu çalışma 29.09.2011 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yayınlanan “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı İşletme Yönetim ve Organizasyon doktora tezinden türetilmiştir.

² Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Şanlıurfa, Türkiye. acakir@harran.edu.tr

GİRİŞ

Kurumsallaşma olgusu evrensel dünyada özellikle kamu ve özel sektör kesimlerinde üzerinde durulan en önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Kamu ve özel sektör faaliyetlerinin denetlenebilmesi burada temel amaç olarak görülmektedir. Bu amacın en önemli kazanımının kamu yönetimine ait (Devlet ve politik güç anlamında) olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma bir anlamda politik gücün kontrol aracıdır. Bunun yanında standartlaşma gibi önemli bir etkisi olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Kurumsallaşma uygulamada birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Her şeyden önce bir planlama sürecidir. Planlara, standartlara uyma sürecidir. Bu ise bazen faaliyetlerde gecikmelere neden olabilmektedir.

Kurumsallaşma bir örgütün kurulup faaliyete geçmesinden sonra daha sağlam ve planlı bir şekilde büyümesine katkı sağlar. Bir örgütte kurumsallaşma uygulanmaya başlanırsa örgütün geçmiş faaliyetlerinin de incelenmesi gerekir. İçinde faaliyet gösterilen toplum içinde meşruluk kazanma, gerçekleştirilecek faaliyetlerin sonuç ve yansımaları ile ilgili öngöründe bulunabilme, üretilecek ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına ve işletmenin kapasitesine göre belirlenmesini sağlayan denge kazanma ve işletmenin kaynaklarını arttırma gibi maddeler kurumsallaşmanın temel amaçlarındandır.

Kurumsallaşma ekonomik, siyasi ve sosyal içerikli olayların incelenmesinde de kullanılan bir yaklaşımdır aynı zamanda. Farklı ülkelerde farklı kültürlerde var olan kurumların nasıl oluştuğu ve bunları oluşturan faktörlerin kurumlar üzerinde nasıl bir etki meydana getirdikleri kurumsallaşmanın kapsamındadır. Bu bağlamda kurumsallaşma kültür ve onun alt bileşenlerini oluşturan dil, folklor, dini inançlar, gelenekler, girişimcilik ve mimari anlayış ile de yakın ilişki içindedir. Devlet, ordu, aile, evlilik müessesesi, eğitim kurumları ve yasalar ise kurumsallaşmanın somut oluşumlarıdır.

Kurumsallaşma var olduğu kurumlarda; kurumun kendisiyle yüzleşmesi ve denetlenebilir olmasına katkı sağlar. İster bir aile üyesi olsun ister bir eğitim kurumunu mensubu veya bir işletmenin çalışanı olsun kurum içindeki üyelerin haklarının korunması, şeffaflığın sağlanması, rasyonel bir iş görme biçiminin yerleşmesi gibi önemli sonuçlar sağlar.

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurum, kurumsallaşma, kurumların önemi, kurumlar arası eşgüdüm vb. kavramlar günümüz halk dilinde de sıkça dillendirilen kavramlar arasına girmiş bulunmaktadır. Bu gerçeklik işletme biliminin kurumsallaşma kavramına bakışıyla tamamen örtüşmese bile tamamen dışında da değildir. Kurumsallaşma kavramının günümüze gelinceye kadar farklı süreçlerden geçtiği gözlemlenmektedir. Çalışmamızda kurumsallaşma kavramının geçmişten günümüze kadar taşıdığı anlamlar ve değişimler konusu öncelikle ele alınacak farklı

disiplinlerde kuruma bakış açısı irdelenecek ve KOBİ'lerin desteklerden yararlanma süreçlerinde destek alan ve kullanan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin destek almayan işletmelerden farklı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Genel bir tanımlama ile kurumsallaşma, örgütsel sürdürülebilirlik, yasallık, tahmin edilebilirlik ve çevreye uyum sağlayabilmek için, kararlı olmayan yada gevşek organize olmuş dar teknik faaliyetler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün iş görenlerce ve yöneticilerce aynı algılama seviyesine ulaşıp, değişik koşullarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış şekillerinin otomatik olarak uygulanmasıdır.

Bu tanımda örgütlerin istikrar ve meşruluk kazanıp faaliyetlerini izlenebilir ve tahmin edilebilir bir boyuta taşıyabilme sürecinde kurumsallaşma gereğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütler bu gereği yerine getirebilmek içinde tüm çalışanlarıyla kurumsallaşmayı benimsemeleri gerekmektedir.

Kurumsallaşma, ekonomik, siyasi ve sosyal içerikli olayların incelenmesinde başvurulan bir yaklaşımdır. Kurumların nasıl meydana geldiği, toplumsal özellikler ile kurumlaşma arasındaki bağlantılar örgütlerin yapı ve işleyişleri ve kurumsal olmaları söz konusu yaklaşımın incelediği temel başlıklardandır. Fakat kurumsallaşma konusu ile uğraşanların olaya bakış açıları ve tarifleri birbirinden farklı olabilmektedir (Koçel, 2005).

Bu mevzuda benzer bir yaklaşımın Holm tarafından da sergilendiği görülmektedir. Holm, “Kurumlar nedir, nasıl faaliyet gösterirler, bilinçli olarak mı oluşturulurlar, hangi koşullarda ve nasıl değişirler?” diye sorgulamış ve kurumların sosyal bilimciler nezdinde son dönemlerde yeniden çekim odağı olmasına rağmen bu konuda bir düşünce birliği oluşmadığını deklare etmiştir (Holm, 1995).

Kurumlar gündelik yaşamı bir yapıya kavuşturarak belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışırlar. İnsanlar arası ilişkilerde bir rehberlik oluşturur. Yerleşik kurumlar sayesinde yolda birine selam vermek, araba kullanmak, manavdan meyve almak, birinden borç almak, bir iş kurmak, ölüleri gömmek veya farklı bir şey yapılmak istendiği durumlarda nasıl davranılması gerektiği (neler yapılması veya yapılmaması) bilinir. Aynı işlemler farklı bir ülkede yapılmak istendiğinde ise farklı kurumlar ortaya çıkar. Bir toplumda kurumların oynadığı en önemli rol, bireyler arasındaki etkileşimin sağlanabilmesi için istikrarlı bir yapının kurularak belirsizliğin azaltılmasıdır. Bu istikrar ortamında etkinlik her zaman sağlanamayabilir hatta kurumların istikrarlı olmaları her zaman değiştikleri gerçeğini de ortadan kaldırmaz. Uluslararası sözleşmelerden davranış kurallarına, yazılı hukuktan teamüllere, törelere ve normlara kadar bütün kurumlar sürekli olarak değişime uğrarlar. Kurumsal değişim çok karmaşık bir süreçtir. Daha da ilginç olanı, kurumlar süresiz ve kesintisiz değil tedrici bir şekilde değişir. Siyasi ve yasal kararların sonucunda resmi kurallar bir günde değişse bile gelenek, adet ve davranış biçimlerini

çok etkileyen resmi olmayan kısıtlamalar, belli bir amaçla çıkarılan ve uygulanan politikalara karşı çok daha kalıcı olmaktadır (North, 2010).

Kurumsallaşma alanında birbirine benzer iki ama temelde çok farklı olan iki kavram bulunmaktadır. Bunlar; kurumlar ve kuruluşlardır.

Kurum Teorisinin ilkeleri ilk olarak Philip Selznick'in çalışmalarıyla ortaya konulmuştur. Selznick kuruluş (örgüt) ve kurum farklılığından hareketle, kurumlaşmayı örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal gereksinim ve baskıların bir neticesi olarak esnek ve hassas bir yapı haline gelme süreci manasında kullanmıştır. Diğer bir anlatımla örgütler hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla düzenlenmiş biçimsel bir yapıdır. Fakat örgütsel değerlerin somutlaştırılarak ve sosyal yapının iktisadi anlamın ötesinde bir canlı olarak gereksinimleri belirlenerek, adaptasyon kapasitesi daha fazla olan bir canlı şeklinde ele alınması ve anlaşılması durumunda örgüt kavramından ziyade kurumdan söz edilebilir (Gürol, 1998).

Douglass C. North ise söz konusu farkı şu şekilde izah etmektedir. Kurumlar ekonomik yoksunluklara rağmen toplumdaki fırsatları belirlemektedir. Kuruluşlar ise ortaya çıkan bu fırsatlardan yararlanmak için kurulurlar ve evrim geçirdikleri sürece de kurumları değiştirirler. Diğer bir söyleyiş ile kurumların sunduğu teşvik unsurlarının neticesi olarak evrimleşen kuruluşlar ile kurumlar arasındaki simbiyotik (karşılıklı birbirinden beslenme) irtibattan kaynaklanan bir kilitlenme mevcuttur. Belli bir kuruluşun ortaya çıkmasının sebebi, kurumsal çerçevenin bir parçası durumuna gelen

teşvik unsurlarıdır. Kuruluşlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kazançlı olabilmesi için bahsi geçen çerçevenin içinde kalmak zorundadır (North, 2010).

Kurum olgusunu oluşturan birbirinden farklı öğeler bulunmaktadır. Evlilik, kontrat(sözleşme), formel organizasyon yapıları, ordu, işletme, eğitim, akademik disiplin, tatil, aile, hukuk, üniversite vb. kurum olgusunu barındıran alanlardan bazılarıdır. Bu örneklerin bazıları kültürle ilgilidir. Bazıları ise daha yapısal ağırlıklı olup “otoriter yapıları, sosyal programları ve üretim sistemlerini” temsil etmektedir. Farklı şeyleri temsil etmelerine rağmen aralarındaki ortak noktalardan dolayı birlikte gruplanabilmektedir. Söz konusu sembollerden her biri rutin ve sürekli tekrarlanan işlemler topluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda kurum kavramının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Gürol, 2005).

- Organize olmuş, tesis edilmiş bir prosedür,
- Sosyal bir düzen,
- Standartlaştırılmış faaliyetler bütünü,
- Sosyal içerikli rutin programlar ve kurallar bütünü,
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan,
- Herkesçe benimsenen sorgulanmayan,
- Biyolojik manada hiçbir an sonlanmayan,
- Grup ideallerini temsil eden,
- Sürekli denetim altında tutulabilen

bir sistem olarak tanımlanabilir.

Kurumsallaşma çalışmaları işletmelerde dinamizmi kaybetmeden başlatılmalı ve sürekli hale getirilmelidir. Bu süreç çok önemlidir. Bundan dolayı kurumsal yapı ve süreçlerin tesisi ve geliştirilmesi yeni nesil ve girişimcilerin dikkate alması gereken önemli konulardandır.

Kurumsallaşma çalışmaları işletmelerde dinamizmi kaybetmeden başlatılmalı ve sürekli hale getirilmelidir. Bu süreç çok önemlidir. Bundan dolayı kurumsal yapı ve süreçlerin tesisi ve geliştirilmesi yeni nesil ve girişimcilerin dikkate alması gereken önemli konulardandır (Erdoğan, 2007).

Kurumların ortaklaşa bir alanı içeren kolektif çalışma anlayışının oluşturulmasında da çok önemli katkılarının olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumların kolektif yönüyle ilgili olarak Holm şu görüşleri ileri sürmektedir. Rasyonel bir bakış açısıyla kurumlar bireysel ve kolektif çıkarların dengelenmesine yardımcı olurlar. Bu yönleriyle kurumlar kolektif eylem için insanları harekete geçirirler. Ayrıca kurum bireysel ve kolektif çıkarlar arasındaki içsel çelişkileri ortadan kaldırmada bir araçtır (Holm, 1995).

Kurumsallaşmaya çevresel uyum olarak bakan yazarlarda da bulunmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri March'dır.

March kurumsallaşmanın aşırı bir hızla kendini gösteren çevresel değişim olgusuyla başladığını söyler. Organizasyonel değişim çevresel değişimin zorunlu bir sonucu olarak ortaya çıkar. Organizasyonel değişim ise örgütlerde standartlaşma gibi sonuç meydana getirir (March, 1996).

Meyer gibi Rowan da kurumsallaşma olgusuna kaidelerin yerleşikliği açısından yaklaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre kurumsallaşma; işletmenin dışında var olan çevreyle karşılıklı etkileşimi sağlanmasıyla ortaya çıkan uyumlu ve denetlenebilir aktiviteler sistemi ve söz konusu sistemin mecburi hale getirdiği kaide ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir (Meyer ve Rowan, 1997).

2. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Kurumsallaşma her işletmede az veya çok varlığını hissettirir. Ve bir işletmede ideal anlamda bulunması ve yerleştirilmesi için önemli ölçüde maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşmadan umulan yararların ve kurumsallaşma ile ortaya çıkabilecek olası sorunların bilinmesi önem taşımaktadır.

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı temel yararlar şunlardır: (Güngör-Ak, 2010).

- Profesyonellerin karar alma mekanizmalarında kısmen yer almasını sağlayarak tarafsız bir bakış açısıyla kararların alınmasına katkıda bulunur,
- Kurumsallaşma iş görenlerin müessese sahibiyle olan ilişkilerinden bağımsız olarak eğitim, deneyim ve iş ile ilgili eğilimlerinin değerlendirilmesine katkı sağlar.
- Uzun dönemde sağlıklı ve planlı bir bütçelemenin yapılmasını sağlayarak ileriye yönelik gerçek tahminlerde bulunulmasını sağlar
- Adil ve sağlıklı bir ücret politikasının oluşmasını sağlar
- Denetim mekanizmalarının hatasız işlemesine yardımcı olur
- Finansal kurumların örgütü doğru ve rahat değerlendirmesini sağlar
- İşletmede aktif olarak çalışmayanların haklarını yazılı hale getirerek korur
- İşletmelerin rekabet ortamı içindeki şanslarını artırır
- İşletmenin yenilik yapmasını özendirir, ileriye doğru bakmasını sağlar
- Doğru risk alabilmeyi ve yenilikçi fikirler üretmeyi sağlar

Kurumsallaşmanın en önemli faydası profesyonel yöneticilerin işletmenin yönetiminde söz sahibi olmasına yaptığı katkıdır. Bu özellikle %95'ine yakın kısmı aile işletmeleri olan KOBİ'lerin sağlıklı kararlar alabilmelerinde çok önemli katkısı olmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma işe alınacak çalışanların hatır gönül ilişkisine dayalı olarak alınmaları yerine bilgi ve tecrübelerine göre alınmaları sürecini

başlatır ki “adama göre iş değil”, “işe göre adam” anlayışının yerleşmesine önemli katkılarda bulunur. Kurumsallaşma ile işletmeler ileriye dönük gelir ve harcamalarını daha kolay planlayabilme yeteneği kazanır, kendilerine kredi veren finansal kurumlar tarafından daha rahat bir şekilde denetlenebilir. Ayrıca kurumsallaşma işletmelere yenilik yapma fırsatı da verir.

Yukarıda sayılan yararları yanında kurumsallaşma beraberinde birtakım sorunlar da getirebilir. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce uzun ve tüm işletme çalışanlarının katılımını gerektiren zorlu bir süreçtir. Kurumsallaşmanın söz konusu yararları yanında işletmeler için bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncalar şunlardır: (Güngör-Ak, 2010).

- Kurumsallaşma süreci her zaman beklenildiği şekilde işlemeyebilir.
- Maliyetleri arttırabilir çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını düşürebilir.
- Kurumsallaşma özellikle aile işletmelerinde sorun yaratabilir, çünkü bu işletmelerde duygular mantıktan daha öndedir.
- İşletmenin ileriye görmesini engelleyip sürekliliğini azaltabilir.
- Eldeki likit miktarını kontrol edememeye, yanlış yerlere yatırım yapmaya ve yanlış vadelerle borçlanmaya neden olabilir.

Kurumsallaşma her şeyden önce işletmelerin alışlagelmiş faaliyet sistemlerinin gözden geçirilerek yeniden belirlenmesini gerektirmektedir. Bu ek maliyet gerektirir. Ayrıca ek zaman ve ilave personelin varlığına ihtiyaç duyulur. Söz konusu maliyetler işletmeleri zor durumda bırakabilir. Özellikle bu işletmeler KOBİ niteliğinde olan işletmeler ise bu olumsuz etki varlığını daha da fazla hissettirir. Diğer bir anlatımla kurumsallaşmada hedeflene durum her zaman gerçekleşmeyebilir.

Genel olarak insanlar alışkanlıklarından vazgeçmek istemez. Çalışanlar ise işlerini alıştıkları şekilde yapmaya devam etmek ister. Oysa kurumsallaşma çoğu defa örgütlerde köklü değişiklikler yapar. Bu değişime ayak uydurmak istemeyenler veya ayak uydurmada zorluk yaşayanlar birtakım tepkiler gösterebilir. İşi yavaşlatma, işe geç gelme, ortama ilgisizlik vb. bu tepkilerin bazılarıdır. Böyle bir durumda yapılan işte performans zafiyeti kaçınılmaz olur.

Yarar ve sakıncaları karşılaştırıldığında kurumsallaşmanın çok daha fazla yarar sağladığı söylenebilir. Ancak sağladığı bu önemli faydaya rağmen kurumsallaşmanın önünde ciddi engellerde bulunmaktadır. Bu engelleri şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004).

Planlama ile ilgili sorunlar; KOBİ'lerde uzun vadeli amaçların mevcut olmaması sadece günü kurtarmaya çalışmak eğilimi, şirket stratejilerinin yokluğu, işletme misyonunun belirlenmemesi, vizyon oluşturulmaması, vizyon ile misyon arasındaki uyumsuzluk olarak sıralanabilir.

Diğer sistematik sorunlar ise aynı eserde şu şeklide anlatılmaktadır:

- Girişimcilerin hemen uygulamaya geçmek istemeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihmal edilmesi, by-pass'ların yaşanması,
- İstihdam edilecek olan kişilerde bulunacak özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,
- Girişimci veya yöneticinin denetim alanının çok geniş olması,
- KOBİ'lerde özellikle aile şirketi şeklindeki işletmelerde aile üyelerinin kurallara karşı gösterdikleri direnç ve kurallara uymama eğilimleri,
- Girişimcinin işletme ile ilgili kararları tek başına almak istemesi,
- Girişimcilerin reaktif yaklaşım sergilemeleri ve girişimciye bağlı şirket yapısı,
- Finansman işlevinin yerine getirilmesinde “güvenilirliğin” yeterli görülmesi,
- -Sağlıklı çalışan bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması, Performansı ve piyasa koşullarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin yokluğu, iş akışlarının açık ve net olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarının (terfi, atama, kariyer planlama) uygulanmasında yakın akrabalara veya evlilik yoluyla aileye dahil olanlara öncelik verilmesi,
- Profesyonel idarecilerin ve çalışanların yeterince dikkate alınmaması.

Kurumsallaşma uygulamaları içeriğinde birtakım zorluklar barındırmaktadır. Aynı zamanda örgütlerdeki yapısal sorunların varlığı da kurumsallaşma önünde önemli bir engel olarak durmaktadır. Yukarıda bahsedilen yapısal sorunlar önemli ölçüde aile işletmeleri için geçerlidir. KOBİ'lerin çok büyük oranda (%95) aile işletmesi olduğu gerçeği dikkate alındığında söz konusu sorunların genel bir özellik taşıdığını göstermektedir.

3. KURUMSAL TEORİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurum Teorisinin tarihsel süreç içinde genel olarak iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

- Klasik Kurumsal Teori
- Modern (Yeni) Kurumsal Teorisi

3.1. Klasik Kurumsal Teori

Klasik Kurumsal Teorinin etkileri 20. Yüzyılın ortalarına kadar sürmüştür. Klasik kurumsal teorinin temel iki özelliği örgüte fazla önem verilmeyişi ve örgütün ve kurumun aynı anlamda kullanılması idi. Söz konusu teori Ekonomide, Siyaset Biliminde ve Sosyolojide kurumsallaşma olmak üzere 3 ayrı dönemde ele alınmıştır (Gürol, 2005).

3.1.1 Ekonomide Kurumsallaşma

İlk Kurumsallaşma çabalarının 1800'lü yılların son çeyreğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Buna yön verenlerin başında sosyologlar ve antropologlar bulunmaktadır. Bu dönemde etkili olan ekonomistler ise Thorstein Veblen, John Commons ve Westley Mitchell'dir. Birbirlerinden farklı görüşleri olmakla birlikte ortak noktaları "egemen burjuva sınıfına" karşı olmalarıdır. Zira bu dönem katı kapitalist sistemin uygulama dönemine denk gelmektedir (Gürol, 2005).

Thorstein Veblen (1857-1929) kurumsalcılık doktrini alanında Amerikan düşünce okulunun kurucusudur. Veblen'in fikirlerinin oluşmasında diğer iktisatçıların etkileri yanı sıra Amerikan ekonomisi ve on dokuzuncu yüzyıl sanayi sürecinin hızlı gelişme koşullarının da önemli bir payı vardır.

Veblen eserlerinde yerleşik iktisat geleneğini doğrudan hedef almıştır. Veblen "homo economicus" insan görüşüne katılmamakla birlikte bireyseliği toplumun gelişmesinin bir parçası olarak görmektedir. Ancak toplumu sadece bireylerin toplamı olarak anlama tavrını da şiddetli bir şekilde eleştirerek hiyerarşik yerleşik düzenlerin aksine tam eşitlikçi bir üretim toplumuna ulaşmayı arzulamaktadır (Kızılkaya, 2003).

Veblen'in etkilendiği önemli düşünürlerden birinin de Bellamy olduğu görülmektedir. Parasal yaşam biçiminin zararları, tüketim ve israfın etkileri, barbar toplum yapısı, insancıl yeni bir düzene ihtiyaç

duyulması, teknik bilginin ve bu bağlamda mühendislerin önemsenmesi Bellamy'in temel fikirlerinden en önemlileridir. Bu fikirler Veblen de katılmaktadır. Bellamy ve Veblen'in ortak noktalarından biri de Hristiyanlık ile ilgili taşıdıkları olumsuz düşüncelerdir. Her iki düşünür de din olgusunun toplumun kudretli kesimi tarafından kendi özelde ekonomik çıkarları için kullanıldığını düşünmektedir (Tilman, 1985).

1800'lü yıllar Sanayi Devrimi'nin en yoğun olarak uygulandığı dönemdir. Bu dönemde özellikle işçilerin zor koşullarda çalışmaları dikkat çekmektedir. Ekonomide kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcının bu döneme denk gelmesi birazda dönemin özellikleriyle ilgili olduğu söylenebilir.

Sanayi Devriminin sıkıntılarının en yoğun yaşandığı 19. Yüzyılda döneme damgasını vuran bilim adamlarının başında gelen Robert Owen insan kaynaklarının önemini anlayan ve aynı zamanda çeşitli iyileştirme çabalarında bulunan girişimci özelliği de buluna bir İngiliz Aristokratıdır. İş ortaklarının karşı çıkmasına rağmen çalışma, yaşam ve sağlık koşullarının iyileştirilmesi için çeşitli çabalarda bulunmuştur. Örneğin 13 saat olan günlük çalışma süresinin 10.5 saate indirilmesi ve 10 yaş altı çocukların çalıştırılmamaları yönünde önemli adımlar atmıştır (Eren, 1998).

Günümüzle kıyaslandığında 10 yaş altı çocukların çalıştırılmaması pek bir anlam ifade etmemesine rağmen o dönem için önemli bir adımdır.

Savaşlar, devrimler, fetihler ve doğal afetler kurumsal değişimin üzerinde belirleyici etkisi vardır. Ama kurumsal değişimi tam olarak kavrayabilmek için öncelikle kurumsal değişimin aşamalı olduğu gerçeğini kabullenmek gerekir. Örneğin feodalizm ve büyük toprak sahipliğinin çöküşüne bakıldığında formel ve enformel kısıtlar ve yaptırımlar arasındaki ilişkinin sergilediği özellikler kurumsal çerçevenin zaman içinde kademe kademe yeniden yapılandığını ve yüzyıllar içinde yeniden yapılandığını bize göstermektedir. Söz konusu değişime 14. Yüzyılda yaşanan lord ve serf arasındaki ilişki çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir. Bu yüzyılda nüfus savaşların etkisiyle önemli ölçüde azalmıştır. Çevredeki değişimler diğer bir ifadeyle çalışabilir nüfusun azalması merkez (lordlar) ile çevre (köylüler-işçiler) arasındaki güç dağılımını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu değişim iki kesim arasındaki geleneksel anlaşmanın yavaş yavaş değişmesi sonucunu doğurmuştur. Bu değişimden sonra lordun emriyle serflere belli bir ücret karşılığında çalışmak kaydıyla toprak verilmeye başlanmıştır (North, 2010).

Feodal yapıyı baştan aşağı değiştiren bu değişim belli bir zaman dilimi içinde malikanelerin geleneklerini de etkilemiştir. Bu değişiklikler yasal bir zemin bile kazanmıştır. Burada önemli olan nokta lordlar ve serfler arasında yapılan birçok küçük çaptaki anlaşmanın birike birike kökten kurumsal bir değişime yol açmasıdır.

3.1.2 Siyaset Kurumunda Kurumsallaşma

Siyaset biliminde kurumsallaşma çalışmaları 19. yüzyılın ikinci yarısında başlamış ve 20. Yüzyılın ilk ilk çeyreğinde devam etmiştir. Bu çalışmaların öncüleri arasında J.W. Burgers, W. Wilson ve W.W. Willoughby bulunmaktadır.

Yapılan kuramsal analizlerin temellerini anayasa hukuku ve ahlak felsefesi oluşturur. Devletin biçimsel yapısı, yasal sistemler ve yönetim yapılarının şekillerini ortaya koyan düzenlemelere önem verilmiştir. Bu çerçevede anayasalar, parlamento, mahkemeler ve bürokrasi konuları üzerinde durulmuştur (Scott, 2003).

Siyaset biliminde kurumsallaşma çalışmalarının öncülerinden biri de Woodrow Wilson'dur. Wilson 1887'de yazdığı "Yönetimin İncelenmesi" başlıklı yazısında yer alan görüşleri Kamu yönetimi alanında öncü bir nitelik taşır ve bu bağlamda kamu yönetimi disiplinine esin kaynağı oluşturur. Burada temel görüş devletin en fazla görünen kısmının sürekli bir hareket kabiliyetine sahip olan hükümet olduğu görüşüdür. Bu görüş diğer Amerikalı bilim adamlarını da etkilemiş ve 20.yüzyılda bu etki doruk noktaya ulaşmıştır. Wilson'un vurguladığı diğer bir konuda yönetim bilimi üzerinde Kıta Avrupa'sının sahip olduğu birikimdir ve bu birikim varlığının yadsınamaz olduğudur. Özellikle Fransız ve Alman bilim adamlarının bu birikimin öncü şahsiyetleri olduğu gerçeğinin altını çizmiştir (Keskin, 2005).

Her ne kadar Wilson 20. Yüzyıl bilim adamlarına öncü olmakla birlikte kendinin de özellikle Fransız ve Alman düşünürleri başta olmak üzere Kıta Avrupa'sından etkilendiği görülmektedir. Burada altı çizilmesi gereken nokta tüm diğer disiplinlerde olduğu gibi siyaset ve yönetim disiplininde de Kıta Avrupa'sının tarihsel ve coğrafi üstünlüğüdür. Amerika'nın Kıta Avrupa'sına göre çok daha kısa olan yaşam süresi dikkate alındığında ve buna birde 18. Yüzyıl'da Avrupa'da başlayan Sanayi Devrimi eklenince bu gerçeklik daha da fazla bir anlam kazanmaktadır.

19. yüzyıl çoğunlukla imparatorluk devlet yapılarından ulus devlet yapılarına geçiş dönemidir. Bu süreç 20.yüzyılın ortalarına kadar devam etmiştir. Ve doğal olarak ülkeler için yeni anayasalar en çok tartışılan konular arasında yer almıştır.

1930'lardan itibaren ise siyasette kurumsalcı yaklaşıma karşı bir tepki oluşmaya başlamış ve davranışçı yaklaşım yükselen değer olarak kurumsalcı yapının yerini almıştır. Bu süreç 1960'lı yıllar boyunca devam etmiştir. Doğal bir gelişme olarak da dikkatler kurumsal yapıdan çok politik davranışa yönelmiştir.

Davranışçılar siyaseti anlayabilmek ve siyasi sonuçları açıklayabilmek için devlet kurumlarının biçimsel davranışlarını temel almak yerine; tutumlar, güç ve siyasal davranışın in formel yapısı üzerinde durulmasının daha yararlı olacağını ileri sürmüştür.

Davranışçı yaklaşımın siyasette kurumsallaşma olgusunu etkilemesi tesadüfî değildir. 1930’lu yıllar yönetimde neo-klasik ve insani ilişkiler yaklaşımını egemen olduğu dönem olarak kabul edilmektedir. Ve bu dönemim temel özelliği insanın ve davranışlarının temel alınmasıdır.

3.1.3 Sosyoloji Alanında Kurumsallaşma

“Kurumların sürekliliği” konusu Sosyolojide kurumsallaşma evresinde ele alınmıştır. Süreklilik konusu başlangıç olarak Cooley ve Park’ın çalışmalarında kendine yer bulmuştur. Cooley ve taraftarları “süreklilik olgusunun yanında bireyler, kurumlar ve sosyal yapının özerkliği konuları ile de ilgilenmiştir. Yerleşik ve güçlü kurumların (kilise, devlet, aile gelenekleri, yasalar ve girişimcilik) buldukları toplumda bağımsız ve objektif kurumlar olarak ortaya çıktıklarını ve söz konusu bu birimlerin bütün alt gruplar ve bireyler tarafından kabul gören değerlere ve yaptırımlara sahip olduklarını ileri sürmektedir (Gürol, 2005).

Cooley ortaya koyduğu kurumsallaşma yaklaşımı ile aynı zamanda tarihsel bir bakış açısı sergilemektedir. Ortaya koyduğu “yerleşik ve güçlü kurumlar” kavramı kurumsallaşma olgusunun hem devlet hem birey yelpazesindeki yansımaları olarak görülebilir.

Yine sosyolojik bakış açısına sahip bakan Mizruchi ve Fein’e göre kurumsallaşma temellerini Selznick, Gouldner ve Zald’ın klasik kurumsalcı yaklaşımı ile sosyolojideki toplumsal kurumsallık (social

constructionism) makalesinden almıştır. Toplumsal kurumsallık, toplumsal yaşamın toplumsal özelinde oluşturulmuş niteliğini ön plana koyan kuramlar için kullanılan genel bir terimdir (Mizruchi ve Fein, 1999).

Söz konusu kuram toplumun bireylerce aktif ve yaratıcı çabalarla oluşturulduğu düşüncesini ortaya koyar. Bunun sonucu olarak da sadece verili olan veya araştırılmadan kabul edilen bir dünya yerine oluşturulmuş veya icat edilmiş bir dünya görüntüsü çizer (Marshall, 2003).

Toplumsal kurumsallık yaklaşımında toplumun ve topluma ait kurumların oluşturulmasının tesadüfî olmadığı, toplumu oluşturan bireylerin istek ve yönlendirmelerinin de etkin olduğu görülmektedir.

Bu kuramın diğer gurularından Berger ve Luckman'a göre ise toplumsal düzenin asli ilkeleri şunlardır (Berger ve Luckman, 1966):

- Toplum bir insan ürünüdür.
- Toplum nesnel bir gerçekliktir.
- İnsan sosyal yönü olan bir varlıktır.

Tarihsel süreçte daha geri gidildiğinde kurumsallaşma olgusunun iki sosyolog tarafından şekillendirildiği görülmektedir, Emile Durkheim ve Marx Weber.

Durkheim; “toplumsal düzen” konusuyla ilgilenmiştir. Durkheim’e göre toplumu bir arada tutan toplumu oluşturan üyelerce paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Durkheim göre toplum olabilmenin temeli “Toplumsal Bilinçte” saklıdır. Toplumsal bilinç “Bir cemiyetin fertlerindeki ortak inanç ve duyguların tamamıdır”. Toplumu tehdit eden en önemli şey ise endüstrileşmiş toplumlarda ortaya çıkan kuralsızlıklardır ki Durkheim bunu anomi olarak adlandırmaktadır (Özkalp, 2005).

Durkheim’in yaklaşımında temel unsur olan toplum üyelerince paylaşılan ortak inanç ve değerler kurumsallaşma olgusunun içeriği ile paralellik taşıdığı görülmektedir.

Kurumsal teoriye ilgi duyan yazarların en çok etkilendikleri isim Marx Weber ve onun “Bürokrasi modeli” yaklaşımıdır.

Bürokrasi yaklaşımının temel özellikleri şunlardır:(Koçel, 2005).

- Fonksiyonel ihtisaslaşmayı önceleyen bir iş bölümü,
- Açıkça tespit edilmiş bir hiyerarşik yapı ve denetim,
- Organizasyon içi ilişkilerde rasyonellik,
- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına dair ilke ve yöntemler,
- Teknik kabiliyet temeline dayalı bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması.

Bir sosyolog olarak Weber'in ortaya koyduğu yaklaşım ve ilkeler meslektaşları arasında kendisinin daha somut ve biçimsel bir konumda olduğunu göstermektedir.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan farklı disiplinlerdeki kurumsallaşma yaklaşımları çalışmamızın bütünlüğü açısından bize önemli fikirler vermektedir. Kurumsallaşma konusu incelenirken tarihsel süreç itibarıyla nereden nereye geldiğinin bilinmesi aydınlatıcı bir yaklaşım olacaktır.

3.2 Modern Kurumsal Teori

Yeni kurumsallaşma yaklaşımına ilişkin düşünceler klasik kurumsallaşma anlayışına farklı bakış noktaları ve yeni kavramlar getirmekle beraber onlardan tamamen de ayrı değildir.

Modern kurum teorisinin başlangıcı John Meyer ve Brain Rowan'ın yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmaların başında her iki yazarın kaleme aldığı “Kurumsal organizasyonlar: Mit ve Seremony olarak Biçimsel yapı” (Institutional organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) makalesi ile John W. Meyer'in yazdığı “Bir Kurum Olarak Öğretimin Etkileri” (The Effects of Education as an Institution) isimli makaleler gelmektedir. Meyer ve Rowan'ın bakış açısına göre endüstri toplumu sonrasında birçok örgütün formel yapısı büyük ölçüde iş uygulamalarının gerekleri yerine buldukları kurumsal çevrenin mitlerini yansıtmaktadır (Aydınlı, 2007).

Teoride yeni kurumsallaşma yaklaşımının ortaya çıkması organizasyon yapıları ile organizasyonların içinde buldukları daha geniş çerçevedeki sosyal çevre arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütlerin yapıları ve davranış biçimleri performanslarını en üst düzeye çıkarma stratejilerine göre değil önemli ölçüde toplumun kabul ettiği, değer verdiği ve uyum halinde olduğu kurallara bağlıdır (Beckert, 1999).

Bunu başarabilen örgütler mevcut uygulama ve prosedürlerden bağımsız olarak meşruluklarını ve geleceğe dönük olarak hayatlarını devam ettirebilme fırsatına sahip olacaktır.

Yönetim ve örgüt yazınında yeni kurumsallaşma yaklaşımı ile ilgili meydana çıkan fikirleri hem klasik kurumsalcılardan hem de ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarındaki yeni kurumsalcılardan farklı değerlendirmemek gerekir.

Eski kurumsallaşma yaklaşımı ile yeni kurumsallaşma yaklaşımının öncüleri karşılıklı olarak birbirlerini eleştirdikleri görülmektedir. Bu eleştiriler şu şekildedir; Yeni kurumsal teorisyenlere göre eskileri kurumsallaşma olgusuna bireyci kavramlardan çok makro düzeyde açıklamakta akılcı seçeneklerden çok “davranışçılık boyutunu” kullanmakta, ekonomik hareket etme konusunda kâfi vurgu yapmamakta ve kurumsallaşmanın gelişimindeki gelişmeleri iyi izlemektedir. Eski kurumsal teorisyenler ise yenilerin geliştirdikleri yeni kurumsallaşma teorisinin fazlaca soyut ve şekilsel olduğunu, kişinin aşırı seviyede akılcı hareket ettiğinin kabul edildiğini, ayrıca

bireyin kendi sosyal ve kurumsal merkezinden tesir altında kalmayan bir varlık olarak benimsendiğini tasavvur etmekte ve bunları tenkit etmektedir (Rudherford, 1996).

Yeni kurumsallaşma yaklaşımına göre, başkaları ne yapıyorsa aynıyla yapmak sosyal davranışın genel bir şeklidir. Örgütsel ortamda bu zorunluluğu doğuran en etkin faktör örgütlerin içinde yer almak zorunda kaldığı öngörülemeyen durumlar ve kısıtlamalardır. Örgütler bu öngörememe riskini azaltabilmek ve çevrelerinde oluşan sınırlar çerçevesinde eylemde bulunabilmek için kendi iç sistemlerinde kurumsal çevrenin belirlediği sınırlara uygun olarak kendilerini dizayn etmek mecburiyetinde kalmaktadır. Bu durum da örgütlerde genel manada örgütsel sistemlerinde, kültürlerinde ve mamullerinde hatta genel manada bütün çıktılarında tekdüzeliği gerçekleştirmektedir. Özellikle bilinmezliğin baskın olduğu alanlarda örgütler daha çok kanuni ve başarılı olabilmek için özellikle aynı iş kolunda faaliyetlerde bulunan benzer işletmeleri kendilerine örnek almayı tercih etmektedirler. İşletmeler rakiplerini ve faaliyetlerini sürekli olarak izlemekte ve kendi yaptıklarının yasal uygunluğunu diğer işletmelerin tatbikatlarını ile karşılaştırmaktadır. Böylece örgütlerin tatbikatları bir biçimde içinde eylemlerde buldukları grubun bir manada referans olarak ortaya koyduğu davranış şekilleri ile bütünleşmektedir (Dimaggio ve Powel, 1983).

Eş Biçimlilik (İzomorfizmi) Kavramı: Kurumsallaşma yaklaşımına işletmeleri faaliyetlerini sürdürdükleri ortamın sahip olduğu özellikler ile işletmenin içsel yapısı ve dış görüntüsü arasında zamanla bazı

benzeşmeler meydana gelmektedir. Eş biçimlilik veya izomorfizmi olarak da adlandırılan bu durum aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusunda bir tür baskı oluşturmaktadır. Bu baskı işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen en önemli unsurlardan biri olarak da adlandırılmaktadır. Di Maggio ve Powell söz konusu eş biçimliliği rekabet eş biçimliliği ve kurumsal eş biçimlilik olmak üzere iki ana bölümü ayırmaktadır. Rekabet eşbiçimliliği serbest bir rekabetin olduğu başarılı ve yenilikçi uygulamaların taklit edilebildiği durumlar için söz konusudur. Kurumsal eş biçimlilik ise salt müşteriler ve kaynaklar için değil politik güç ve kurumsal meşrutiye, sosyal ve ekonomik uyum için rekabet edilen durumlarda da geçerlidir (Tayauova, 2009).

Burada kurumsal eş biçimliliğin rekabet eşbiçimliliğine göre daha kapsayıcı olduğu görülmektedir. Kurumsal eş biçimlilik ağırlıklı olarak politik güç, sosyal ve kurumsal meşrutiye gibi alanları içermekle beraber sosyal ve ekonomik uyum gereği rekabet eş biçimliliğinin içeriğini oluşturan başarılı ve yenilikçi uygulamaları da kapsamaktadır.

Günümüzde kurumsallaşma farklı kavramlarla açıklanmaktadır. Bu kavramları üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; bilişsel (düşünsel), normatif (kontrollü, standart) ve regülatif (düzenli) kavramlarıdır. Bu kavramların hemen hepsi kurumsallaşma teorisyenleri tarafından kurumların vazgeçilmez unsurları olarak görülmektedir (Gürol, 2005).

4. ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMAYI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR

Genel anlamda tüm kurumları (kamu kesimi ve özel sektör) özel anlamda işletmeleri kurumsallaşma yolunda teşvik eden veya onları kurumsallaşmaya zorlayan bazı etkenler veya meydana gelen gelişmeler bulunmaktadır. Bu etken veya gelişmeler modern kurum teorisini açıklamada yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

4.1. Düzenleyici Kurumlar (Kurumların Düzenli Yönü)

Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranma konusunda zorlamaktadır. İşletmeler “belirli şekillerde” davranma konusunda çevrelerini kuşatan düzenleyici kurumların isteklerine büyük ölçüde “meşruluk kaygısı” ile yaklaşmakta ve karşılık vermektedir. İşletmeler düzenleyici kurumların davranışsal anlamdaki taleplerine olumlu karşılık vermedikleri zaman çeşitli yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Bu yaptırımlar direkt olabileceği gibi dolaylı da olabilmektedir. Bu anlamda düzenleyici kurumlar çeşitli kurallar koymakta, örgütleri ve örgütlerin faaliyetlerini zorla veya yasal yaptırımlarla şekillendirmektedir (Greening ve Gay, 1994).

Burada bir dış düzenleyici kurumların örgütlere birtakım kuralları uygulamaları için dayatmada bulunduğunu görmekteyiz. Bu gücün büyük ölçüde devlet ve devlete bağlı birimler olduğu söylenebilir.

Lokal olmayan düzenleyici baskılardan da söz edilebilir. İşletmelerin örgütsel yapıları ve uygulamaları uluslararası yönlendirmelerden ve gelişmelerden etkilenmektedir. Dünya Bankası, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Tarifeler ve Ticaret Genel Sözleşmesi (GATT) ve diğer uluslararası nitelikteki kurum ve kuruluşlar bu bağlamda örnek olarak zikredilebilir (Mavima ve Chackerian, 1995).

Özellikle çeşitli uluslararası nitelikli ekonomik iş birliği örgütlerine ülkelerin üye olmak istemeleri durumunda bu aday ülkeler iç düzenlemelerini gelen talepler doğrultusunda düzenlemek zorunda kalmaktadır.

Güç korku ve kişisel çıkar düzenli yapının en önemli elemanıdır. Weber'e göre bir toplumda kural koyucular rejimlerini korumak ve devam ettirebilmek adına kuvvete de başvurabilmektedir. Di Maggio ve Powel'a göre kontrolün en önemli aracı baskıdır. Kurallar bilinçli veya bilinçsiz olarak konulmuş olabilir. Toplumu oluşturan kurumlar ve bireyler bu kuralların doğruluğunu test etmeden kabul etmek zorundadır (Gürol, 2005).

4.2. Normatif Kurumlar

Normatif kurumsal yönlendirmelerin (veya baskıların) temelinde profesyonelleşme gelmektedir.

Profesyonelleşme ise önemli ölçüde mesleki örgütlenme ile ilgili olup bir mesleğin üyelerinin işlerini yapma koşulları ve yöntemlerini

açıklar. Bunun yanında üreticilerin ürünlerini kontrol etmek, mesleki bağımsızlığa yönelik bilişsel ve yasal bir temel oluşturmak amacıyla iş birliği içinde yürüttükleri çabalarda profesyonelleşme kapsamında ele alınabilir. Tıpkı mesleklerde örgütler gibi birtakım yönlendirmelerin hatta baskıların altında kalmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983).

Çevrelerinde yer alan kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmayı hedefleyen işletmeler eş zamanlı olarak yapılarının ve faaliyetlerinin de bu kurumlarca söz konusu normlarla denetlenmesine gönüllü olarak rıza göstermektedir (Zajac ve Westphal, 2004).

Üniversiteler tarafından verilen biçimsel eğitim, meslek ağlarının büyümesi ve yaygınlaşması profesyonelleşmeyi sağlamaktadır. Profesyonelleşme olgusu ise eş biçimliliği ortaya çıkarmaktadır. Üniversitelerde ve profesyonel eğitim kurumlarında geliştirilen mesleki normlar çalışanlar arasında yaygınlaşmakta ve yine çalışanlar aracılığı ile organizasyonlara aktarılmaktadır. Ayrıca meslek birlikleri örgütsel ve profesyonel davranışların biçimselleştirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında etkin olan bir diğer kesimdir. Aynı mesleği icra edenler veya belli bir meslek örgütünün üyeleri zamanla ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olmaktadır (Aydınlı, 2005).

Normatif uygulamaların geçmişte de örneklerine rastlamak mümkündür. Bu uygulamalarından biri de Ahilik'tir.

Ahilik anlayışı geçmişte birçok kimsenin iş ve meslek sahibi olmasında ve yerleşik hayata geçmesinde önemli rol oynamıştır. Söz konusu anlayış toplumun; soylular, burjuvalar ve bürokratlar gibi geleneksel katmanları dışında bulunan ve üreticiliği esas alan sosyal katmanlara dayanır. Özellikle esnaf ve sanatkârlar arasında bir iş yapma biçiminin oluşturulmasında katkılar sağlamıştır.

İşletmelerin kendileri dışındaki işletmelerin yapılarını ve iş süreçlerini kendi rızaları ile taklit ederek meşruluk kazanma istekleri ki buna edinme de denilmektedir, normatif uygulamaların yaygın bir örneğidir. Ancak edinme diğer mekanizmalara göre daha az baskı yapar. Bu mekanizma diğer mekanizmalara göre daha çok uyumluluk kazanmak için daha çok fırsatlar ortaya koyduğu için yöneticiler tarafından daha çok kullanılmaktadır. Genelde işletmeler başarılı rakiplerini taklit etmektedir. Özellikle son yıllarda kendinden sıkça bahsettiren kavramlardan biri olan “benchmarking” yani kıyaslama bu kapsamda değerlendirilebilir. Kıyaslamanın temelinde başarılı işletmelerin yapılarının, iş süreçlerinin incelenerek elde edilen sonuçların uygulamaya konularak işletme performansının artırılmasıdır (Apaydın, 2007).

Normatif uygulamaların temel özelliği isteğe bağlı olarak uygulanıyor olmalarıdır. Ancak isteğe bağlı olarak uygulansa bile güçlü bir etkisinin örgütler üzerinde olduğu söylenebilir.

Bilişsel kurumlar yaklaşımını öncülüğünü antropologlardan Geertz, sosyologlardan ise Berger ve Meyer yapmıştır. Örgütlerde kurumsallaşmayı ortaya çıkaran diğer bir önemli faktör de bilişsel kurumlardır. Bunlar kısaca kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir. İşletme yönetimi ve çalışanlar söz konusu kültürel alışkanlıklara zaman içinde uyarlar ve “öyle davranmaya” başlar. Çoğu defa bu farkına varılmadan yapılır. Alışkanlık yapma işletmenin görünmeyen düzeyindeki kurumsal süreçlerdendir. Tekrar eden davranışlar zamanla belli bir şekle dönüşür ve her tekrarlandığında daha az bir enerji ve gayret ile gerçekleştirilir (Gürol, 2005).

Bilişsel kurumların kültürel olarak desteklenen kurumlar olması onların farklı toplumlarda farklı özellikler, şekil ve süreçlerle ortaya çıkması sonucunu doğurabilir. Çünkü her coğrafyanın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. İşletmeler kurumsallaşma süreçlerinde bu noktayı dikkate almaları önemlidir. Özellikle farklı ülkelere hatta aynı ülke içinde farklı bir bölgede iş yapma gereği veya fırsatı ortaya çıktığında buna dikkat etmeleri bir zorunluluk da olabilir.

Bilişsel kurumlar içinde yer aldıkları sosyal gerçekliği oluşturan ortak terimleri ve söz konusu bu terimlere atfedilen manaları içermektedir. Bu düzenleyici ve normatif kurumlara göre henüz üzerinde kafa yorulmaya başlanmış olan yeni bir durumdur. Kültürel-bilişsel dayanak şeklinde de isimlendirebileceğimiz bu tarz özellikle kültürel antropologların, örgütsel sosyologların ve bilişsel-psikologların hedef alanını meydana getirmiştir. Bu kurumların kapsamında, sosyal düzen, kurallar veya normatif beklentiler değil, kavramlar, paylaşılan inançlar

ve davranışların altında yatan mantık vardır. Bu bakış açısı aynı zamanda yeni (modern) kurumsal yönetim anlayışının da esin kaynağını oluşturmuştur. Söz konusu kurumsal yönetim anlayışının teorisyenlerine göre, kültürel bilişsel unsurlar, sosyal sistemlerin işletilmesinde temel olup düzenleyici ve normatif sistemlerin oluşmasına da zemin hazırlar. Meyer ve Rowan'a göre kurumlar kaçınılmaz olarak normatif zorlamalar içerirler ancak sosyal yaşama girişleri kültürel bilişsel olgular şeklindedir (Polat ve Aytemiz Seymen, 2010).

Bilişsel unsurlar; kelimeler, jestler, işaretler ve mimikler gibi sosyal hayatın daha çok sembolik yönüne önem vermektedir. Bu ifadeler karşılıklı etkileşim sonucu oluşmakta insanların sergilediği davranışlarla korunmakta ve devamlılık taşımaktadır. Bilişsel elemanların en önemlilerini yapısal kurallar oluşturmaktadır. Bu kurallar çoğunlukla olaylara fikirlere ve bireylere uygulanır. Objektif veya sübjektif olabilir. Yapısal kurallara örnek olarak futbol verilebilir. Futbol maçında sportmenlik, maçı kazanma arzusu ve ofsayt gibi oyunu oluşturan kurallar mevcuttur. Söz konusu kurallar bireylerin rollerinin oluşmasında etkili olur (Gürol, 2005).

Yapısal kuralların önemi ve yaptırımı bazen yasal kurallardan da üstün olabilir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken ve özellikle müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları ile ilişkilerini düzenlerken bu gerçeği dikkate almak zorundadır.

5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarının ilgili araştırmacılar tarafından iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar (Karpuzoğlu, 2000);

- Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı,
- Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı'dır.

5.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgütlerde yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini söyler.

Bu yaklaşım kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alır. Diğer bir anlatımla örgütün sadece teorik problemleri ile uğraşır. Söz konusu problemler, işletmenin fonksiyonel bölümlerinin sorunları, örgüt içi değişim ve bunun nedenleri ile ilgili konularla sınırlanmıştır. Meyer ve Rowan örgütlerde koordinasyon fonksiyonunun ihmal edildiğini sadece planlar doğrultusunda hareket eden kurumsallaşmış yapılarda kurallar ve prosedürlerin dikkate alındığını ileri sürmektedir. Koordinasyon fonksiyonunun ihmal edilmesi yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağlarının sıkı olmaması sonucunu doğurur. Bu durum örgütlerde alınan kararların uygulanamaması, kural ihlalleri, denetim sistemlerinin uygulanamaması ve teknik sorunlar ortaya çıkarır (Meyer ve Rowan, 1997).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, in formel yapılanmaları ihmal etmesi ve çevreyi dikkate almaması gibi özelliklerinden dolayı klasik yönetim anlayışına benzemektedir. Söz konusu bu yapıyla günümüzde işletmelerin gereksinmelerine cevap verip onları uluslararası rekabete hazırlaması pek olası görünmemektedir.

5.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımının ihmal ettiği konular üzerinde durmaktadır.

Burada kurumsallaşma süresi örgütün biçimsel yapısının yeniden tanımlanması ile başlamaktadır. Örgüt içi etkileşim, uyum, işletme stratejileri, gelecekle ilgili tahmin ve süreçler gibi örgütsel konulara ağırlık verilmektedir. Ayrıca işin organize edilme şekli belirlenirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Dışsal faktörler dikkate alınarak örgütlerin gelecekle ilgili belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmakta ve örgütler daha yaratıcı bir statüye kavuşturulmaktadır. Yeni kurumsallaşmacılar amaç tespiti, yaratıcılık, problem çözme, işe uygun eleman seçimi, yönetsel kararlar, misyon ve vizyonun belirlenmesi, ayrıntılı formlar ve yasallık gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgüt yapısı oluşturmaya çalışır (Karpuzoğlu, 2000).

Kurumsallaşma analizinin üstünde durduğu diğer bir konuda kurum kültürüdür. Kültür bir arada yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, geliştirilen ve nesilden nesille aktarılan ve bakış açılarını belirleyen

çeşitli tutum, inanç ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda her türlü araç-gereç, makine, inançlar, tutumlar, değerler, giyim kuşam tarz yemek yeme alışkanlıkları, eğlenceler vb. kültürü oluşturan öğelerdir. Tekerlekten füzeye, putperestlikten tek tanrılığa bütün maddi ve manevi gelişme aşamaları insanoğlunun kültürel birikiminin yansımalarıdır. Bu bağlamda kurum kültürü çalışanların büyük bir kısmının kabul etmiş olduğu baskın kültürdür. Bu aşamada kurum kültürünün iyi yönetilmesi son derece önemlidir. Kültürün kurum bütünleşmesindeki rolü tartışmasıdır. Kurum kültürü uygun davranış ve ilişkileri belirler tanımlar ve çalışanları motive ederek belirsizliklerin olduğu zamanlarda çözümler ortaya koyar. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlemesinde firmayı yönetmekte ve görünen görünmeyen her seviyede etkisini hissettirmektedir (Vural ve Gürsan, 2009).

KAYNAKÇA

- Apaydın, F., (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Aydınlı, F., (2007). Kurumsal teori açısından insan kaynakları yönetiminde farklılık ve benzerlikler ve konuya ilişkin bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Beckert, J., (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. the rol of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organizations Studies*, 20(5), 777-799.
- Dimaggio, P.J., Powel, W.P (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphisim and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Erdoğmuş, N., (2007). Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi, *İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları*, İstanbul.
- Eren, E., (1998). Yönetim ve organizasyon, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul
- Greenibg, D.W., ve Gay, B., (1994). Testing a model of organizational responsw to social and political issues, *Academy of Management*, 37 (3), 467-498.
- Güngör Ak, B., (2010). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Gürol, Y., (1998). Kurumsallaşma yaklaşımı ve Türkiye’de kurumsal bir nitelik kazanmış olan ISO 9000 uygulamasının örgütler arasında benimsenerek yaygınlaşmasını kurum teorisi ile izah eden bir araştırma. (Yayınlanmamış

Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Gürol, Y., (2005). Örgüt teorisi olarak kurumsallaşma, Beta Yayın, 1. Bası, İstanbul.

Holm, P., (1995). The dynamics of institutionalization: transformation processes in norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.

Karpuzoğlu, E., (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan 2004, 42-53, İstanbul.

Karpuzoğlu, E., (2010). Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.

Keskin, N., (2005). Türkiye’de kamu yönetimi disiplinin “köken” sorunu, *Amme İdaresi Dergisi*, 1-28. Erişim adresi: https://www.academia.edu/2151004/T%C3%BCrkiyede_Kamu_Y%C3%B6netimi_Disiplininin_K%C3%B6ken_Sorunu

Kızılkaya, E., (2003)., “Thorstein Veblen’in iktisat düşüncesinde metafizik değer yargılarının izleri” *İ.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 89-100.

Koçel, T., (2005)., İşletme yöneticiliği, 10.baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

March J., (1996). “Continuity and change in theories of organizational action”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 278-287.

Marshall, G., (2003). *Sosyoloji sözlüğü*. (Çev: Osman Akınbay ve Derya Kömürcü) 2. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul.

- Mavima P., ve Chackerian, R., (1995). Administrative reform adoption and implementation. The Influence of Global and Local Institutional Forces, 17 (2), 95. Erişim adresi: https://brill.com/view/journals/jds/17/2/article-p91_6.xml
- Meyer, J. W., ve Rowan, B., (1997). Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.
- Mizruchi, M.S., ve Fein, L.C., (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism, Administrative Science Quarterly, 44(4), 653-683.
- North, D. C., (2010). Kurumsal değişim ve ekonomik performans, (Çev: Gül Çağalı Güven), Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özkalp, E., (2005). Davranış bilimlerine giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1355, Eskişehir.
- Polat, T., ve Aytemiz S.O., (2010). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(1), 223-254.
- Rutherford, M., (1996). Institutions in economics the old and the new institutionalism. historical perspectives on modern economy, Cambridge University Press.
- Scott, W.R., (2003). Institutional carriers: Rewiewing modes of trasporting ideas over time and space and considering their consequences, Industrial and Corporate Change, 12(4), 879-894.
- Tayauova, G., (2009). Uluslararası girişimcilik ve stratejik adaptasyon; Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Tilman, R., (1985). The utopian vision of Edward Bellamy and Thorstein Veblen, *Journal of Economic Issues*, 19(4), 879-898.

Vural, B., ve Gürsan, E., (2009). Kurum kültürü analizi. Otomotiv sektörüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(36), 93-112.

Zajac, E.J., ve Westphal, D.J., (2004). The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reaction. *American Sociological Review*. 69(3), 433-457.

BÖLÜM 5

TÜRKİYE’NİN DIŞ TİCARETİ AÇISINDAN DENİZYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖNEMİ

Öğr. Gör. İ. Ethem DAĞDEVİREN¹,

Öğr. Gör. Şakir MİRZA²

¹ Uşak Üniversitesi, Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik Bölümü, Uşak, Türkiye, ethem.dagdeviren@usak.edu.tr

² Uşak Üniversitesi, Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik Bölümü, Uşak, Türkiye, sakir.mirza@usak.edu.tr

GİRİŞ

Ülkelerin dış ticaretinde daha az maliyetle ürünlerin varacağı ülkelere gönderilmesi rekabet açısından oldukça önemlidir. Diğer taşıma modlarına göre daha az maliyetli olan denizyolu, uluslararası ticarete en yoğun tercih edilen taşıma türüdür. Türkiye’de de bu taşıma modu birçok ülkede olduğu gibi en fazla tercih edilen taşıma modu olmuştur. Ülkelerin ekonomisi ve gelişmesi açısından önemli olan denizyolu taşımacılığı ülkelerin vazgeçilmez taşıma modudur. Ülkelerarası ekonomik ilişkiler arttıkça denizyolunun gelişimi daha da artmaya devam edecektir. Gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde de ekonomik gelişmede denizyolunun payı oldukça fazladır. Denize kıyısı olan ülkelerin ticaret hacminin de yüksek olması denizyolunun önemini de ortaya koymaktadır. Türkiye ekonomisi için de denizyolu taşımacılığı hem ihracat hemde ithalat açısından oldukça yaygın olarak tercih edilen ve her yıl daha da gelişen bir taşıma modudur. Dış ticaret rakamları arttıkça ve gerekli yatırımlar devam ettikçe gelişme hızı coğrafi konumun verdiği avantajla hızla devam edecektir. Çalışmada denizyolu taşımacılığı açıklandıktan sonra Dünya’daki ve Türkiye’deki denizyolu taşımacılığın önemi ve gelişimi incelenmiştir.

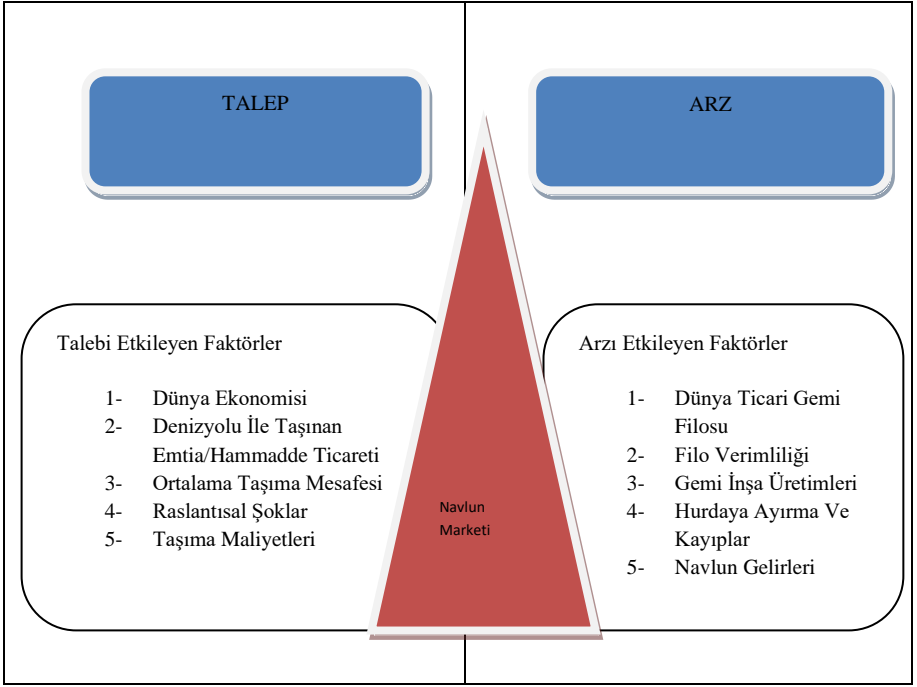
1. DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI

Herhangi bir eşyanın veya yolcunun bir yerden başka bir yere denizyolu ile taşınmasına denizyolu taşımacılığı adı verilmektedir. Yeryüzünün yüzde yetmiş biri sularla kaplıdır. Bu suların da yüzde doksan beşi okyanuslardan meydana gelmektedir

(https://www.usgs.gov/special-topic/water-scienceschool/science/how-much-water-there-earth?qt-science_center_objects=0#qt-science_center_objects).

Dünyanın ise yüzde altmış yedisi denizlerle kaplı olduğu için denizyolu taşımacılığı ticaret açısından oldukça önemlidir. Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla Dünyadaki uluslararası ticaretin ortalama yüzde seksen dördü denizyolu ile taşınmaktadır. Ülkemizde ise gerçekleşen ithalat ve ihracatın yüzde doksanlık kısmı denizyolu sayesinde taşınmaktadır. Bu rakamlar uluslararası ticarete denizyolunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Uluslararası taşımanın can damarı olan denizyolu taşımacılığında kurallar uluslararası anlaşmalar çerçevesinde belirlenmekte ve ülkeler bu kurallara uymaktadır (Atıcı, 2019, s.26). Uluslararası sularda standart uygulamalar söz konusu olduğundan dolayı bu taşıma türünü kullanacak olan ülkeler belirlenen sözleşmelere taraf olmak zorundadırlar (Atıcı, 2019, s. 34).

Uluslararası ticarete denizyolunun bu denli yoğun kullanılmasının temel nedenleri arasında maliyetinin düşük olması ve tek seferde daha fazla miktar ve çeşitte mal taşınması sayılabilir. Eğer taşımada hız önemli değilse büyük miktarda ürün uzun mesafede taşınacaksa bu taşıma modu tercih edilmektedir (Deniz, 2016, s.145). Aşağıda yer alan Şekil 1' de denizyolu taşımacılığını etkileyen faktörler yer almaktadır.



Şekil 1 : Denizcilik Piyasasını Etkileyen Faktörler (Stopford. 2009)

2. ULUSLARARASI DENİZ TAŞIMACILIĞINDA MEVCUT DURUM

İlk ortaya çıktığı zamanlarda saz demetleri ile keçi postlarının kullanıldığı sonrasında ise birden fazla kişinin taşınmasına olanak sağlayan sallarin yapımı ile devam eden fakat bu sallarin kayalara çarpması sonucunda kırılması ile şişirilmiş hayvan postlarından oluşan şamandıralı sallardan günümüze gelen denizyolu taşımacılığı ile (Kol, 2010,s.6) 5000 yıl öncesinde Mezopotamya, Bahreyn ve Batı Hindistan arasında yapılan yağ, bakır ve fil dişi ticaretinin yapıldığı bilinmektedir (Stopford, 2009 s. 7).

Bireylerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen artışlar ülkeler arasındaki ticaretin artmasına neden olmuştur. Böylece ülkelerin ithalat ve ihracat rakamları artmış dolayısıyla uluslararası taşımaya olan ihtiyaç daha da fazla olmuştur. Bu uluslararası taşımada da taşıma türü olarak da yıllar itibariyle artış kaydeden ve ekonomik bir taşıma türü olan denizyolu tercih edilmektedir (Atıcı, 2019, 36-37). Özellikle gelişmiş ülkelerde denizyolu taşımacılığı ithalat ve ihracat rakamlarının daha yüksek olmasından dolayı daha fazla tercih edilmektedir (Mert,2020, s. 42).

Küresel ekonominin can damarı olan denizyolu taşımacılığı sayesinde ülkelerin ticareti artmakta ve buna paralel olarak büyüme hızları da artmaktadır. Bu durumu denize kıyısı olmayan ülkelerin durumundan anlamak daha mümkün olacaktır. Denize kıyı olmayan 31 ülkenin 16 tanesi Dünyada en fakir ülkeler arasında yer almaktadır (www.worldbank.org, 2018). Aşağıdaki Tablo 1’de Dwt açısından Dünya’da ilk 20’de yer alan ülkelere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Dünya İlk 20 Filosu (2017)

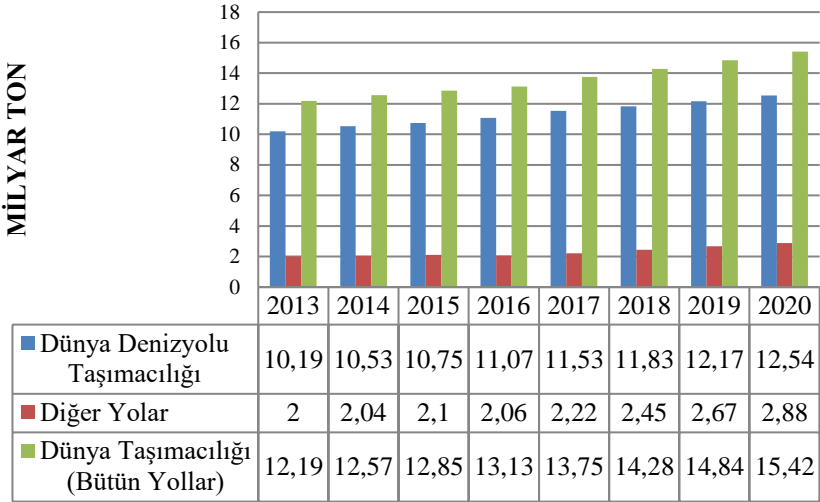
Sıralama	Ülke Bölge	Gemi Sayısı	Dwt (Milyon ton)	Yabancı Bayrak (%)
1	Yunanistan	4371	330.176	80,3
2	Japonya	3841	223.615	83
3	Çin	5512	183.094	54,3
4	Almanya	2869	107.119	89
5	Singapur	2629	103.583	97,8
6	Hong Kong	1592	97.806	97,5
7	Kore	1626	77.277	81,9
8	Abd	2071	68.930	80,7
9	Norveç	1982	59.380	91,7
10	Bermuda	494	54.252	97,8
11	Tayvan	987	50.422	86,6
12	BirleşikKrallık	1354	49.989	81
13	Monako	421	39.323	90,2
14	Danimarka	944	39.212	96,1
15	Türkiye	1522	27.241	70,5
16	Hindistan	1011	24.852	27,7
17	İsviçre	411	24.805	93,7
18	Belçika	272	23.630	47,5
19	Rusya	1707	22.219	65,5
20	Endonezya	1948	20,299	4,4

Kaynak: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf

Tablo 1. de görüldüğü gibi Türkiye deniz ticaretinde 2017 yılında 28,6 milyon DWT'lik kapasite ile 15. Sırada yer almaktadır. Dış ticaret rakamlarında meydana gelen artışla ve doğru yatırımlarla bu sıralamalarda üst sıralara çıkmak mümkün olacaktır. İlk üçte de Yunanistan, Japonya ve Çin yer almaktadır.

2018 yılında deniz ticareti 2017 yılına göre %2,6 artarak 11.832 milyon tona ulaşmış ve 2019'da da artmaya devam ederek 12.168 milyon ton olmuştur (Denizcilik sektör raporu, 2019, s. 6). Dünyada taşınan yüklerin hacim olarak yaklaşık %84'ü, değer olarak ise yaklaşık %70'i denizyolu ile taşınmaktadır (<https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/denizcilik/denizcilik.pdf>). Taşınan yüklerin içerisinde de ilk sırayı %40 oranla kuru yükler almaktadır (Tunalı ve Akarçay, 2018, s. 116). 2018 yılında denizyolu kullanılarak en fazla ihracat yapan ülkelerin başında 12 milyon ton ile İtalya yer alırken 2. Sırada 10 milyon ton ile İspanya, 3. Sırada ise 7 milyon ton ile Mısır yer almıştır (Denizcilik sektör raporu, 2019, s. 99). Dünyanın dörtte üçünün denizlerle çevrili olması ve birçok ülkenin denizyolu ile birbirine bağlı olmasının verdiği avantajla birlikte sanayileşmenin de katkısıyla taşınan mal miktarı arttığı için liman ve gemilerin de önemi artmıştır (Sıtkı, 2017, s.16-17). Ekonomiye büyük katkı sağlayan limanlar gerek istihdam açısından gerekse depolama açısından bir ülkenin dış ticarete açılan büyük kapılarıdır (Özdemir, 2015,). Deniz ticaretinin artmasında önemli paya sahip olan dünya ticaret filosunun gemi sayısı (300 GT ve üzeri) 53.732 olmuş ve toplam tonajı 1,88 milyar DWT seviyesinde gerçekleşmiştir (Denizcilik sektör raporu, 2019, S. 15).

TAŞIMA MODLARINA GÖRE DÜNYA TAŞIMACILIĞI



Grafik 1: Taşıma Modlarına Göre Dünya Taşımacılığı

Kaynak: Deniz Ticaret Dergisi- İMEAK 2019

Tablo 2.Dünya Taşımacılığı ve Denizyolunun Payı

Yıllar	Dünya Taşımacılığı (Tüm Yollar) (Milyar Ton)	Dünya Taşımacılığı Değişim (%)	Dünya Denizyolu Taşımacılığı (Milyar Ton)	Dünya Taşımacılığında Denizyolunun Payı (%)
2008	10,86	-	8,61	79
2009	9,56	-12	8,29	87
2010	10,82	13	9,13	85
2011	11,56	7	9,51	83
2012	11,83	3	9,93	84
2013	12,19	3	10,26	84
2014	12,57	3	10,61	84
2015	12,85	3	10,82	84
2016	13,13	4	11,14	85
2017	13,75	4	11,60	84
2018	14,28	4	11,90	83
2019(*)	14,84	4	12,26	83

Kaynak: Deniz Ticaret Dergisi- İMEAK 2019

Tablo 2’ de yer alan veriler ışığında Dünya geneli taşınan yüklerin 2008 yılından sonra hacimsel olarak yüzde seksenlerin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Son yıllarda yüzde dördlük bir artış meydana gelmiştir.

3. TÜRKİYE’DE DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI

Anadolu’nun fethinden sonra gelişme gösteren denizyolu taşımacılığı Türklerde İpek yolunun ele geçirilmesinden sonra hızlanmıştır. 16. yy da Osmanlı için verilen ilk kapitilasyon sayılan Kanuni Sultan Süleyman ile Fransa Kralı 1. Francois arasında imzalanan ticaret anlaşmasına göre denizlerde yapılacak olan ticaret Fransız bayraklı gemiler tarafından yapılacaktır. Bu anlaşma doğrultusunda Türk limanlarında Fransız gemiler yer almaya başlamış ve Osmanlı ile ticaret yapan ülkelerde Fransız gemilerini kullanmak zorunda kalmıştır. 17. yüzyıldan sonra ise daha fazla ülke ile anlaşma imzalanmış ve limanlar birçok yabancı ülkenin gemileriyle dolmuştur. 19. yy da her ne kadar limanlarda Osmanlı bayraklı gemilerin sayısı artsada Osmanlının denizcilik konusunda tecrübesiz olmasından dolayı başarılı olunamamıştır (Atıcı, 2019, s.43).

Tablo 3. Osmanlı Dönemi Deniz İşletmeleri

YILLAR	İSİMLER
1844	Hazine-i Hassa Vapurları İdaresi
1851	Şirket-i Hayriye
1862	Fevaid-i Osmaniye
1870	İrade-i Aziziye
1878	İrade-i Mahsusa
1940	Osmanlı Seyr-i Sefain

Kaynak: <https://www.tdi.gov.tr/tarihce/>

Türkiye üç tarafının denizlerle çevrili olması ve önemli boğazlara sahip olmasına rağmen 1926 yılında çıkarılan Kabotaj kanununa kadar deniz taşımacılığında gelişme gösterememiştir. Osmanlı Devletinden 33 tanesi yolcu gemisi olmak üzere toplamda 159 tane gemi Türkiye'nin kullanımına geçmiş fakat çoğu kullanılamaz durumdaydı (Deniz, 2016,s.146). 2018 yılı itibariyle ise Türkiye, 150 GT ve üzeri 2025 adet gemiye sahip olup bu gemiler toplamda 7.495.133 DWT kapasiteye sahiptir (<https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>).

Denizyolunun gelişmesi açısından oldukça fazla öneme sahip olan tersaneler ise özellikle Cumhuriyet'in ilanından sonra kurulmaya başlamış ve sayıları günümüze kadar artarak gelmiştir (Deniz, 2016,s.146). Aşağıdaki haritada Türkiye'de 2018 yılı itibariyle yer alan tersaneler görülmektedir. 78 tane faal çalışan tersanemiz söz konusu olup bunların 28 tanesi İstanbul ve 27 tanesi Yalova'dadır. Diğer illerde ise bu kadar yoğunluk söz konusu değildir.

2018 yılı sonu itibariyle 78 adet faal tersane bulunmaktadır.



Tersane Proje Kapasitesi: 4,4 milyon DWT/Yıl

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Günümüzde limanların ticaret hacmi oldukça artmıştır. Bu limanların ticaret hacminin artmasında ithalat ve ihracat rakamlarının da artmasının önemli bir payı vardır. İthal edilen ürünler açısından önemli paya sahip olan İstanbul limanının yanı sıra hinterlandı ve yapılan ihracat açısından önemli olan İzmir limanı ve Mersin, İzmit, İskenderun limanları ülke ekonomisi açısından oldukça önemli limanlar arasında yer almaktadır (Deniz,2016, s.146). 8333 km deniz kıyısına sahip Türkiye’de toplamda 180 tane liman ve iskele mevcuttur. Bu limanların 20 tanesi kamu limanı, 23 tanesi belediye limanı ve 137 tanesi de özel limanlardan oluşmaktadır (Denizcilik sektör raporu, 2019, 160). Bu limanlarda 2018 yılında 460.153.560

ton yük elleçlenmiş ve bu elleçlemelerin yük cinslerine göre dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Türkiye’de Limanlarda yapılan elleçlemelerin yük cinsine göre dağılımı (2018)

Yük Tipi	Toplam Elleçleme (Ton)
Katı Dökme Yük	133.653.221
Genel Kargo	63.977.765
Sıvı Dökme Yük	139.717.069
Konteyner	114.231.465
Araç	8.574.040

Kaynak: Deniz Ticaret Dergisi- İMEAK 2019

Tablo 5: En Fazla Yük Elleçlenen 10 Liman Başkanlığı (ton)

Sıra	2018				2017		
	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme içindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Artış	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme içindeki (%) Oran
1	KOCAELİ	73.139.021	15,89	-0,13	KOCAELİ	73.234.029	15,54
2	BOTAŞ	60.730.436	13,20	-16,77	BOTAŞ	70.916.515	15,05
3	İSKENDERUN	57.715.999	12,54	3,80	ALİAĞA	55.635.041	11,81
4	ALİAĞA	53.985.243	11,73	-3,06	İSKENDERUN	55.521.237	11,78
5	AMBARLI	35.168.246	7,64	-3,37	AMBARLI	36.353.157	7,72
6	MERSİN	33.040.533	7,18	-2,44	MERSİN	33.846.812	7,18
7	TEKİRDAĞ	25.816.303	5,61	6,05	TEKİRDAĞ	24.253.367	5,15
8	KARABİGA	14.871.125	3,23	11,39	GEMLİK	14.496.108	3,08
9	GEMLİK	14.296.862	3,11	-1,39	KARABİGA	13.176.830	2,80
10	SAMSUN	11.847.538	2,57	-4,03	SAMSUN	12.325.083	2,62
	TOPLAM	380.611.306	82,71	-2,35	TOPLAM	389.758.179	82,72
	DİĞER LİMANLAR	79.542.254	17,29	-2,30	DİĞER LİMANLAR	81.415.717	17,28
	TOPLAM ELLEÇLEME	460.153.560	100,00	-2,34	TOPLAM ELLEÇLEME	471.173.896	100,00

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Yukarıda ki Tablo 5’ de Türkiye’de yer alan limanlardan 2017 ve 2018 yılı içinde en fazla elleçleme yapılan 10 liman yer almaktadır. Limanların sıralama kriterlerine göre sıralamalarında değişiklikler söz konusudur. Elleçleme açısından da sıralandığında her iki yılda da ilk sırayı önemli limanlarımızdan olan Kocaeli limanı almıştır.

Tablo 5: Limanlarımızda Elleçlenen Toplam Yükün Yıllık Gelişimi (ton)

Yıl	Yükleme	Boşaltma	Transit	Toplam Elleçleme
2010	102.494.306	182.018.851	64.122.710	348.635.867
2011	103.033.885	195.933.688	64.379.150	363.346.723
2012	114.176.944	216.524.857	56.724.431	387.426.232
2013	115.630.332	215.643.211	53.657.215	384.930.758
2014	113.522.539	220.525.259	49.072.821	383.120.619
2015	118.047.006	234.904.592	63.085.097	416.036.695
2016	121.055.111	242.182.744	66.963.307	430.201.162
2017	143.590.078	264.154.093	63.429.725	471.173.896
2018	139.975.189	248.550.111	71.628.260	460.153.560

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Tablo 5’ te yer alan verilere göre 2010 yılında toplam elleçleme miktarı 348.635.867 ton iken bu rakam 7 yıl içinde yüzde yetmişbeş artarak 460.153.560 tona ulaşmıştır.

Türkiye’de yer alan limanlarda her ne kadar yeterli alt yapı, iş gücü ve teknoloji olsa da rekabet açısından sadece bu unsurlar yeterli olmamaktadır. Bu unsurların yanı sıra liman, karayolu, demiryolu ve havayolu bağlantılarının da yeterli olması durumunda rekabet

açısından avantaj elde edilebilir. Özel limanlarımızın da en büyük eksiği demiryolu ve havayolu bağlantısına sahip olmamalarıdır. Haydarpaşa, İzmir ve Van Gölü feribot limanları devlete ait olanlar; Mersin, Derince, Bandırma, İskenderun ve Samsun özelleştirilen limanlarımız dışında demiryolu ile bağlantılı limanımız bulunmamaktadır. Buda kombine taşımacılık açısından elverişsiz bir durumdur ve maliyet açısından da dezavantajlı bir durum olarak nitelendirilebilir (Denizcilik sektör raporu, 2019,s.165-166). Eğer mevcut demiryolu bağlantısı olmayan limanlarla demiryolu bağlantısı sağlanırsa ticaret hacmi açısından büyük bir avantaj elde edilecektir. Gerek ihracat rakamları gerekse ithalat rakamlarının artmasında faydalı olacaktır. Aşağıda yer alan tablo 5 de Türkiye'nin son beş yıldaki ihracatının taşıma modlarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6 : Taşıma Şekline Göre İhracat verileri(2015-2020)

Taşıma şekillerine göre ihracat, 2015-2020										
(Değer: Bin ABD \$ / Value: Thousand US \$)										
Yıl	Toplam	Denizyolu	%	Demiryolu	%	Karayolu	%	Havayolu	%	Diğer
2020*	14 759 051	8 946 494	61	91 463	1	4 535 244	31	1 058 162	7	127 689
2019 ⁽¹⁾	180 870 84	109 135 45	60	971 175	1	54 478 668	30	14 849 200	8	1 436 347
2018 ⁽¹⁾	177 168 75	108 802 68	61	753 544	0	52 222 468	29	14 127 905	8	1 262 157
2017 ⁽¹⁾	164 494 61	93 378 625	57	699 915	0	50 988 408	31	17 217 240	10	2 210 432
2016 ⁽¹⁾	149 246 99	80 139 270	54	673 816	0	49 537 436	33	17 908 782	12	987 696
2015 ⁽¹⁾	150 982 11	79 762 173	53	861 740	1	51 946 113	34	17 400 190	12	1 011 898
Toplam	822 763 33	471 218 20	57	3 960 190	0	259 173 09	32	81 503 318	10	6 908 529

* hesaplamada 2020 dikkate alınmamıştır

Kaynak:www.tuik.gov.tr

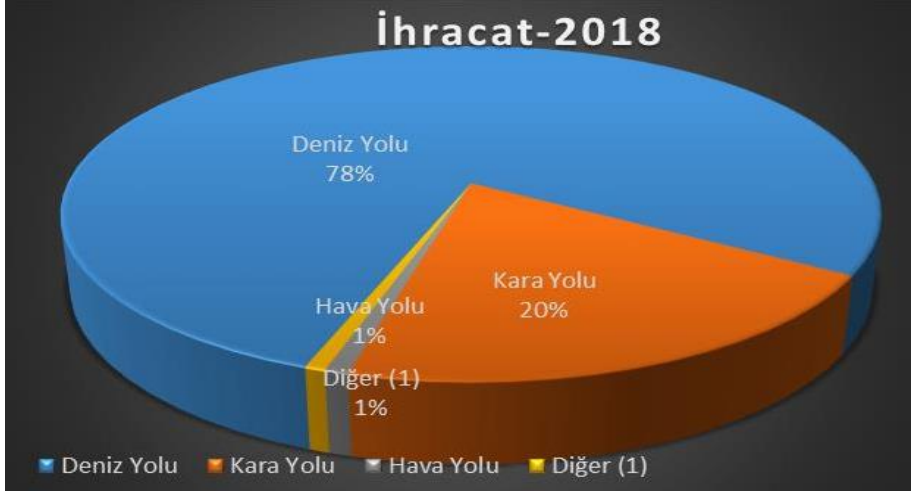
İhracat rakamları incelendiğinde denizyolu taşımacılığının taşınan yükün değeri baz alındığında yıllar itibariyle arttığı görülmektedir. İthalatta olduğu gibi ihracatta da denizyolunun payı diğer taşıma modlarına göre daha fazladır. 2019 yılında 109.135.452 dolarlık ürün denizyolu ile taşınmıştır. Buda toplam yükün yüzde atmışlık kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 7 : İhracattaki Taşıma Sistemlerinin Yıllık Gelişimi (Ton)

Yıl	Taşıma Sistemi (%)			
	Deniz Yolu	Kara Yolu	Hava Yolu	Diğer ⁽¹⁾
2010	73,9	24,3	0,7	1,0
2011	73,6	24,2	1,0	1,2
2012	75,7	22,5	1,0	0,8
2013	74,2	24,2	1,0	0,5
2014	74,2	24,0	1,1	0,7
2015	73,6	24,6	1,1	0,6
2016	74,0	24,4	0,8	0,7
2017	76,2	22,0	0,8	0,9
2018	78,1	20,4	0,8	0,7

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Tablo 7 incelendiğinde denizyolu taşımacılığının ton bazında diğer taşıma modlarına göre ne kadar fazla geliştiği görülmektedir. 2010 yılından itibaren her yıl yüzde yetmişlerin üzerinde bir gelişme gösterdiği taşıma türünün ülke açısından ne kadar önemli olduğunu da ortaya koymaktadır.



Grafik 2: İhracattaki Taşıma Sistemlerinin 2018 Yılı Gelişimi (Ton)
Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Tablo 8: Taşıma şekline göre ithalat verileri (2015-2020)

Taşıma şekillerine göre ithalat, 2015-2020 (genel ticaret sistemi)											
(Değer: Bin ABD \$ / Value: Thousand US\$)											
Yıl	Toplam	Denizyolu	%	Demiryolu	%	Karayolu	%	Havayolu	%	Diğer	%
2020	19 207 090	9 717 626	51	160 259	1	2 936 344	15	3 290 223	17	3 102638	16
2019 ⁽¹⁾	210 346 890	112 969 167	54	1 447 897	1	37 177 319	18	29 238 465	14	29 514 041	14
2018 ⁽¹⁾	231 152 483	136 737 402	59	1 299 419	1	39 129 380	17	28 756 745	12	25 229 537	11
2017 ⁽¹⁾	238 715 128	138 596 809	58	1 294 504	1	40 374 083	17	34 439 948	14	24 009 784	10
2016 ⁽¹⁾	202 189 242	121 013 276	60	1 768 602	1	36 716 500	18	23 107 208	11	19 583 655	10
2015 ⁽¹⁾	213 619 211	126 868 187	59	1 434 902	1	37 840 932	18	20 159 751	9	27 315 439	13
Toplam	1 096 022 953	636 184 841	58	7 245 324	1	191 238 214	17	135 702 117	12	125 652 458	11

*2020 yılı hesaplamada dikkate alınmamıştır.

Kaynak: www.tuik.gov.tr

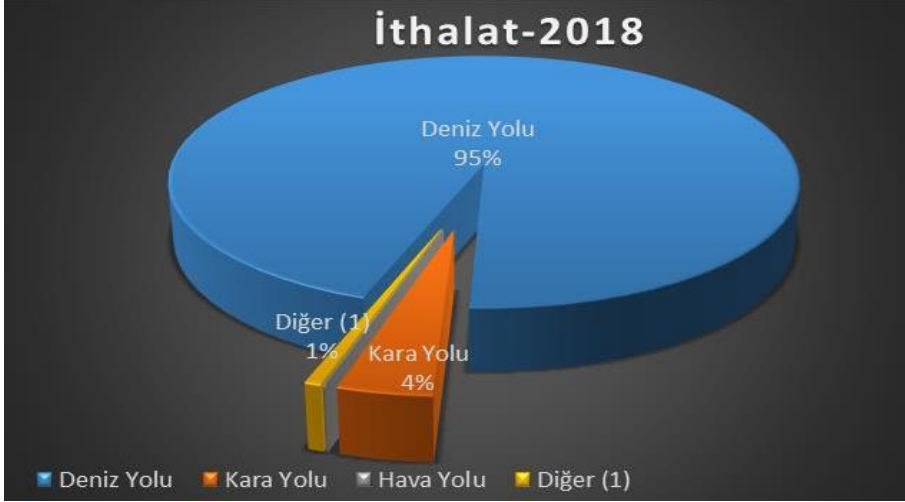
Yukarıda yer alan Tablo 8'deki 5 yıllık ithalat rakamlarına göre denizyolu yine diğer taşıma modlarına göre üstün konumdadır. Yıllık ithal edilen toplam ürünlerin değerinin yüzde ellinin üzerindeki kısmında denizyolu tercih edilmiştir. İhracatta olduğu gibi ithalat da denizyolu en fazla tercih edilen taşıma modu olmuştur. 2019 yılında ihraç edilen toplam ürünlerin değer bazında yüzde elli dördlük kısmı denizyolu ile taşınmıştır. 2018 yılına göre bu rakamda yüzde beşlik bir düşüş söz konusu olmuştur.

Tablo 9: İthalattaki Taşıma Sistemlerinin Yıllık Gelişimi(ton)

Yıl	Taşıma Sistemi (%)			
	Deniz Yolu	Kara Yolu	HavaYolu	Diğer ⁽¹⁾
2010	92,7	5,0	0,1	2,2
2011	93,1	4,4	0,1	2,5
2012	93,4	3,9	0,1	2,6
2013	93,4	4,0	0,1	2,5
2014	94,3	3,8	0,1	1,8
2015	95,0	4,2	0,1	0,7
2016	95,3	3,7	0,1	0,9
2017	95,0	4,0	0,1	1,0
2018	95,3	4,0	0,1	0,7

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

Tablo 9 da ithalat verilerine göre taşıma modlarının yıllara göre ton bazında gelişmeleri yer almaktadır. Denizyolu her yıl yüzde doksanın üzerinde bir gelişme göstererek her yıl diğer taşıma modlarına göre büyük bir fark atmıştır.



Grafik 3: 2018 yılı İthalat rakamlarına göre taşıma modlarının yıllık gelişimi(ton)

Kaynak: <https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

SONUÇ

Diğer taşımacılık türlerinde olduğu gibi üstün veya zayıf taraflar denizyolu taşımacılığında da söz konusudur. Eğer kısa sürede teslim edilme zorunluluğu olmayan bir yük söz konusu ise büyük miktarlarda ve daha az maliyetle taşınmasına olanak sağlayan denizyolu taşımacılığı dünya genelinde uluslararası ticarete yüzde doksan civarında tercih edilmektedir. Bu rakam her geçen gün artış göstermektedir. Ulusal sınırların ortadan kalkıp ithalat ve ihracat rakamlarının artması bu oranın yükselmesinde önemli paya sahiptir. Deniz kıyısı olan ülkeler büyüme anlamında da büyük gelişmeler göstermektedir. Ülkemizde de Kabotaj kanunundan sonra gelişme göstermeye başlayan deniz taşımacılığı uluslararası ticarete en fazla

tercih edilen taşıma modu olmuştur. 2019 ihracat rakamının değer bazında yüzde altmışı, ithalatın ise yüzde elli dördü denizyolu ile gerçekleştirilmiştir. Denizyolu 2018 yılında ton bazında ihracatta yüzde yetmiş sekiz, ithalat da ise yüzde doksan beş oranında gelişme göstermiştir. 180 limana ve tersaneye sahip Türkiye'nin limanlarında elleçleme miktarı 2010 yılından 2018 yılına yüzde yetmiş sekiz gelişme göstermiştir. Belirlenen rakamlar diğer birçok ülkede olduğu gibi Türkiye dış ticareti açısından da denizyolunun önemini ortaya koymaktadır. Artan tersane sayımız, ihracat ithalat rakamlarımız, yapılan teşvikler ve yapılan yeni yatırımlarla denizyolu taşımacılığı daha da artacaktır. Ülkenin coğrafi konumunun vermiş olduğu avantajda kullanılarak denizcilik sektöründe Türkiye'nin Dünya sıralaması üst seviyelere getirilebilecektir.

KAYNAKÇA

Atıcı, B. (2019). *Türkiye’de deniz taşımacılığı ve ödemeler dengesi açısından navlunun değerlendirilmesi* (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Çetinyokuş, S., & Mert, A. (2020). Denizyolu tehlikeli madde taşımacılığına yönelik kazaların analizi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10(1), 41-54.

Deniz, T. (2016). Türkiye’de ulaşım sektöründe yaşanan değişimler ve mevcut durum. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 21(36), 135-156.

<https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

<https://denizcilik.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/deniz-ticaret-2018-istatistikleri.pdf>

https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf

https://www.denizticaretodasi.org.tr/Media/SharedDocuments/sectorraporu/2019_sektor_tr.pdf

<https://www.tdi.gov.tr/tarihce/>

<https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/denizcilik/denizcilik.pdf>

https://www.usgs.gov/special-topic/water-science-school/science/how-much-water-there-earth?qt-science_center_objects=0#qt-science_center_objects

Kol, B. (2010). *Türkiye'nin dış ticaretinde deniz taşımacılığının önemi ve sorunları* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

ÖZDEMİR, Ü. (2015). Tarihte Türk denizcilik faaliyetleri ve günümüz limanlarının gelişim sürecine olan etkisinin incelenmesi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(12), 421-441.

Sıtkı, F. (2017). *Deniz yolu ile tehlikeli ve bozulabilir madde taşımacılığı-Mersin ili örneği* (Doctoral dissertation, Toros Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Stopford, M. (2008). *Maritime economics 3e*. Routledge.

TUNALI, H., & AKARÇAY, N. (2018). Deniz taşımacılığı ile sanayi üretimi ilişkisinin analizi: Türkiye örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 111-122.

www.tuik.gov.tr

www.worldbank.org

BÖLÜM 6

TÜKETİCİLERİN KÜLTÜREL STRES VE ÖZSAYGI DÜZEYLERİNİN TELAFİ EDİCİ TÜKETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

Ranime TRABELSI², Doç. Dr. Halil Semih KİMZAN³

¹ Bu çalışma Ranime TRABELSI'nin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamış olduğu Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

² Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye. ranimetrabelsi86@gmail.com

³ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, Türkiye. hskimzan@ogu.edu.tr

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz toplum tüketim toplumu olduğu için ürünler önemli bir yer tutmaktadır. Ürünler çeşitli rollere sahiptir. İlk başta alıcının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak için satın aldığı ürünler, konfor ve yaşam kalitesi sağlayan bir zenginlik kaynağı olarak da düşünülmektedir.

Tüketiciler fonksiyonel avantajları ve özellikleri talep etmektedir. Ancak, ürünler aynı zamanda bireysel ve sembolik gelişime yönelik, az bilinen fakat eşit derecede önemli olan bir işlevi de yerine getirmektedir. Bir şeye sahip olmak bireyin kimliğini oluşturmasına yardımcı olur.

Tüketici davranışları üzerine yapılan araştırmalar kabiliyet, yetenek ve statü eksikliklerine cevaben, kişisel yetersizlikleri sembolik olarak telafi eden ürünleri tüketen bireyler bağlamında telafi edici tüketim olgusunu ortaya koymaktadır. Telafi edici tüketim sürecinde kişi öncelikle olumsuz bir olay yaşar. Bu olumsuzluk, kötü bir haber alma, stres altında olma veya sadece kötü bir gün geçirme olabilir. Buna reaksiyon olarak, bahsi geçen kişi alışverişe çıkar, bir şeyler satın alır veya almaz. Tıpkı bir ilacın baş ağrısını hafiflettiği gibi, alışveriş yapmak da müşterinin kötü olan ruh halini kısmen düzeltebilir veya pozitifçe çevirir.

Yabancı bir ülkede yaşamaya başlayan bir kişi yeni bir kültürle karşı karşıya kaldığında, günlük yaşamında etkili bir şekilde hareket etmesinin dayanağı olan tüm kriterler ve ipuçları ortadan kalkar. Kültür,

günlük hayatı yönlendirdiği için ne zaman el sıkışılacağı, biriyle karşılaşıldığında ne söyleneceği, ne kadar bahşış bırakılacağı, nasıl alışveriş yapılacağı, ne zaman bir teklifin ne zaman kabul ya da red edileceği vb. konular, kültürel ortamdaki değişiklik süresince yeniden öğrenilmelidir. İçinde bulunulan yeni toplumun değerleri ve inançları önceki toplumdan farklı olabilir veya onunla çelişebilir. Son olarak yeni bir ülkeye taşınıldığında, sosyal çevre yeniden inşa edilmeli ve yeni şeyler öğrenilmelidir. Bu durum, zaman ve enerji gerektirir. Bu bağlamda kültürel stres yaşayan bir birey, bu olumsuzlukla başa çıkabilmek için telafi edici tüketime yönelebilmektedir.

Kültürel stresin telafi edici tüketimi arttırıcı etkisi yanında bireyin özsaygısını azaltıcı etkisi de bulunmaktadır. Öz değerın genel anlamda kabulü olarak tanımlanan özsaygının bir bakıma benlik tatmini olduğunu söylenebilir. Özsaygı doğuştan gelmez, sonradan edinilir. Bu bağlamda özsaygının dinamik ve süregelen bir süreci temsil ettiği söylenebilir. Özsaygı, bilişsel ve sosyal becerilerin bir ürünüdür. Öyle ki özsaygı sosyal minvalde belirlenmişse, özdeşim, içselleştirme ve kendine mal etme süreçleriyle yürütülür (Jendoubi, 2002). Özsaygısı azalan birey de telafi edici tüketime yönelebilmekte, diğeri bir ifadeyle özsaygıda görülen azalma telafi edici tüketimi arttırabilmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı kültürel stres ile telafi edici tüketim arasındaki ilişkide özsaygının aracılık rolünü incelemektir.

1. TELAFİ EDİCİ TÜKETİM

Bireylerin ruhsal durumlarını düzeltmek için girdikleri arayışlardan biri de tüketimdir. Gardner (1985), tüketimin negatif duygusal hali onarabileceğini belirtmiştir. Nitekim belirli ürünler tüketicinin negatif ruh halini telafi etmektedir. Örneğin annelerin doğum izninden sonra çocuklarını bırakarak işe dönmenin bıraktığı etki gibi. Telafi edici tüketim annelerin çocuklarını bırakmanın verdiği suçluluk duygusunu azaltmakta önemli rol oynar.

Grunert (1993), telafi edici tüketimi şu şekilde tanımlamıştır: " Bireyde X'in eksikliği, X'in katkısıyla ve aynı zamanda Y'in katkısıyla da giderebilmektedir. Bu süreçte seçim Y ise bu sürece telafi denilir. Garg'a göre (2006) , telafi edici tüketim olağan bir aktivitedir. Bu aktivite klinik hastalar veya dezavantajlı sosyal gruplara ait olan bireylerle sınırlı değildir. Telafi edici tüketim, insanların olumsuz ruhsal durumlarını onarmak için bir yöntemdir.

Mevcut tanımlara dayanarak yukarıdaki örneğe dönüldüğünde, annelerin işe dönmesiyle birlikte karşı karşıya geldiği boşlukları doldurmak adına telafi edici tüketime başvuracaktır diye düşünmek mümkündür. Bu eksiklikler, hem anne hem de çalışan insan olmanın sorumluluğunu yerine getirmenin büyük zorluluğunun farkında olan annelerin kendi içindeki suç duygusunun kaynağıdır. Aslında, anneler bu eksikliğin farkındadır. Zaman eksikliği, müsait olma eksikliği, hazır bulunma eksikliği, sevecenlik eksikliği, şefkat eksikliği, bakım eksikliği ve enerji eksikliği gibi... (Giampino, 1999). Anneler bu

durumda hem evlerini hem de iş hayatlarını idare etmek zorundadırlar. Bu durumda anne olmayı etkileyen önemli değişim, annelerin içinde büyüyen "zaman eksikliği" duygusudur (Davies, 1992).

Lee-Wingate (2006), annelerinin çalışması sebebiyle, bebeklerin, gününün çoğunu kendilerine bakmakla sorumlu insanla geçirdiği gerçeğini vurgulamaktadır. Böylece, yazara göre, annelerin kendilerini başka şekillerde telafiye mecbur hissetmeleri doğaldır. Lee-Wingate'e göre (2006), annelerin çocukları için alışverişe çıkması, kendi yokluğunu telafi etmek için başvurulan spesifik bir yöntemdir. Burada önemli olan annelerin çocukları için alışveriş yapması değil çocuklarına "en iyisi"ni satın almasıdır. Böylece anneler, doğrudan dolduramadığı bir eksikliği satın alarak dolaylı yoldan telafi etme yoluna girmektedir. Telafi edici tüketim birçok araştırmacı tarafından çalışılmış bir konudur (Gardner, 1985; Grunert 1993; Garg vd., 2005, Garg, 2006; Lee-Wingate, 2006).

2. ÖZSAYGI

Bakış açılarının çeşitliliği, özsaygının kompleks ve çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde özsaygı üzerine yapılmış çalışmalar farklı tanımlar ortaya koyarken bu çalışmaların farklı boyutlara odaklandığı görülmektedir (Epstein, 1985; Pope, McHale ve Craighead, 1988; Bednar, Wells ve Peterson, 1989).

Özsaygı birçok yazar tarafından insanları anlamak için önemli bir kavram olarak düşünülmektedir. Özsaygı, bireyin ne olduğu ve kendisi hakkındaki imajı konusunda asli bir göstergedir. Modern psikolojide

birçok yazar bu kavramı ele almıştır.

James (1890) bireyin hırsı, tutkusu ve değerlerinin, kendisiyle ilgili edineceği olumlu imajda kilit bir rol oynadığını ifade etmiştir. Birey eğer gerçekleştirebildiği tutkularıyla uyum içerisinde ise kendisiyle ilgili pozitif bir imaja sahip olmakta, ihtilaf varsa onun şahsi değeri kendi gözünde eksilmektedir. Mead (1934), özsaygının sosyal boyutunu derinleştirmek için sosyoloji biliminde kendi yaklaşımını kullanmıştır. Böylece Mead (1934)'in anlayışı, James (1890) tarafından tanımlanan içe dönük anlayışı aşmıştır. Mead (1934) bireyin tepkileri ve geliştirdiği davranışların, yakınları tarafından verilen geri bildirim (onay) ile etkileşim halinde olduğunu belirtmiştir. Ona göre, özsaygı diğerlerinin onayı ile yakından ilgilidir.

Rogers (1951), özsaygının rolünü daha iyi tanımlamak amacıyla özsaygının bazı yönlerini gruplandırarak kompleks bir yapı oluşturmuştur. Böylece özsaygının insana rehber olacak ve dış dünyaya adapte olmasının sağlayacak şekilde kendisiyle ilgili bir imaj geliştirme olanağı tanımladığını sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda, insanın kendisini yargılanmasının yol açacağı zararları da ele almıştır. Bu negatif yargılar, bireyin kendini kabul etmesini engellemekte ve acı çekmesine ve ön yargılı olmasına sebep olmaktadır. Bu tür yargıların yıkıcı etkileri vardır ki bireyin becerileri ve kendi öneminden şüphe etmesine neden olmaktadır.

Adler (1965), düşük özsaygı düzeyi ile ifade edilen aşağılık duygusunu ele almıştır. Ona göre, aşağılık duygusu, ciddi güçsüzlük ve fiziksel kusurlar yüzünden ortaya çıkmakta ancak bireyin ailenin ve arkadaşların özendirilmesi ve destekleriyle telafi edilmektedir.

Rosenberg (1965), özsaygı kavramının anlaşılması ve gelişimi konusuna sosyal boyutu da dahil ederek literatüre büyük katkıda bulunmuştur. Tanımına göre özsaygı “*bir kişinin kendine karşı pozitif veya negatif tutumudur.*” Özsaygı düzeyi, kişinin kendisini değerli görüp görmediğini ifade eder.

Özsaygının, bireyin karşılaştığı tüm durumlarda rol oynadığı düşünülebilir ki bu da analiz edilmesi zor bir veridir. Öyle ki aynı zamanda üst üste gelen tüm boyutları hesaba katmak gerekmektedir. André (2008)'ye göre, özsaygının üç boyutu vardır. Bu boyutlar; özsevgi, içgörü ve özgüvendir.

3. KÜLTÜREL STRES

Kültür, bir toplumun tüm tezahürlerini ve kültürel ürünlerini (sanat, din, dil, yemek, töreler, ahlak ve benzeri) kapsamaktadır. Kültür ayrıca gelecek nesillere hiç bozulmadan iletilmesi gereken, toplumların maddi olmayan kültürel mirası olarak düşünülmektedir. Üstelik kültür, bir topluluğun hayatını şekillendiren elemanları bir araya getirmektedir. Bu manada her kültür, sembolik sistemler seti olarak düşünülebilir. Bu set, din, dil, bilim, sanat, ekonomik ilişkiler, evlilik kuralları gibi

unsurlardan oluşmaktadır (Malinowski, 1941). Benedict (1946) kültürü şu şekilde tanımlamıştır; “*insan tarafından edinilen tüm alışkanlıkları kapsayan kompleks bir bütündür*”. Mead (1934) ise kültüre ilişkin şu tanımı yapmıştır; “*bir grubun bireyleri tarafından, çocuklarına ve yetişkin göçmenlere iletilen gelenekler ve edinilen davranış şekilleridir*”.

Bireyin kendi ülkesindeki kültür ile yaşadığı diğer ülkenin kültürü arasındaki farklılığın derecesi olan, diğer bir ifadeyle kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri işaret eden kültürel uzaklık, farklı bir kültürdeki bireylerin genelde tecrübe ettiği kültürel şoka zemin hazırlar (Furnham ve Bocner, 1986).

Oberg (1960)’e göre kültürel şok, “*bir kültürde yaşamayı öğrenmek durumunda olan kişinin yaşadığı stres ve şaşkınlık durumu*”nu ifade eder. Şok meydana gelir çünkü birey başka bir kültüre absorbe olmak için tanıdık ortamı terkeder. Böylece hayatın akışını yönlendiren birçok sınır taşı kaybolur. Ortamı değiştirmek heyecan verici bir meydan okumadır, fakat kaygı ve strese sebep olur. Bir kişi yeni bir kültürle karşı karşıya kaldığında, günlük yaşamında etkili bir şekilde hareket etmesinin dayanağı olan tüm kriterler ve ipuçları ortadan kalkar. İçinde bulunulan yeni toplumun değerleri ve inançları önceki toplumdan farklı olabilir veya onunla çelişebilir. Son olarak yeni bir ülkeye taşınıldığında, sosyal çevre yeniden inşa edilmeli ve yeni şeyler öğrenilmelidir. Bu durum, zaman ve enerji gerektirir.

Kültürel şok dört evreye sahiptir (Oberg, 1960): balayı, çatışma, uyum sağlama, iki kültürlü serbestlik. Bu süreçler birbirine karışır, kesişir ve insanlara göre farklı bir devam süreci vardır.

Kültürel uzaklık ne kadar artarsa, adapte olunması o kadar zordur, bu bağlamda artan kültürel uzaklık, kültürel öngörülemezliği ve kültürel çatışmayı öğrenmeye olan açıklığı belirtir (Segall vd., 1999). Bu varsayımlar yetişkin göçmenler için geçerlidir çünkü onların hali hazırda adapte olmasını zorlaştıran değerleri ve davranışları vardır (Feather ve Rudzitis,1974; Feather ve Wasyluk, 1973).Bir ülkede yaşayıp o ülkenin değerlerini paylaşmamak da mümkündür. Fakat bu kültürel uzaklığın psikolojik sonuçları olumsuz olacaktır. Kültürel uzaklığın göçmenlerin değerleri üzerine etkikisi anlamak için, Furnham ve Bochner (1986) üç değişkenin gözden geçirilmesini önerir. Bu değişkenler; (1) niteliksel ve niceliksel farklılıklar; (2) potansiyel değişimleri tolere edebilme yeteneği; (3) bilişsel beceriler ve göçmenlerin kendi değerlerini dönüştürme motivasyonudur. Böylece, kendi kültürel değerlerini güçlü bir şekilde içselleştiren göçmenler değerlerdeki potansiyel değişimlerle savaşmak durumunda kalacaktır. Bu göçmenler ev sahibi toplumun değerlerini anlayana ve içselleştirene kadar küçük gerilimler, kaygılar veya bunalımlar yaşacaktır.

Literatürde, değerler bağlamında kültürel uzaklık üzerine çalışmalar yer almaktadır (Furnham ve Bochner, 1986). Çalışmaların bir çoğu kavramsaldır ve teorik bir modeli test etmemektedir. Ancak, bazı çalışmalar öne çıkmaktır, örneğin, Hofstede'nin (1980) ve (1967)

çalışmaları. Hofstede, IBM içinde 40'tan fazla ülkeden 117 bin katılımcıyı içeren iş etiğindeki farklılıklar üzerine çok kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma beş temel kültürel boyutu belirlemiştir: (1) hiyerarşik uzaklık, (2) kolektivizm / bireycilik, (3) belirsizliğe gösterilen tolerans/ belirsizliğin kontrolü, (4) erillik/dışılık (5) kısa/uzun süreli uyum. Ward ve Searle (1991), Yeni Zellanda'daki değerlere kültürel uzaklıkla ve yabancı öğrencilerin adaptasyonu arasındaki bağlantıyı somut olarak açımlayan ilk kişilerdi.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Küreselleşme, ülkeler arasındaki kültürarası etkileşimler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Üniversiteler, tıpkı diğer organizasyonlar gibi, yabancı ülkelere, öğrenci çekme eğilimindedir. Türkiye'deki üniversitelerde yabancı öğrencilerin sayısı, son yıllarda artış göstermektedir. Yurtdışında okuyan öğrencilerin karşılaşabileceği zorluklar fazladır. Öğrencileri çepeçevre kuşatan kültürel ortamdaki radikal değişim, öğrencilerin özsaygı düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda öğrenciler kültürel stresle ve psikolojik problemlerle başa çıkabilmek için çeşitli arayışlara girmektedir. Bu arayışlardan biri de tüketimdir. Telafi edici tüketim, kültürel stres ve onun özsaygı üzerinde sebep olduğu olumsuz etkiyle başa çıkabilmek için başvuru yollarından biri olabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı Türkiye'de öğrenim gören yabancı öğrencilerin kültürel stres, ve özsaygı düzeylerinin, telafi edici tüketim

davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada ayrıca kültürel stres ile telafi edici tüketim ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi olup olmadığı incelenmektedir.

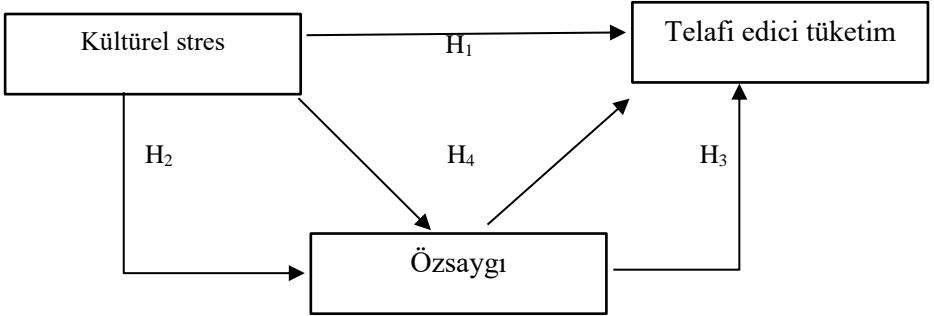
4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmaya katılan yabancı öğrenciler soru formuna güvenilir, içten ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırma, Türkiye’de okuyan yabancı öğrencilerin üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, araştırma verilerinin toplandığı süreç (Şubat - Nisan 2017) ile kısıtlıdır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Kültürel stres ile telafi edici tüketim ilişkisinde özsaygının aracılık etkisini inceleyen bu çalışmanın modeli Şekil 8’de görülmektedir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Araştırmanın amaçlarına göre oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Kültürel stresin telafi edici tüketim üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Kültürel stres ve özsaygı düzeyleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Özsaygı düzeyi ile telafi edici tüketim arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Kültürel stres ve telafi edici tüketim ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi vardır.

4. 3. 2. Örneklem Belirlenmesi

Türkiye'nin farklı şehirlerinde bulunan 400 yabancı öğrenciye (ERASMUS öğrencisi) e-posta yoluyla anket linki gönderilmiştir. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Şubat - Nisan 2017 tarih aralığında anketi 200 kişi yanıtlamıştır. Bu bağlamda cevaplama oranı %50'dir. Hatalı cevaplanan anketlerin çıkarılmasıyla 171 adet anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4. 3. 3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. E-posta ile bir internet sitesine yönlendirilen cevaplayıcılar anketi online olarak doldurmuştur. Anket formunda demografik bilgilere ilişkin sorular yanında kültürel stres, özsaygı ve telafi edici tüketim ölçeklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anket formundaki sorular için literatürde daha önce kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Anketteki ilk 7 soru katılımcıların demografik özelliklerine yöneliktir. Çalışmada, Thomson vd. (2006)'nin 8 ifadeli kültürel stres ölçeği, Rosengberg (1965)'in 10 ifadeli özsaygı ölçeği ve Yurchisin vd. (2008)'nin 12 ifadeli telafi edici tüketim ölçeği kullanılmıştır.

Anketteki ölçek ifadelerine katılım düzeyi; “1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum” olacak şekilde 5’li Likert ölçeği ile sayısallaştırılmıştır.

4. 3. 4. Verilerin Analizi

Anket öğrencilere İngilizce olarak uygulanmıştır. Ölçek kapsamındaki ifadelerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha katsayısı ile belirlenmiş, geçerliliği için faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizlerinin yapılması aşamasında ise SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır.

4. 3. 4. 1. Ölçeklerin Geçerliliği

Bu araştırmada ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu nedenle, açıklayıcı faktör analizinin uygun istatistiksel teknik olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla KMO Örnekleme Uygunluğu Ölçümü (Kaiser-Meyer- Olkin Measure

of Sampling Adequacy) ve Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi, verilerin Faktör Analizi için ne kadar uygun olduğuna dair bir ölçümdür ve bu değer 0,50'nin üzerinde olması beklenir. Test, modeldeki her değişken için örnekleme yeterliliğini ve modelin tamamını ölçer. Bartlett Testi, verilerin normal dağılımlı olup olmadığını belirlemede kullanılır ve anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir (Büyüköztürk, 2005).

Tablo 2'deki veriler doğrultusunda, Kültürel Stres Ölçeği için KMO değeri 0,691 ve Bartlett Testi ($p=0,000$) anlamlıdır. Buna göre, KMO 0,5'ten daha büyük olduğu için ve Bartlett Test ($p=0,000<0,05$) anlamlı olduğu için, faktör analizi için kullandığımız girdilerin homojen olduğu belirlenmiştir. Yani değişkenler faktör analizi uygulamaya uygun bulunmuştur.

Tablo 2: Kültürel Stres Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,691
Bartlett Testi	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

Tablo 3'e göre, yapılan faktör analizi sonucunda, bir bileşen toplam varyansın %35,675'ünü açıklamaktadır. Buna göre, birinci faktör kültürel stresin %35,675'sini açıklarken ikinci faktörle birlikte bu oran %52,853'e yükselmektedir.

Tablo 3: Kültürel Stres Değişkenleri İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değeri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	2,141	35,675	35,675
2	1,031	17,177	52,853
3	,934	15,572	68,425
4	,760	12,673	81,098
5	,615	10,247	91,345
6	,519	8,655	100,000

Tablo 4’te kültürel stres ölçeği ifadelerinin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri görülmektedir. 9 ve 15 nolu ifadeler faktör analizi sonucunda analizden çıkarılmıştır.

Tablo 4: Kültürel Stres Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade No	İfade	Faktör Yüğü
14	Burada güvende hissetmiyorum.	,805
13	Bu kültürde rahat hissetmiyorum.	,761
12	Kültürel geçmişimden dolayı insanlar bana daha farklı davranıyor.	,541
10	Burada yalnız hissediyorum.	,747
8	Kendi ülkemdeki tanıdık yaşam tarzını özlüyorum.	,670
11	Burada evde olduğumdan daha önemsiz hissediyorum.	,624
* 9 ve 15 nolu ifadeler faktör analizi sonucunda analizden çıkarılmıştır.		

Tablo 5'te gösterilmiş olan veriler doğrultusunda, özsaygı ölçeği için KMO değeri 0,619 ve Bartlett Testi ($p=0,000$) anlamlıdır. Buna göre, KMO 0,5'ten büyük olduğu için ve Bartlett Test ($p=0,000<0,05$) anlamlı olduğu için, faktör analizi için kullandığımız girdilerin homojen olduğu belirlenmiş ve değişkenler faktör analizi uygulamaya uygun bulunmuştur.

Tablo 5: Özsaygı Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,619
Bartlett Testi	Serbestlik Derecesi	3
	Anlamlılık	,000

Tablo 6'ya göre, yapılan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1'in üzerinde olan bir bileşen olduğu belirlenmiştir. Bu bileşen toplam varyansın %56,493'ünü açıklamaktadır. Buna göre, bir faktör özsaygı %56,493 oranında açıklamaktadır.

Tablo 6: Özsaygı Değişkenleri İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değeri		
	Toplam	Varyans (%)	Yüzdesi Birikimli Yüzde (%)
1	1,695	56,493	56,493
2	,745	24,833	81,326
3	,560	18,674	100,000

Tablo 7’de özsayı ölçęi ifadelerinin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri görölmektedir. 16, 18, 19, 20, 22, 24 ve 25 nolu ifadeler faktör analizi sonucunda analizden çıkarılmıştır.

Tablo 7: Özsayı Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade No	İfade	Faktör Yükü
17	Genel olarak kendimden memnunum.	,809
21	Genel olarak başarısız birisi olduğum kanısındayım.	,738
23	Gurur duyabileceğim çok şeye sahip olduğumu sanmıyorum.	,704
* 16, 18, 19, 20, 22, 24 ve 25 nolu ifadeler faktör analizi sonucunda analizden çıkarılmıştır.		

Tablo 8’de gösterilmiş olan veriler doğrultusunda, telafi edici tüketim ölçeği için KMO değeri 0,931 ve Bartlett Testi ($p=0,000$) anlamlıdır. Buna göre, KMO 0,5’ten büyük olduğu için ve Bartlett Test ($p=0,000<0,05$) anlamlı olduğu için, faktör analizi için kullandığımız girdilerin homojen olduğu belirlenmiş ve değişkenler faktör analizi uygulamaya uygun bulunmuştur.

Tablo 8: Telafi edici tüketim İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,931
Bartlett Testi	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

Tablo 9'a göre, yapılan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1'in üzerinde olan bir bileşen olduğu belirlenmiştir. Bu bileşen toplam varyansın %59,527'ünü açıklamaktadır. Buna göre, bir faktör telafi edici tüketim %59,527 oranında açıklamaktadır.

Tablo 9: Telafi Edici Tüketim Değişkenleri İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değeri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Birikimli Yüzde (%)
1	7,143	59,527	59,527
2	,944	7,869	67,396
3	,700	5,837	73,233
4	,548	4,564	77,797
5	,503	4,192	81,990
6	,441	3,679	85,669
7	,367	3,061	88,730
8	,337	2,811	91,541
9	,329	2,738	94,279
10	,289	2,406	96,685
11	,226	1,883	98,567
12	,172	1,433	100,000

Tablo 10'da telafi edici tüketim ölçęi ifadelerinin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri görölmektedir.

Tablo 10: Telafi Edici Tüketim Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade No	İfade	Faktör Yüğü
26	Hayatımdan memnun olmadığım zamanlarda kıyafet alışverişı yaparım.	,837
27	Depresif hissettiğim zamanlarda kıyafet alışverişı yaparım.	,821
28	Kendimi kötü hissettiğim zamanlarda, kıyafet alışverişı yaparım.	,796
29	Stresli bir gün geçirdiğimde kıyafet alışverişı yaparım.	,791
30	Sevdiğim birisiyle kavga ettiğim zaman kıyafet alışverişı yaparım.	,790
31	Perişan hissettiğimde kıyafet alışverişı yaparım.	,789
32	Reddedildiğimde kıyafet alışverişı yaparım.	,785
33	Bana yakın birisi vefat ettiğinde, kendimi daha iyi hissedebilmek için büyük ihtimalle kıyafet alışverişı yaparım.	,774
34	Sevgilimden ayrıldığımda kendimi daha iyi hissedebilmek için büyük ihtimalle kıyafet alışverişı yaparım.	,760
35	Sorunlarımı unutmamı sağladığı zamanlarda kıyafet alışverişı yapmak bana iyi gelir.	,731
36	Huzursuz, endişeli ya da gergin hissettiğim zamanlarda kıyafet alışverişı yaparım.	,710
37	Duygusal olarak üzgün hissettiğimde kıyafet alışverişı yapmak hoşuma gider.	,657

4. 3. 4. 2. Güvenilirlik Testi

Cronbach Alpha değeri 0.00 ile 1.00 arasında bir sayı olarak ifade edilir. 0,00 değeri, ölçümde tutarsızlık anlamına gelirken, 1.0 değeri, ölçümde mükemmel tutarlılığı gösterir. Bu değer 0,60 - 0,69 aralığında olması ölçeğin orta derecede güvenilir olduğunu gösterir. (Büyüköztürk, 2005). Tablo 11’de yer alan Cronbach Alpha değerinin “0,627” yani 0,60’dan büyük çıkması kültürel stres ölçeğinin orta derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Kültürel Stres Ölçeği

Cronbach’s Alpha Değeri	İfade Sayısı
,627	6

Tablo 12’de yer alan Cronbach Alpha değerinin “0,612” yani 0,60’dan büyük çıkması özsaygı ölçeğinin orta derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Özsaygı Ölçeğini

Cronbach’s Alpha Değeri	İfade Sayısı
,612	3

Tablo 13’te yer alan Cronbach Alpha değerinin “0,937” yani 0,80’dan büyük çıkması telafi edici tüketim ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Telafi Edici Tüketim Ölçeğini

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
,937	12

Tablo 14'te kültürel stres, özsaygı ve telafi edici tüketim ölçeklerine ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Değerlere bakıldığında en yüksek ortalama değer "3,9766" ve en düşük düşük değer "2,1345" olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ankette Yer Alan İfadeler	Ortalama	Standart sapma
Kendi ülkemdeki tanıdık yaşam tarzını özledim.	3,9766	1,26003
Burada yalnız hissediyorum.	3,0877	1,39259
Burada evde olduğumdan daha önemsiz hissediyorum.	2,7953	1,32806
Kültürel geçmişimden dolayı insanlar bana daha farklı davranıyor.	3,3567	1,42507
Bu kültürde rahat hissetmiyorum.	2,5029	1,27129
Burada güvende hissetmiyorum.	2,8070	1,32982
Genel olarak kendimden memnunum.	3,0468	1,54087
Genel olarak başarısız birisi olduğum kanısındayım.	3,1228	1,43572
Gurur duyabileceğim çok bir şeye sahip olduğumu sanmıyorum.	3,0175	1,43680
Hayatımdan memnun olmadığım zamanlarda kıyafet alışverişi yaparım.	2,8187	1,36636
Depresif hissettiğim zamanlarda kıyafet alışverişi yaparım.	2,8889	1,42021
Kendimi kötü hissettiğim zamanlarda, kıyafet alışverişi yaparım.	2,8421	1,44046
Stresli bir gün geçirdiğimde kıyafet alışverişi yaparım.	2,7427	1,37344
Sevdiğim birisiyle kavga ettiğim zaman kıyafet alışverişi yaparım.	2,3450	1,14954
Perişan hissettiğimde kıyafet alışverişi yaparım.	2,4211	1,25951
Reddedildiğimde kıyafet alışverişi yaparım.	2,3684	1,25508

Bana yakın birisi vefat ettiğinde, kendimi daha iyi hissedebilmek için büyük ihtimalle kıyafet alışverişi yaparım.	2,1345	1,24122
Sevgilimden ayrıldığımda kendimi daha iyi hissedebilmek için büyük ihtimalle kıyafet alışverişi yaparım.	2,6901	1,44012
Sorunlarımı unutmamı sağladığı zamanlarda kıyafet alışverişi yapmak bana iyi gelir.	3,0819	1,50851
Huzursuz, endişeli ya da gergin hissettiğim zamanlarda kıyafet alışverişi yaparım.	2,5848	1,37951
Duygusal olarak üzgün hissettiğimde kıyafet alışverişi yapmak hoşuma gider.	2,8246	1,46476

**(Ankette yer alan ve belirtilen ifadeler için: 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum)*

4. 3. 5. Bulgular

4. 3. 5. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, ülke ve yaşadıkları şehire ilişkin demografik özelliklerine sırasıyla açıklamalarıyla aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 15'te yer verildiği üzere katılımcıların %65,5'i kadın, %34,5'i ise erkektir. Bu verilerden hareketle katılımcıların cinsiyet dağılımındaki kadın katılımcıların oranının erkek katılımcıların oranından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	112	65,5	65,5	65,5
Erkek	59	34,5	34,5	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Tablo 16’da verilmiş olan katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında; katılımcıların %6’sının “18” yaş altında , %33,9’inin “18-24” yaş aralığında, %53,8’inin “25-34” yaş aralığında, %9,9’inin “35-44” yaş aralığında ve %1,8’inin ise “45 ve üstü” yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle katılımcıların büyük çoğunluğunun “25-34” yaş aralığındaki bireyler olduğu belirlenmiştir

Tablo 16: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18 yaş altı	1	,6	,6	,6
18 – 24 yaş	58	33,9	33,9	34,5
25 – 34 yaş	92	53,8	53,8	88,3
35 – 44 yaş	17	9,9	9,9	98,2
45 yaş ve üzeri	3	1,8	1,8	100
Toplam	171	100	100	

Tablo 17’de verilmiş olan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise, %67,3’ünün “bekâr” olduğu, %22,2’sinin “evli” olduğu görülmektedir. Medeni durum olarak “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcıların ise %10,5 olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	115	67,3	67,3	67,3
Evli	38	22,2	22,2	89,5
Diğer	18	10,5	10,5	100
Toplam	171	100	100	

Tablo 18’de verilmiş olan katılımcıların eğitim durumlarını incelendiğinde, %44,4’ü “lisans öğrencisi”, % 40,9’u “yüksek lisans öğrencisi”, %11,1’i “doktora öğrencisi” olduğu ve %3,5’inin “diğer” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	76	44,4	44,4	44,4
Yüksek Lisans	70	40,9	40,9	85,4
Doktora	19	11,1	11,1	96,5
Diğer	6	3,5	3,5	100
Toplam	171	100	100	

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların %4,7’ sinin “0-500 TL” aralığında, %22,8’inin aralığında “501-1000 TL” aralığında, %18,7’sinin “1001-1500TL” aralığında, %11,7’sinin “1501-2000TL” aralığında, %42,1’inin “2000 TL ve üzeri” gelir durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Aylık Gelir Aralıklarına Göre Dağılım Tablosu

Gelir	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
0 - 500 TL	8	4,7	4,7	4,7
501 – 1000 TL	39	22,8	22,8	27,5
1001 – 1500 TL	32	18,7	18,7	46,2
1501 – 2000 TL	20	11,7	11,7	57,9
2000 TL ve üzeri	72	42,1	42,1	100
Toplam	171	100	100	

Tablo 20’de görüldüğü gibi katılımcıların %19,9’unun Romanya, %7,6’sının İran ve %7’sinin Tunus’tan gelmektedir.

Tablo 20: Katılımcıların Ülkelerine Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Ülke
1	13	7,6	7,6	7,6	Iran
2	34	19,9	19,9	27,5	Romanya
3	4	2,3	2,3	29,8	Afganistan
4	1	,6	,6	30,4	Fransa
5	8	4,7	4,7	35,1	Suriye
6	5	2,9	2,9	38,0	Cezayer
7	1	,6	,6	38,6	ABD
8	1	,6	,6	39,2	Nijerya
9	1	,6	,6	39,8	Gana
10	4	2,3	2,3	42,1	Fas
11	10	5,8	5,8	48,0	Irak
12	1	,6	,6	48,5	Çin
13	2	1,2	1,2	49,7	Mısır
14	3	1,8	1,8	51,5	Lübnan
15	2	1,2	1,2	52,6	Arnavut
16	2	1,2	1,2	53,8	Filistin
17	2	1,2	1,2	55,0	Gürcistan
18	2	1,2	1,2	56,1	Karadağ
19	1	,6	,6	56,7	Abhazya
20	1	,6	,6	57,3	Bosna
21	2	1,2	1,2	58,5	Somali
22	12	7,0	7,0	65,5	Tunus
23	1	,6	,6	66,1	Libya
24	1	,6	,6	66,7	Fildişi Sahili
25	2	1,2	1,2	67,8	Etiyopya
26	4	2,3	2,3	70,2	Rusya
27	3	1,8	1,8	71,9	Azerbaycan
28	3	1,8	1,8	73,7	Hindistan
29	3	1,8	1,8	75,4	Yemen
30	1	,6	,6	76,0	Fransa
31	4	2,3	2,3	78,4	Ukrayna
32	1	,6	,6	78,9	Bosna

33	1	,6	,6	79,5	Tanzanya
34	1	,6	,6	80,1	Almanya
35	1	,6	,6	81,3	Mali
36	2	1,2	1,2	81,9	Moritanya
37	1	,6	,6	83,0	Kazakistan
38	2	1,2	1,2	84,2	Filipin
39	2	1,2	1,2	84,8	Ispanya
40	1	,6	,6	85,4	Kenya
41	1	,6	,6	86,0	Letonya
42	1	,6	,6	86,5	Sudan
43	1	,6	,6	87,1	Kongo
44	1	,6	,6	88,3	Japonya
45	2	1,2	1,2	88,9	İngiltere
46	1	,6	,6	89,5	İtalya
47	1	,6	,6	90,1	Senegal
48	1	,6	,6	90,6	Yunanistan
49	1	,6	,6	91,2	Kamerun
50	1	,6	,6	91,8	Güney Afrika
51	1	,6	,6	92,4	Kore
52	1	,6	,6	93,0	Canada
53	1	,6	,6	94,7	Uganda
54	3	1,8	1,8	95,3	Kolombya
55	1	,6	,6	96,5	Arjantin
56	2	1,2	1,2	97,7	Pakistan
57	2	1,2	1,2	98,2	Uzbekistan
58	1	,6	,6	98,8	Tayland
59	1	,6	,6	99,4	Brezilya
60	1	,6	,6	100	Hollanda
Toplam	171	100	100		

Tablo 21’de görüldüğü gibi katılımcıların %53,8’inin İstanbul, %22,8’inin Eskişehir ve %4,7’sinin Antalya’da ikamet ettiklerini görülmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Yaşadıkları Şehire Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	şehir
1	92	53,8	53,8	53,8	Istanbul
2	2	1,2	1,2	55,0	Kocaeli
3	39	22,8	22,8	77,8	Eskişehir
4	8	4,7	4,7	82,5	Antalya
5	7	4,1	4,1	86,5	Bursa
6	1	,6	,6	87,1	Denizli
7	8	4,7	4,7	91,8	Ankara
8	8	4,7	4,7	96,5	Izmir
9	1	,6	,6	97,1	Konya
10	1	,6	,6	97,7	Malatya
11	1	,6	,6	98,2	Karabük
12	1	,6	,6	98,8	Van
13	1	,6	,6	98,4	Gaziantep
14	1	,6	,6	100	Urfa
Toplam	171	100	100		

4. 3. 5. 2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesi için basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 22'ye göre; bağımsız değişken olan “Kültürel stres” in, bağımlı değişken olan “Telafl Edici Tüketim” değişkenine ait varyansı % 12,6 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kültürel stres, tüketicinin telafi edici tüketimin %12,6'sını açıkladığını söylemek mümkündür. Anlamlılık değerinin 0,01'den

küçük olması ($p < 0,01$) değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 22: Kültürel Stres ve Telafi Edici Tüketim Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri	P
1	,355a	,126	,121	,98267	24,299	,000
Bağımlı Değişken Telafi Edici Tüketim						
Bağımsız Değişkenler	Beta		t	P		
Sabit	1,192		3,919	,001		
Kültürel Stres	,471		4,929	,001		

Tablo 23'e göre; bağımsız değişken olan "kültürel stres" in, bağımlı değişken olan "Özsaygı" değişkenine ait varyansı % 12,5 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kültürel stresin, özsaygı değişkeninin % 12,5'ini açıkladığı söylenebilir. Anlamlılık değerinin 0,01'den küçük olması ($p < 0,01$), değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuçlar değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23: Kültürel Stres ve Özsaygı Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri	Sig. Değeri
1	,354 ^a	,125	,120	1,03584	24,235	,000
Bağımlı Değişken Telafi Edici Tüketim						
Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig. Değeri			
Sabit	4,592	14,321			,001	
Kültürel Stres	-,495	-4,923			,001	

Tablo 24 incelendiğinde; bağımsız değişken olan “Özsaygı”nın, bağımlı değişken olan “Telafi Edici Tüketim” değişkenine ait varyansı % 12 oranında açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, özsaygı değişkeninin, telafi edici tüketimin % 12’sini açıkladığını söyleyemek mümkündür. Anlamlılık değerinin 0,01’den küçük olması ($p<0,01$), değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuçlar değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 24: Özsaygı ve Telafi Edici Tüketim Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri	Sig. Değeri
1	,341 ^a	,117	,111	,98780	22,295	,000
Bağımlı Değişken Telafi Edici Tüketim						
Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig. Değeri			
Sabit	3,637	16,292			,001	
Özsaygı	-,324	-4,722			,001	

Aracılık etkisini ölçmek için Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda öncelikle H₁, H₂ ve H₃ hipotezi test edilmiş daha sonra kültürel stres ve özsaygı değişkenleri birlikte bağımsız değişkenler olarak modele konularak kültürel stresin Beta değerindeki değişim gözlemlenmiştir.

Tablo 25'e göre; bağımsız değişkenler olan "Kültürel Stres", ve "Özsaygı" bağımlı değişken olan "Telafi Edici Tüketim" değişkenine ait varyansı % 17,9 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kültürel stress ve özsaygı, telafi edici tüketimi %17,9'unu açıkladığı söylenebilir. Anlamlılık değerinin 0,01'den düşük olması (p<0,01) değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 22 ile Tablo 25 karşılaştırıldığında kültürel strese ait olan Beta değerinin, özsaygı değişkeninin modele eklenmesiyle birlikte 0,471'den 0,267'ye düştüğü görülmektedir. Bu nedenle kültürel stres ile telafi edici tüketim arasındaki ilişkide, özsaygının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 25: Özsaygı, Kültürel Stres ve Telafi Edici Tüketim Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F Değeri	Sig. Değeri
1	,423 ^a	,179	,169	,95510	18,311	,000
Bağımlı Değişken Telafi Edici Tüketim						
Bağımsız Değişkenler	Beta	t			Sig. Değeri	
Kültürel Stres	,267	3,574			,001	
Özsaygı	-,247	-3,301			,001	

4. 3. 5. 2. 1. Korelasyon Tablosu

Değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak için korelasyon analizi de yapılmıştır (Tablo 26). Kültürel stresin özsaygı ile negatif yönlü, telafi edici tüketim ile de pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Özsaygı ile telafi edici tüketim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 26: Kültürel Stres, Özsaygı, Telafi Edici Tüketim Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Kültürel Stres	Özsaygı	Telafi Edici Tüketim
Kültürel Stres		-,354**	,355**
Özsaygı	-,354**		-,341**
Telafi Edici Tüketim	,355**	-,341**	

SONUÇ

Mevcut çalışmada telafi edici tüketim, kültürel stres ve özsaygı arasındaki incelenmiştir. Telafi edici tüketim ve özsaygı eksikliği birçok araştırmannın konusu olmuştur. Çalışma sonuçları, kültürel stres ile telafi edici tüketim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Literatürdeki çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Baudrillard (1968)'ın çalışmasında olduğu gibi, tüketmek üretmektir ve kişinin kendini konumlandığı sosyo-kültürel sistemin birbirinden ayrılmaz anlamlarını takdir etmektir. Eğer tüketim bir ölçüde sosyo-kültürel etkiyi yansıtıyorsa (tüketimin yansıtıcı fonksiyonu), tüketici değiş-tokuşu, belirli tüketici seçimlerinin özgül bir birleşimiyle (tüketimin bireyselleştirici fonksiyonu) aynı kültürden

pay alanları farklılaştırır veya bireyselleştirir. McCracken (1990)'a göre de tüketim maddelerinin fonksiyonel değerlerinin ötesine geçen bir anlamı vardır. Kültürel değerlere bir bağlılık naklederler. Böylece, tüketim mallarının edinilmesinin "anlam aktarımı" gibi bir etkisi vardır. Bireyin kültürel ortamla olan ilişkisinde aracı olurlar. Çalışma sonuçlarına bakıldığında bu ilişkinin anlamlı ve geçerli olduğu görülebilir. Diğer bir ifadeyle, kültürel stres telafi edici tüketimin bir nedeni olabilmektedir.

Özsaygı ile telafi edici tüketim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu hipotez de birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin Furby (1978)'ye göre, "birey sahip olduklarını kontrol eder, onlar da aynı şekilde bireyin üzerinde kontrol uygular. Bu nedenle öznenin sahip olduklarını kendisinden bir parça olarak düşünmesiyle güç duygusunun önemi tahmin edilebilir." Belk (1988)'e göre, "herkesin, kendisiyle ilgili farklı bir görüşü vardır ve bunun için de sahip olduklarını ölçüm ölçüğünde farklı bir şekilde sıralar." Çalışma sonuçlarına bakıldığında Türkiye'deki yabancı öğrencilerde de bu tarz bir ilişki gözlemlenmekte ve özsaygı düzeyi düşük öğrencilerin, bir şeyler alarak kendilerini daha az yetersiz hissetmelerini sağlamaya çalıştıkları görülmektedir.

Kültürel stres ile özsaygı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu etki, Furnham ve Bochner (1986) çalışmasında şu şekilde yorumlanmıştır: "Bir ülkede yaşayıp o ülkenin değerlerini paylaşmamak mümkündür. Fakat bu kültürel uzaklığın psikolojik sonuçları olumsuz olacaktır."

Mevcut çalışma sonuçları, ayrıca kültürel stres ile telafi edici tüketim ilişkisinde özsaygının kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda kültürel stresin telafi edici tüketimi özsaygı üzerinden etkilediğinden söz edilebilecektir. Kültürel streste görülen artış özsaygıyı negatif yönde etkileyecek, bu durum da telafi edici tüketimin artmasına sebep olabilecektir. Kültürel stres ile telafi edici tüketim arasındaki ilişkide özsaygının kısmi aracılık etkisinin de göz önünde bulundurulması gerek uygulamacılar gerekse araştırmacılar açısından önemlidir.

Yabancı tüketicilerin telafi edici davranışları ile ilgili bulunan çalışmaların sayısının göreceli olarak az olması nedeniyle, bu konuyu ele inceleyen çalışmaların sayısının artması literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışma giyim ürünlerini ele almıştır. Gelecek çalışmalar, kültürel stres duygusunu telafi etmek için yabancı tüketicilerin hangi tip ürünleri tüketmeyi tercih ettiğini ele alabilir. Bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı az olsa da bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi incelemek çok önemlidir.

Son olarak, bu çalışmanın kısıtlarına bakınca yalnızca öğrenci psikolojisi ve telafi edici tüketimlerini incelenmiş olsa da, telafi edici tüketimin, milliyet, yaş, şehir, cinsiyet, hatta din yüzünden bile kaynaklanan stresin farklı durumlarını göz önünde bulundurabilecek yönleri de mevcuttur. Telafi edici tüketim hakkında daha iyi bir anlayış kazanabilmek açısından diğer yönleri incelemek de oldukça yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, A. (1965). *Superiority and social interest: A collection of later writings*. Routledge & Kegan Paul.
- André, C. (2008). *Imparfait, libre et heureux. Pratiques de l'estime de soi*. Paris: Odile Jacob.
- Baudrillard, Jean. 1968. *Le système des objets: La consommation de signes*. Paris: Éditions Gallimard, 245 p.
- 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.
- Bednar, R.L., Wells, M.G., & Peterson, S.R. (1989). *Self-esteem: Paradoxes and innovations in clinical theory and practice*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Belk Russell W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Benedict, R. (1946). *The chrysanthemum and the sword, (Le Chrysanthème et le sabre)*.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Davies K. (1992). Gender and the life course: what do you mean by time? In Bjerén, G. et Elgrist-saltman, L. (Eds), *the life line approach to the study of social change and gender*, a vebury, aldershot.
- Epstein, S. (1985). The implications of cognitive-experiential self-theory for research in social psychology and personality. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 15(3), 283-310.

- Feather, N. T. and Rudzitis, A. (1974). Subjective assimilation among Latvian adolescents: Effects of ethnic schools and perception of value systems. *International Migration*, (12), 71-87.
- Feather, N. T. and Wasyluk, G. (1973). Subjective assimilation among Ukrainian migrants: Value similarity and parent-child differences. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, (9), 16-31.
- Furby, L. (1978). Possession in humans: an exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality*, (6), 49–65.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*, London: Methuen.
- Gabriel Y & Lang T (1995). *The Unmangeable Consumer: contemporary consumption and its fragmentation*, London: Sage
- Gardner M.P. (1985), Mood states and consumer behaviour: A critical review, *Journal of Consumer Research*, (12), 281-300.
- Garg, N., Inman, J. J., & Mittal, V. (2005). Incidental and task-related affect: A re-inquiry and extension of the influence of affect on choice. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 154-159.
- Garg, N.,(2006). Affect and its effects on compensatory consumption, *Advances in Consumer Research*, (33), 248-20.
- Giampino S. (1999). *Les meres qui travaillent sont-elles coupables?* Editions Albin Michel.
- Grunert S.C. (1993). On gender differences in eating behaviour as compensatory consumption. *Proceedings of the Second Conference on Gender and Consumer Behaviour*, Salt Lake City, 74-86.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S, & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal*

- communication, Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1967). *The crame of budget control*. Assen, Neth.: Van Gorcum and (1968) London: Tavistock.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*, New York: Dover.
- Jendoubi, V. (2002). *Estime de soi et éducation scolaire, évaluation de la rénovation de l'enseignement primaire*. Genève: service de la rechercheen éducation. Document de travail no 3, Service de la recherche en éducation, Genève,
- Lee-Wingate,S.N. (2006). *Alleviating mommy's guilt: emotional expression and guilt appeals in advertising*. *Advances in consumer research*, (33), 262-263.
- Malinowski, B. (1941). *Les dynamiques de l'évolution culturelle*. Paris: Phyllis M. Kaberry.
- McCracken, G. D. (1990). *Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities*. Indiana University Press.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oberg, K. (1960). *Culture shock: Adjustment to new cultural environments*. *Practical Anthropology*. (7), 177-182.
- Pope, A.W., McHale, S.M., & Craighead, W.E. (1988). *Self-esteem enhancement with children and adolescents*. Elmsford, New York: Pergamon Press,
- Rogers, Carl. 1951. *Client-centered therapy: Its current practices, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Segall, M. H., Dasen, P.R., Berry, J.W. & Poortinga, Y.T. (1999). *Human behavior in global perspective: An introduction to cross-cultural psychology* (rev. 2nd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Thomson, G., Rosenthal, D. & Russell, J. (2006). Cultural stress among international students at an Australian University. *Australian International Education Conference*.
- Ward, C., & Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and socio-cultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, (15), 209–25.
- Yurchisin, J., Yan, R, Watchravesringkan, K., & Chen, C. (2008). Investigating the role of life status changes and negative emotions in compensatory consumption among college students. *College Student Journal*, 42(3), 860-868.

BÖLÜM 7

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA SİSTEMİ SEÇİMİ İÇİN HİBRİT ÇOK KRİTERLİ KARAR MODELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN¹

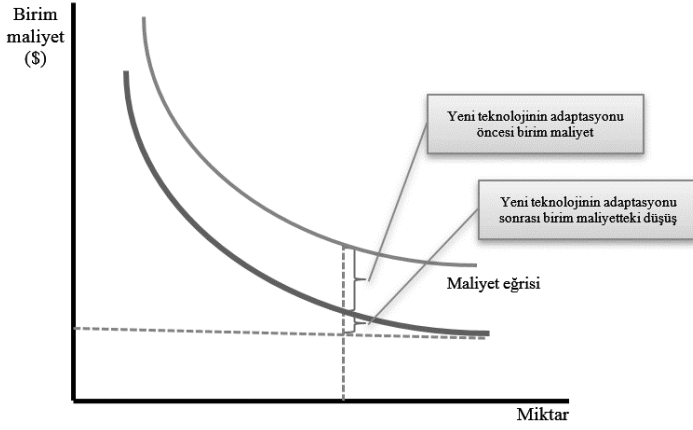
¹ Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Burdur, Türkiye. ysahin@mehmetakif.edu.tr

GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomik gelişimi ve büyümesi üretim ile yakından ilgilidir. Üretim olmaksızın bir toplumun modernleşmesinin ve hayat standartlarının yükselmesinin imkân ve ihtimali yoktur. İşletmeler, insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üreterek içerisinde bulunduğu topluma yarar sağlamak ve belirli bir gelir elde ederek üretimini sürdürebilmek gibi amaçlar çerçevesinde çalışmalarını sürdürür. Dışarıdan tedarik edilen hammadde ve malzemeler işletmenin üretim süreci ile tüketicinin kullanımına hazır çıktılara dönüştürülür. Üretimde kullanılan kaynaklar sonsuz olmadığından karmaşık ve sürekli bir sistem olan üretim sürecinde emek, sermaye ve örgütsel ilişkiler dengelenmeli ve bu sayede kıt olan kaynaklar verimli bir şekilde kullanılmalıdır.

Günümüz koşullarında ürün yaşam sürelerinin çok kısa olduğu ve birçok aktörün bulunduğu piyasalarda rekabetin oldukça çetin olması işletmeleri yeni politikalar, taktikler ve dahası bilgi sistemleri geliştirmeye ve kullanmaya zorlamaktadır. Piyasadaki rekabetin önemli yapı taşları yaygın olarak bilindiği üzere kalite, fiyat, teslimat süresi ve esnekliktir. İşletmenin kârlılığı artırmanın bir yolu, tedarik zinciri süreçlerini belirli bir düzene sokarak ticari faaliyetlerin verimliliği artıracak ve bu sayede maliyetleri azaltacak stratejilere odaklanmaktır (Beheshti ve Beheshti, 2010: 445). Üretim ve özellikle internet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmelerin tedarik ve üretim ile ilgili faaliyetlerini daha hızlı ve verimli bir şekilde sürdürebilmelerine

olanak sağlamıştır. Birçok kuruluş, verimliliği artırmak ve üretimin birim maliyetini Şekil 1'de gösterildiği gibi azaltmak için yeni teknolojiyi benimsemektedir.



Şekil 1. Teknolojinin çıktı birim maliyeti üzerindeki etkisi

Kaynak: Beheshti ve Beheshti, 2010: 445

Piyasadaki şiddetli rekabet ortamı, işletmelerin maliyetleri azaltma, yatırım getirisini artırma, teslim sürelerini kısaltma ve müşteri taleplerine daha duyarlı olma gerekliliği iş ortamını önemli ölçüde değiştirmiştir. Hızlı değişimlerin yaşandığı son derece dinamik pazarlarda rekabet avantajının yakalanabilmesi için etkili kurumsal bilgi sistemleri gerektirir (Wei, 2005: 47)

Günümüzde işletmelerin mevcut tüm kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak için en sık kullandığı sistemler Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleridir. Üretim kaynak planlaması üretim için gerekli olan kaynaklara odaklanırken, kurumsal kaynak planlamasında işletmenin başarısı için gerekli tüm kaynaklar göz önünde bulundurulur

(Kurbel, 2013: 95). ERP sistemleri, imalat, insan kaynakları, finans ve tedarik zinciri yönetimi gibi kuruluşun farklı bölümlerinden gelen bilgilerin entegrasyonunu sağlamak için ortak veri tabanlarını ve tutarlı işlevler arası bilgi akışını kullanan entegre bilgi teknolojileridir (Tsai, 2012:36). Eskiden kullanılan malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) ve üretim kaynak planlaması (MRP II) yazılımlarının bir ileri safhası olarak düşünülen ERP sistemleri, işletmelerin tüm kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayan yönetim bilgi sistemleridir (Karagül ve Binatlı, 2002, 29; Karagül vd., 2003: 115). 1960'lı yıllarda başlayan ve günümüzde ERP yazılımlarına kadar uzanan tarihsel süreç Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. ERP sistemlerini tarihsel gelişimi

Sistem tipi	Tarih	Amaç	Sistemler
Yeniden sipariş noktası sistemleri	1960'lar	Talep tahminine göre gelecekteki envanter talebinin tahmini etmek için geçmiş verilerin kullanımı; bir öge önceden belirlenmiş bir düzeyin altına düştüğünde ek envanter siparişi verilmesi	Sürekli talep ile birkaç ürünün yüksek hacimli üretimini yönetmek için tasarlanmıştır; maliyet odaklı
MRP Sistemleri	1970'ler	Ürünlerin üretiminin planlanması ve envanter siparişi için talebe dayalı bir yaklaşım önerisi	Pazarlamaya odaklanma; daha fazla üretim entegrasyonu ve planlamaya vurgu
MRP II	1980'ler	Kapasite planlaması eklendi. Üretim planları çizelgelenebildi ve izlenebildi.	Kaliteye odaklanma; süreç kontrolü, düşük genel maliyetler ve ayrıntılı maliyet raporlarına odaklanan üretim stratejisi
İmalat yürütme sistemli (MES) MRP-II	1990'lar	Üretim programlarını müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlama yeteneği sağlama; atölye faaliyetleri ile ilgili ek geri bildirim sağlama	Müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında yeni ürün ve hizmetler oluşturma ve uyarlama yeteneğine odaklanma
ERP (İşletme Kaynakları Planlaması)	1990'ların sonu ve sonrası	Üretimi firma genelinde tedarik zinciri süreçleriyle bütünleştirmek; tedarikçiden üretime, müşteriye dağıtımına kesintisiz bir bilgi akışı yaratmak için firmanın iş süreçlerini entegre etmek üzere tasarlanmıştır.	Tedarikçi, üretim ve müşteri verilerini tedarik zinciri boyunca bütünleştirir.

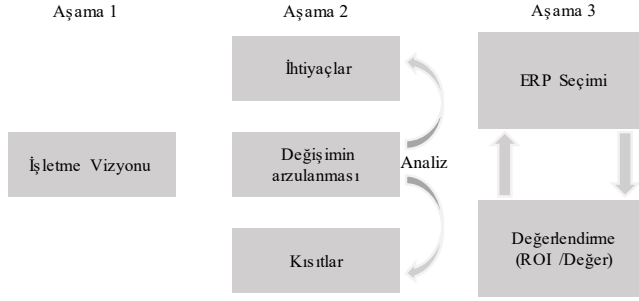
Kaynak: Sumner, 2014:3

1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA YAZILIMI SEÇİMİ

Bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı birçok firmanın yaşamını sürdürebilmesi için Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri günümüzde stratejik bir araç haline gelmiştir. ERP sistemlerinin işletmelere uygulama projeleri ise uzun ve özellikle yüksek finansal kaynak ihtiyacı olan projelerdir. Birkaç aşamadan oluşan bu projelerde en erken ve en kritik aşamalardan biri ERP yazılımının seçim aşamasıdır (Haddara, 2014: 394). ERP sisteminin başarılı seçimi bu sistemleri bünyelerinde uygulamak isteyen firmalar için hala tazeliğini koruyan önemli bir karar problemidir. Bu aşamada yapılacak kötü bir seçim kuruluşun bir bütün olarak olumsuz etkilenmesine ve hatta varlığının tehlikeye girmesine sebep olabilir. Bu nedenle, projenin başarılı olabilmesi için işletme stratejisine ve mevcut kaynaklarına uyumlu bir sistemin seçimi oldukça önemlidir. İşletmelerin bir ERP sistemi seçmesi gerektiğinde, ihtiyaç ve gereksinimleri en iyi şekilde karşılayacak yazılımın seçilebilmesi için ciddi bir yaklaşıma sahip olmak gerekir (Picek, 2020: 235).

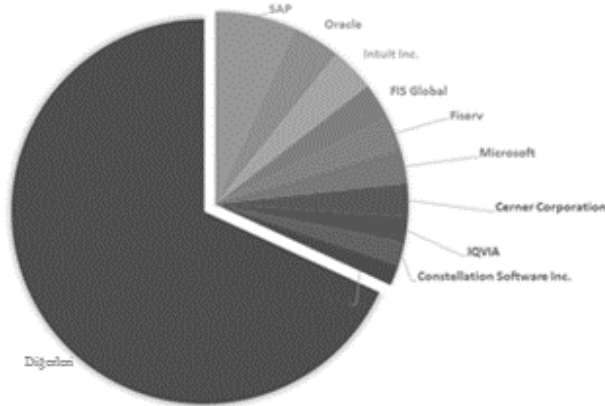
Sistemin performansını etkileyen birçok faktörün olması ve bu faktörlerden bazılarının da belirsiz yapıda olması problemi karmaşık bir hale getirmektedir. ERP sistemlerinin seçim ve satın alma sürecini daha iyi anlamak ve değerlendirmek için çeşitli çalışmalarda kuruluşların seçimini etkileyen faktörler ve seçim sürecini optimize etmek için kriterler tanımlamıştır. Stefanou (2000) ERP seçimi için Şekil 2'de sunulan çerçeveyi önermiştir. Bu çerçeve şirketin iş hedefleri ve

vizyonu ile başlar, ardından iş gereksinimleri, arzulanmış değişim ve kısıtlamalar dikkate alınarak paket analiz edilir ve seçim yapılır (Haddara, 2014: 396).



Şekil 2. ERP seçim çalışmalarının çerçevesi
Kaynak: Haddara, 2014:396

Dünyanın birçok ülkesinde ERP alanında olası her müşterinin bütçesine uygun birçok yazılım firması hizmet vermektedir. Bununla birlikte, SAP ve Oracle firmalarının en yüksek pazar payına sahip oldukları ERP pazarında IFS, Microsoft Business Solutions, Infor, Sage Group, Lawson ve Epicor gibi firmalar piyasanın büyük oyuncularındır. Adı geçen firmaların pazar payları Şekil 3'te gösterilmiştir (Pang vd., 2019).



Şekil 3. ERP firmalarının 2018 yılı pazar payları

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde alternatiflerin değerlendirilmesi için çok kriterli karar verme ve matematiksel programlama yöntemlerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Sagnak ve Kazancoglu, 2019:77-78).

Matematiksel yöntemler arasında en çok tercih edilen yöntemlerden biri veri zarflama analizidir. Yöntem bazı çalışmalarda tek başına kullanılırken (Lall ve Teyarachakul, 2006; Ghapanchi vd., 2008), bazı çalışmalarda fayda sıralama (Bernroider ve Stix, 2006) gibi yöntemlerle birlikte kullanıldığı görülmektedir. ERP yazılımı seçim probleminde birden çok hedef ve kriter olması sebebiyle tercih edilen diğer bir yöntem ise 0-1 hedef programlama yöntemidir. Karsak ve Özogul (2009), ERP yazılım seçimi için kalite fonksiyon yayılımı, bulanık doğrusal regresyon ve 0-1 hedef programlamaya dayalı bir karar modeli önermiştir. Şen vd., (2009), yazılım ürünlerini sistematik olarak değerlendirmek için hem nitel hem de nicel hedefler içeren hiyerarşik bir hedef yapısı önermiştir. Bu çözüm yapısı içerisinde sezgisel yöntem, bulanık çok kriterli karar verme yöntemi ve çok amaçlı bir programlama modeli yer almaktadır. Sagnak ve Kazancoglu (2019) ise çok kriterli karar verme yöntemi olan bulanık analitik ağ süreci yöntemi ile 0-1 hedef programlama tekniğini birleştirilmiştir.

ERP yazılımı seçim çalışmalarında tartışmasız en çok tercih edilen yöntemler ise tartışmasız çok kriterli karar yöntemleridir. Bugüne kadar deterministik ve bulanık yapıdaki farklı birçok yöntem (AHP, ANP, TOPSIS vb.) ile farklı ülkeler ve farklı sektörler için ERP yazılımı seçimi yapılmıştır. AHP (Wei vd., 2005; Karaaslan ve Gundogar, 2009; Ünal ve Güner, 2009; Rouyendegh ve Erkan, 2011; Cruz-Cunha vd., 2016), ANP (Perçin, 2008; Kaur ve Mahanti, 2008; Gurbuz vd., 2012; Kilic vd., 2015), TOPSIS (Razmi ve Sangari, 2008), TODIM (Kazancoglu ve Burmaoglu (2013), ve SMART (Haddara, 2014; Haddara, 2018) gibi deterministik yöntemler bu noktada başı çekmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi istemin performansını etkileyen birçok faktörün olması ve bu faktörlerden bazılarının da belirsiz yapıda olması karar probleminin çözümünde bulanık mantık esaslı yöntemlerin de sıklıkla kullanılmasının en önemli sebebidir. Bulanık AHP (Kahraman vd., 2010; Onut ve Efendigil, 2010; Kilic vd., 2014), bulanık ANP (Ayağ ve Özdemir, 2007; Ayağ ve Yücekaya, 2019), bulanık VIKOR (İnce, 2007), bulanık TOPSIS (Kilic vd., 2014; Gupta ve Naqvi, 2017), gri sistem teorisi (Khan ve Faisal,2015) ve bulanık integral değer sıralaması (Wei ve Wang, 2004) yöntemleri ile yapılan çalışmalar literatürde yer almaktadır.

ERP yazılımı seçiminde çok kriterli karar yöntemlerinin farklı yöntemler ile bütünleşik olarak kullanıldığı çalışmalar da vardır. Yazgan vd., (2009) ERP yazılım önceliğini hesaplamak için ANP

sonuçlarının kullanıldığı bir YSA modeli önermiştir. Zeng vd., (2012), grup tartışması ve anonim anket yöntemlerini kullanarak Çin'deki KOBİ'lerin en uygun ERP sistemini değerlendirme kriterleri ortaya koymuştur. Kriterlerin belirlenmesinin ardından alternatifler modifiye delphi, AHP, bulanık kapsamlı değerlendirme ve Gri İlişkisel Analiz yöntemlerinden oluşan bütünleşik yöntem ile değerlendirilmiştir. Gurbuz vd., (2012) dört ERP yazılım alternatifinin değerlendirmesi için entegre çok kriterli karar verme prosedürü önermiştir. Ölçütlerin görece ağırlıkları için ANP, ölçütler arasındaki konjonktif veya ayrık davranışlar ise MACBETH ve Choquet integrali (CI) yöntemleri ile belirlenmiştir. Ayağ ve Yücekaya (2019), ERP yazılımı seçim problemi için değerlendirme kriterlerini bulanık ANP yöntemi ile ağırlıklandırmış ve Gri İlişkisel Analiz (GRA) yöntemi yardımıyla alternatiflerin sıralamasını yapmıştır. Bu çalışmaların yanı sıra, ANP-PROMETHEE (Kilic vd., 2015), bulanık dil tercih ilişkileri (FLPR)–Bulanık TOPSIS (Çakır, 2016) ve aralık gri sayılar esaslı MACBETH yöntemi (Yurtyapan ve Aydemir, 2019) yöntemlerinin bütünleşik olarak ERP seçiminde kullanıldığı çalışmalar vardır.

Bu çalışmanın amacı ise küçük ve orta ölçekli firmaların günlük operasyonlarında kullanabilecekleri en iyi ERP yazılımı seçmesinde yardımcı olacak, uzman görüşüne dayalı hibrit karar modelleri önermektir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çok kriterli karar yöntemlerinin kullanıldığı birçok çalışma olmakla birlikte bu çalışmada BWM ve SWARA yöntemi ile ağırlıklandırılmış kriterlerin COPRAS yöntemiyle sıralamada kullanıldığı ilk çalışmadır. Çalışmanın üçüncü

bölümünde kullanılan yöntemler, dördüncü bölümde uygulama, son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

3. YÖNTEMLER

3.1. SWARA Yöntemi

Kademeli Ağırlık Değerlendirme Oranı Analizi (The Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis-SWARA) yöntemi Kersulienne vd., (2010) tarafından geliştirilen ve değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının bulunmasında sıklıkla kullanılan çok kriterli bir karar yöntemidir. Uzmanların, avukatların veya anlaşmazlık taraflarının rasyonel karar verme sürecinde özelliklerin önem derecesi hakkında fikir sahibi olmasını sağlayan yöntemde, karar vericilerin bilgi deneyimlerinden yararlanılır (Keršulienne vd., 2010: 243).

Literatür incelendiğinde SWARA yönteminin rasyonel uyumsuzluk çözümü yönteminin seçimi (Keršulienne vd., 2010), enerji sisteminin sürdürülebilirlik değerlendirme göstergelerinin önceliklendirilmesi (Zolfani ve Saparuskas, 2013), paketleme şeklinin seçimi (Stanujkic vd., 2015), binalarında dış duvar yalıtımının değerlendirilmesi (Ruzgys vd., 2014) ve otel seçimi (Işık ve Adalı, 2016) gibi farklı alanlardaki seçim ve değerlendirme konulu karar problemlerinde özellikle kriter ağırlıklarının belirlenmesinde kullanıldığı görülmektedir. Yöntemin adımları aşağıda sunulmuştur (Prasad, 2019: 136);

Adım 1: Kriterler, beklenen önemlerine göre azalan düzende sıralanır.

Adım 2: Katılımcı, her bir özel kriter için önceki ($j-1$) kritere göre j kriterinin göreceli önemini (s_j) belirler.

Adım 3: k_j katsayısı değeri hesaplanır.

$$j = 1 \text{ için } k_j = 1; j > 1 \text{ için } k_j = s_j + 1 \quad (1)$$

Adım 4: Yeniden hesaplanan q_j ağırlığı belirleyin.

$$j = 1 \text{ için } q_j = 1; j > 1 \text{ için } q_j \quad (2)$$

Adım 5: Son adımda ise değerlendirme kriterlerinin nispi ağırlıkları belirlenir.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (3)$$

3.2. En iyi – En Kötü (BEST – WORST) Yöntemi

Razai (2015) tarafından önerilen yöntem ikili karşılaştırma tabanlı çok kriterli bir karar verme yöntemidir. Tedarikçi seçimi (Rezaei vd., 2016), tedarik zincirlerinin sosyal sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi (Ahmadi vd., 2017), havacılık endüstrisinde servis kalitesinin değerlendirilmesi (Gupta, 2018), ve firmaların AR-GE performanslarının değerlendirilmesi (Salimi ve Rezaei, 2018) gibi alanlarda uygulamaları yapılmıştır. Genellikle kriter ağırlıklandırma için tercih edilen yöntemin adımları aşağıda sunulmuştur (Kheybari vd., 2019: 616-618)

Adım 1: Değerlendirme kriterleri $[c_1, c_2, \dots, c_n]$ belirlenir.

Adım 2: En iyi (*en önemli*) ve en kötü (*en önemsiz*) kriterler belirlenir.

Adım 3: En iyi kriter ile diğer kriterler arasında 1-9 ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırma yapılır ve $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bj}, \dots, a_{Bn})$ vektörü (BO vektörü) elde edilir. (Burada 1 eşit derecede önemli, 9 ise çok daha önemli anlamına gelir).

Adım 4: Diğer kriterler ile en kötü kriter arasında yine 1-9 ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırma yapılır ve $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{jw}, \dots, a_{nw})$ vektörü (OW vektörü) elde edilir.

Adım 5: Her bir kriter için optimal ağırlıklar $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ hesaplanır.

Burada her bir w_B/w_j ve w_j/w_{jw} çifti için $\frac{w_B}{w_j} = a_{Bj}$ ve $\frac{w_j}{w_w} = a_{jw}$

durumu sağlanmalıdır. Bütün j 'ler için maksimum farkların $\left(\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \right)$ ve $\left(\left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \right)$ minimize edilmesi için aşağıdaki matematiksel model oluşturulmuştur.

$$\min_j \max \left\{ \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \right\} \quad (4)$$

Kısıtlar:

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (5)$$

$w_j \geq 0$, tüm j 'leri için

Ardından buradaki ifadeler aşağıda gösterilen matematiksel modele dönüştürülür:

$$\min \xi \quad (6)$$

Kısıtlar:

$$\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ bütün } j' \text{leri için} \quad (7)$$

$$\left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \leq \xi, \text{ bütün } j' \text{leri için} \quad (8)$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (9)$$

$w_j \geq 0$, tüm $j' \text{leri için}$

Modelin çözülmesiyle birlikte optimal ağırlıklar ve ξ değeri elde edilir. Bu değer yapılan değerlendirmelerin ne kadar tutarlı olduğunu gösteren ölçüttür. Bu değerın sıfıra yakın olması tutarlı bir değerlendirme yapıldığı anlamına gelir.

3.3. COPRAS Yöntemi

Zavadskas vd., (1994) tarafından geliştirilen COPRAS yöntemi çelişen durumlar dikkate alınarak her bir alternatifin performansını değerlendirmek için aşamalı bir sıralama prosedürü uygular. Yol dizayn çözümlerinin değerlendirilmesi (Zavadskas vd., 2007), tedarikçi seçimi (Ghorabae vd., 2014; Madić vd., 2014), yatırım proje seçimi (Popović vd., 2012) ve sürdürülebilir mimarinin temel faktörlerini analizi (Amoozad Mahdiraji vd., 2018) gibi konularda özellikle sıralama işlemi için sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir.

COPRAS yöntemi karar seçeneklerinin önem ve fayda derecesinin, alternatifleri ve kriterlerin değer ve ağırlıklarını yeterince tanımlayan bir ölçüt sistemine doğrudan ve orantılı bağımlılığını varsayar.

Alternatiflerin öneminin, öncelik sırasının ve kullanım derecesinin belirlenmesi beş aşamada gerçekleştirilir (Kaklauskas, 2005: 363-364; Kaklauskas vd., 2006: 460):

Adım 1: Ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisi (D) oluşturulur. Amaç, karşılaştırmalı endekslerden boyutsuz ağırlıklı değerler almaktır. Bunun için aşağıdaki eşitlik kullanılır:

$$d_{ij} = \frac{x_{ij}q_i}{\sum_{j=1}^n x_{ij}}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n} \quad (10)$$

Boyutsuz ağırlıklı endeks değerlerinin toplamı, her bir kriterin ağırlık değeri olan (q_{ij})'ye eşittir.

$$q_i = \sum_{j=1}^n d_{ij}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n} \quad (11)$$

Adım 2: j . alternatifi tanımlayan ağırlıklı normalize edilmiş endekslerin toplamı hesaplanır. Minimize edilmeye çalışılan kriterlerin indeksi (S_{-j}) ve maksimize edilmeye çalışılan kriterlerin indeksi (S_{+j}) ile gösterilir. Toplam maliyet ve uygulama süresi gibi endekslerin (S_{-j}) aldıkları değer ne kadar düşük; fayda ve stratejiye uygunluk gibi kriterler için hesaplanan indekslerin değeri (S_{+j}) ne kadar büyük olursa, hedeflere daha iyi ulaşılır. Buradan hareketle indislerin aldığı toplam değer aşağıdaki eşitlik ile hesaplanır:

$$\begin{aligned} S_{+} &= \sum_{j=1}^n S_{+j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{+ij} \\ S_{-} &= \sum_{j=1}^n S_{-j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{-ij} \end{aligned} \quad (12)$$

Adım 3: Karşılaştırmalı alternatiflerin önemi derecesi (Q_j) aşağıdaki eşitlik ile belirlenir.

$$Q_j = S_{+j} + \frac{S_{-min} \sum_{j=1}^n S_{-j}}{S_{-j} \sum_{j=1}^n (S_{-min}/S_{-j})}, j = \overline{1, n} \quad (13)$$

(Q_j) değeri ne kadar büyük olursa alternatifin önceliği o kadar yüksek olur. (Q_j) değeri en yüksek olan alternatif talep ve hedefleri en karşılayan alternatif olacaktır.

Adım 4: j . alternatifin kullanım (fayda) derecesi (N_j) aşağıdaki eşitlik ile hesaplanır:

$$N_j = \left(\frac{Q_j}{Q_{max}} \right) * 100 (\%) \quad (14)$$

Adım 5: Kullanım derecesi (N_j) değerinin büyüklüğüne göre alternatiflerin sırası belirlenir. Bu değer 100 olduğu alternatif en iyi alternatiftir.

4. UYGULAMA

Bu bölümde, ERP yazılımı seçimi için kullanılacak ve yukarıda detayları açıklanan yöntemlerin pratiğini incelemek için yapılan vaka çalışması sunulmaktadır. ERP yazılımı seçimi için ağırlıklandırmanın farklı yöntemler (SWARA ve BWM) ile yapıldığı iki uygulama yapılmış ve sonuçları birbiri ile kıyaslanmıştır.

4.1. Seçim ve Değerlendirme Kriterleri ile Alternatiflerin Belirlenmesi

Uygulamanın ilk aşaması değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Literatür incelemelerine ve proje ekibiyle yapılan görüşmelere bağlı olarak Şekil 4’te gösterilen 8 kriter seçim ve değerlendirme kriteri olarak belirlenmiştir.



Şekil 4. Seçim ve değerlendirme kriterleri

Herhangi bir ürünün satın alınmasında dikkate alınan faktörlerin başında ürünün toplam sahip olma maliyeti (CR1) gelir. ERP sistemlerin firmalara uygulanması sırasında yazılım ile ilgili ilk yatırım tutarı, proje danışmanlık giderleri, eğitim ve bakım maliyetleri gibi maliyetlerin tamamı yazılımın sistemin firma için toplam maliyeti oluşturur. Bu noktada işletmenin proje için elinde bulunan toplam kaynak yazılım alternatiflerinin belirlenmesinde önemli bir kriterdir.

ERP sistemlerine geçişin planlandığı ilk aşamada işletmenin ihtiyaçları ve projenin uygulama kapsamı sağlıklı bir şekilde belirlenmelidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alana göre bir ERP yazılımından beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Bu aşamada işletme gereksinimlerinin net ve kapsamlı bir listesi oluşturulmalıdır. Yazılım

işletmeye sağlayacağı fayda (CR2), fonksiyonel özelliklerinin ihtiyaç karşılması ve şirketin mevcut teknolojik alt yapısının yazılıma uygunluğu (CR3) projenin başarılı olmasında önemli bir parametredir. Uygulama projesinin barındırdığı risk (CR4) ve işletmenin stratejisine uygun (CR5) bir yazılım seçimi de yine proje başarisında önemli diğer faktörlerdir. Yazılımın satın alınacağı firmanın özellikleri, kabiliyetleri (CR6) ve piyasadaki itibarı (CR8) yine proje başarisını etkiler. Yazılım firmasının sahip olduğu müşteri portföyü ile işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolunda sıklıkla tercih edilen bir yazılım olması sektörel deneyim sahibi olduğu anlamına gelir ve sistemin işletmeye uygulama süresini (CR7) kısaltır.

Kriterlerin belirlenmesinin ardından proje ekibinin alternatifleri belirlenen kriterlere göre 10 üzerinden puanlamaları istenmiştir. *CR1*, *CR4* ve *CR7* minimizasyon yönlü kriterler iken diğerleri maksimizasyon yönlü kriterlerdir. Maliyet açısından bir alternatifte yüksek puan verilmesi yazılımın maliyetinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Piyasada bulunan 7 adet ERP yazılımı dört kişiden oluşan proje ekibi tarafından değerlendirilmiş, değerlendirmelerin ortalaması alınarak elde edilen ilk karar matrisi Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kriterlere göre alternatiflerin değerlendirme puanları

KRİTERLER	ALTERNATİFLER						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Maliyet (CR1)	9,2	8,4	8,6	8,4	8,2	7,6	7,8
Fayda (CR2)	8,4	8,0	8,4	8,4	8,0	8,6	8,5
Fonksiyonellik ve Teknoloji (CR3)	8,6	8,1	8,3	8,3	8,3	8,9	8,2
Risk (CR4)	7,6	8,4	8,2	7,6	7,4	7,8	7,4
Stratejiye Uygunluk (CR5)	9,2	6,9	8,5	8,1	8,1	9,4	8,7
Tedarikçi Kabiliyeti (CR6)	9,3	6,6	7,9	8,4	8,3	9,2	8,8
Uygulama Süresi (CR7)	7,8	8,0	8,0	7,6	7,8	7,8	8,2
Firma İtibarı (CR8)	9,2	7,9	8,2	8,7	8,3	8,5	8,6

4.2. SWARA Yöntemi ile Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

Kriterleri ağırlıklandırma için kullanılan yöntemlerden ilki SWARA (Kersulienne vd., 2010) yöntemidir. Yöntem, kriterlerin beklenen önemlerine göre azalan düzeyde sıralanması ile başlar. Proje ekibinde yer alan kişilerden her bir kriteri önem sırasına koymaları istenmiş ve ayrı ayrı belirlenen sıraların geometrik ortalaması alınarak tek bir sıralama elde edilmiştir. Sonuç olarak Tablo 3'te yer alan sıralamalar ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Kriterlerin önem sıraları

Kriter	Kriterlerin Önem Sıralaması				Geo. Ort.	Sıralama
	Uzm.1	Uzm. 2	Uzm. 3	Uzm. 4		
CR1	3	2	3	1	2,06	3
CR2	5	3	5	5	4,40	5
CR3	2	2	1	3	1,86	2
CR4	4	3	4	4	3,72	4
CR5	1	1	2	2	1,41	1
CR6	6	3	6	5	4,82	6
CR7	8	5	7	6	6,40	8
CR8	7	4	8	7	6,29	7

Yöntemin ikinci adımında her bir özel kriter için önceki ($j-1$) kritere göre j kriterinin göreceli önemini (s_j) belirler. Ardından k_j katsayısı, q_j ağırlığı ve nihai nispi ağırlıklar (w_j) Tablo 4'te gösterildiği şekilde hesaplanır.

Tablo 4. Kriterlerin önem sıraları

Kriter	Önem Sırası	p_j	s_j	k_j	q_j	w_j
CR5	1	0,91		1	1,00	0,158
CR3	2	0,86	0,05	1,05	0,95	0,151
CR1	3	0,84	0,03	1,03	0,93	0,147
CR4	4	0,66	0,18	1,18	0,79	0,125
CR2	5	0,59	0,08	1,08	0,74	0,117
CR6	6	0,54	0,05	1,05	0,70	0,111
CR8	7	0,39	0,15	1,15	0,61	0,097
CR7	8	0,36	0,03	1,03	0,59	0,094
TOPLAM					6,31	1,00

SWARA yöntemiyle yapılan değerlendirmeye göre en önemli kriter stratejiye uygunluk (CR5), en az önemli olan ise Uygulama süresi (CR7) kriteri olarak belirlenmiştir. Nihai ağırlıklar dikkate alındığında sıralama $CR5 > CR3 > CR1 > CR4 > CR2 > CR6 > CR8 > CR7$ şeklinde olmuştur.

4.3. BWM ile Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

BWM yöntemi ile kriterleri ağırlıklandırmak için Bölüm 3.2'de detayları sunulan adımlar sırasıyla takip edilecek olursa yapılması gereken ilk iş proje ekibinin BO (Best-to-others) ve OW (Others-to-worst) vektörlerini oluşturmalarıdır. Ekip üyeleri tarafından oluşturulan

vektörler toplu olarak Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmektedir. Matematiksel model yardımıyla problemin çözülmesi ile her bir uzman için elde edilen ağırlıklar (w_j) ve K_{si} değerleri ise Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 5. BO Vektörleri

UZMAN	En İyi (Best) Kriter	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
1	Stratejiye Uygunluk (CR5)	3	5	2	4	1	6	8	7
2	Fonk. ve Teknoloji (CR3)	4	6	1	5	2	7	8	9
3	Stratejiye Uygunluk (CR5)	3	5	3	5	1	5	9	6
4	Maliyet (CR1)	1	7	4	5	2	7	8	9

Tablo 6. OW Vektörleri

UZMAN	En kötü (Worst) Kriter	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
1	Uygulama Süresi (CR7)	3	2	4	2	8	2	1	2
2	Firma İtibarı (CR8)	2	2	9	2	5	2	1	1
3	Uygulama Süresi (CR7)	3	2	3	2	9	2	1	2
4	Firma İtibarı (CR8)	9	2	3	3	5	2	2	1

Tablo 7. Ortalama Ağırlık Değeri ve Tutarlılık (K_{si}) Değerleri

KRİTERLER	AĞIRLIKLAR (w_j)				Ortalama
	Uzm. 1	Uzm. 2	Uzm. 3	Uzm. 4	
Maliyet (CR1)	0,127	0,104	0,133	0,388	0,188
Fayda (CR2)	0,076	0,069	0,080	0,060	0,071
Fonksiyonellik ve Teknoloji (CR3)	0,190	0,386	0,133	0,105	0,204
Risk (CR4)	0,095	0,083	0,080	0,084	0,086
Stratejiye Uygunluk (CR5)	0,353	0,208	0,385	0,211	0,289
Tedarikçi Kabiliyeti (CR6)	0,063	0,059	0,080	0,060	0,066
Uygulama Süresi (CR7)	0,041	0,045	0,041	0,053	0,045
Firma İtibarı (CR8)	0,054	0,046	0,067	0,039	0,052
K_{si}	0,027	0,030	0,015	0,034	

BWM ile yapılan değerlendirmeye göre en önemli kriter yine stratejiye uygunluk (CR5), en az önemli olan ise uygulama süresi (CR7) kriteri olarak belirlenmiştir. Tablo 7’de yer alan ortalama ağrlıklar dikkate alındığında kriterler için ağrlıklı sıralama $CR5 > CR3 > CR1 > CR4 > CR2 > CR6 > CR7 > CR8$ şeklinde oluşmuştur.

4.4. COPRAS Yöntemi ile Alternatiflerin Sıralanması

Kriterleri için ağrlıkların belirlenmesinin ardından, literatürde alternatiflerin tercih sırasının belirlenmesinde sıklıkla kullanılan ve Zavadskas vd., (1994) tarafından nerilen COPRAS yöntemiyle alternatiflerin nihai sıralaması yapılmıştır. SWARA yöntemiyle elde edilen ağrlıklara göre yapılacak sıralama için kullanılacak başlangıç karar matrisi Tablo 8’de, ağrlıklandırılmış karar matrisi ise Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 8. SWARA Ağrlıklı Sıralama İçin Karar Matrisi

KRİTERLER	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
(w _j)	0,158	0,151	0,147	0,125	0,117	0,111	0,097	0,094
YN ALT.	-	+	+	-	+	+	-	+
A1	9,2	8,4	8,6	7,6	9,2	9,3	7,8	9,2
A2	8,4	8,0	8,1	8,4	6,9	6,6	8,0	7,9
A3	8,6	8,4	8,3	8,2	8,5	7,9	8,0	8,2
A4	8,4	8,4	8,3	7,6	8,1	8,4	7,6	8,7
A5	8,2	8,0	8,3	7,4	8,1	8,3	7,8	8,3
A6	7,6	8,6	8,9	7,8	9,4	9,2	7,8	8,5
A7	7,8	8,5	8,2	7,4	8,7	8,8	8,2	8,6

Tablo 9. Ağırlıklandırılmış Karar Matrisi

KRİTERLER	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
YÖN	-	+	+	-	+	+	-	+
ALT.								
A1	1,458	1,267	1,266	0,952	1,072	1,032	0,753	0,866
A2	1,331	1,207	1,192	1,052	0,798	0,733	0,772	0,744
A3	1,362	1,267	1,214	1,027	0,991	0,871	0,772	0,772
A4	1,331	1,267	1,222	0,952	0,944	0,932	0,734	0,819
A5	1,299	1,207	1,222	0,927	0,944	0,921	0,753	0,782
A6	1,204	1,298	1,310	0,977	1,095	1,021	0,753	0,800
A7	1,236	1,283	1,207	0,927	1,014	0,977	0,791	0,810

Minimize edilmek istenen kriterler (CR1, CR4, CR7) dikkate alınarak hesaplanan (S_{-j}) ve maksimize edilmek istenen kriterler (CR2, CR3, CR5, CR6, CR8) için hesaplanan (S_{+j}) değerleri ile alternatiflerin önemi derecesi (Q_j), kullanım derecesi (N_j) ve nihai sıralamaları Tablo 10’da gösterilmektedir. SWARA ağırlıklı COPRAS yöntemiyle belirlenen alternatif tercih sıralaması $A6 > A1 > A7 > A4 > A3 > A5 > A2$ şeklindedir.

Tablo 10. SWARA Ağırlıklı COPRAS ile Alternatiflerin Sıralaması

ALT.	S_+	S_-	S_{-min}	$\sum_{j=1}^n S_{-j}$	S_{-min}/S_{-j}	$\sum_{j=1}^n (S_{-min}/S_{-j})$	Q_j	N_j	Sıra
A1	4,638	3,162	2,934	21,363	0,928	6,736	5,073	0,977	2
A2	3,930	3,155			0,930		4,367	0,841	7
A3	4,344	3,162			0,928		4,779	0,920	5
A4	4,366	3,016			0,973		4,822	0,928	4
A5	4,294	2,979			0,985		4,756	0,916	6
A6	4,724	2,934			1,000		5,194	1,000	1
A7	4,480	2,954			0,993		4,946	0,952	3

İkinci değerlendirme BWM ile elde edilen ağırlıklar kullanılarak yapılmıştır. Bu sıralama için kullanılan karar matrisi Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. BWM Ağırlıklı Sıralama İçin Karar Matrisi

KRİTERLER	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
(w _j)	0,188	0,071	0,204	0,086	0,289	0,066	0,045	0,052
YÖN	-	+	+	-	+	+	-	+
ALT.								
A1	9,2	8,4	8,6	7,6	9,2	9,3	7,8	9,2
A2	8,4	8,0	8,1	8,4	6,9	6,6	8,0	7,9
A3	8,6	8,4	8,3	8,2	8,5	7,9	8,0	8,2
A4	8,4	8,4	8,3	7,6	8,1	8,4	7,6	8,7
A5	8,2	8,0	8,3	7,4	8,1	8,3	7,8	8,3
A6	7,6	8,6	8,9	7,8	9,4	9,2	7,8	8,5
A7	7,8	8,5	8,2	7,4	8,7	8,8	8,2	8,6

BWM yöntemi ile elde edilen ağırlıklar ile alternatiflerin kriterlere göre aldıkları puanlar çarpılarak Tablo 12’de gösterilen ağırlıklandırılmış karar matrisi elde edilir.

Tablo 12. BWM Ağırlıklı Sıralama İçin Ağırlıklandırılmış Karar Matrisi

	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8
YÖN	-	+	+	-	+	+	-	+
ALT.								
A1	1,730	0,596	1,754	0,654	2,659	0,614	0,351	0,478
A2	1,579	0,568	1,652	0,722	1,980	0,436	0,360	0,411
A3	1,617	0,596	1,683	0,705	2,457	0,518	0,360	0,426
A4	1,579	0,596	1,693	0,654	2,341	0,554	0,342	0,452
A5	1,542	0,568	1,693	0,636	2,341	0,548	0,351	0,432
A6	1,429	0,610	1,816	0,671	2,717	0,607	0,351	0,442
A7	1,466	0,603	1,673	0,636	2,514	0,581	0,369	0,447

Minimize edilmek istenen kriterler (CR1, CR4, CR7) dikkate alınarak hesaplanan (S_{-j}) ve maksimize edilmek istenen kriterler (CR2, CR3, CR5, CR6, CR8) için hesaplanan (S_{+j}) değerleri ile alternatiflerin

önemi derecesi (Q_j), kullanım derecesi (N_j) ve nihai sıralamaları Tablo 13'te gösterilmektedir. BWM ağırlıklı COPRAS yöntemiyle belirlenen alternatif tercih sıralaması $A6 > A1 > A7 > A3 > A4 > A5 > A2$ şeklindedir.

Tablo 13. BWM Ağırlıklı COPRAS ile Alternatiflerin Sıralaması

ALT.	S_+	S_-	S_{-min}	$\sum_{j=1}^n S_{-j}$	S_{-min}/S_{-j}	$\sum_{j=1}^n (S_{-min}/S_{-j})$	Q_j	N_j	Sıra
A1	5,623	2,734	2,451	18,104	0,896	6,643	5,992	0,973	2
A2	4,636	2,662			0,921		5,015	0,814	7
A3	5,254	2,682			0,914		5,630	0,914	4
A4	5,185	2,575			0,952		5,577	0,905	5
A5	5,150	2,529			0,969		5,549	0,901	6
A6	5,750	2,451			1,000		6,161	1,000	1
A7	5,371	2,472			0,991		5,779	0,938	3

SWARA ve BWM ağırlıklı COPRAS yöntemi ile elde edilen sıralamalar Tablo 14'te birlikte sunulmuştur. Her iki kıyaslamada da görüş alınan kişilerin kriterler için öncelik sıralamaları aynı olduğu için 3 ve 4 numaralı alternatifler dışındaki alternatiflerin sırası aynı çıkmıştır.

Tablo 14. Nihai Sıralamaların Karşılaştırılması

ALT.	SIRALAMALAR	
	SWARA - COPRAS	BWM - COPRAS
A1	2	2
A2	7	7
A3	5	4
A4	4	5
A5	6	6
A6	1	1
A7	3	3

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin oldukça şiddetlendiği piyasalarda gün geçtikçe daha fazla firma rekabet gücünü arttırmak amacıyla ERP sistemlerini kullanmaya başlamaktadır. Gerek donanım gerekse yazılım ile ilgili teknolojik satın almalar oldukça yüksek sermaye gerektiren yatırımlardır. Bu teknolojilerin başarılı uygulamalarında ise kritik olan nokta işletmenin kaynak ve stratejilerine en uygun yazılımın seçimidir. Alternatif teknolojilerin seçim ve değerlendirilmesi genellikle birden fazla kriter dikkate alınarak yapıldığı için problem çok kriterli karar problemi olarak modellenmektedir. Bu çalışmada, ERP yazılımı seçimi için hibrit karar modelleri önerilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde literatür araştırması ve uzman görüşleri sonucunda, maliyet (*CR1*), fayda (*CR2*), fonksiyonellik ve teknoloji (*CR3*), risk (*CR4*), stratejiye uygunluk (*CR5*), tedarikçi kabiliyeti (*CR6*), uygulama süresi (*CR7*) ve firma itibarı (*CR8*) olmak 8 adet değerlendirme kriteri belirlenmiştir. Belirlenen bu kriterlerin ağırlıklandırılması için BWM (Razai, 2015) ve SWARA yöntemi (Kersulienne vd., 2010) kullanılmıştır. Proje ekibinden her iki yöntem ile de ağırlıklandırma yapması istenmiş ve kriterler için benzer önem sıralaması elde edilmiştir. BMW ve SWARA yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıklarına göre en önemli kriter stratejiye uygunluk (*CR5*), en az öneme sahip kriter ise SWARA yönteminde uygulama süresi (*CR7*), BMW’de ise firma itibarı (*CR8*) kriteridir.

İkinci aşamada, bir önceki aşamada iki farklı yöntem ile elde edilen ağırlıklar dikkate alınarak COPRAS (Zavadskas vd., 1994) yöntemiyle alternatiflerin sıralaması yapılmıştır. Her iki durum için de ilk ve son sırada yer alan alternatifler aynıdır. Mevcut yazılım alternatiflerinden sadece ikisinin sıralamasında değişim olmuştur.

Bu çalışma kapsamında kullanılan yöntemler nicel karar yöntemleridir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda belirlenen kriterler için farklı yöntemler kullanılabileceği gibi dilsel değerlendirmelerin yapılması ile bulanık yapıdaki diğer nicel karar yöntemleri de kullanılabilir. Bu sayede farklı yöntemler ve bulanık ifadelerin kullanımının yapılan değerlendirmelere etkisi de analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmadi, H. B., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2017). Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. *Resources, Conservation and Recycling*, 126, 99-106.
- Amoozad Mahdiraji, H., Arzaghi, S., Stauskis, G., & Zavadskas, E. K. (2018). A hybrid fuzzy BWM-COPRAS method for analyzing key factors of sustainable architecture. *Sustainability*, 10(5), 1626.
- Ayağ, Z., & Özdemir, R. G. (2007). An intelligent approach to ERP software selection through fuzzy ANP. *International Journal of Production Research*, 45(10), 2169-2194.
- Ayağ, Z., & Yücekaya, A. (2019). A fuzzy ANP-based GRA approach to evaluate ERP packages. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 45-68.
- Beheshti, H. M., & Beheshti, C. M. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning. *Enterprise Information Systems*, 4(4), 445-472.
- Bernroider, E. W., & Stix, V. (2006). Profile distance method—a multi-attribute decision making approach for information system investments. *Decision Support Systems*, 42(2), 988-998.
- Cruz-Cunha, M. M., Silva, J. P., Gonçalves, J. J., Fernandes, J.A., & Ávila, P.S. (2016). ERP selection using an AHP-based decision support system. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 29(4), 65-81.
- Çakır, S. (2016). Selecting appropriate ERP software using integrated fuzzy linguistic preference relations—fuzzy TOPSIS method. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 9(3), 433-449.

- Ghapanchi, A. H., Jafarzadeh, M. H., & Khakbaz, M. H. (2008). An Application of Data Envelopment Analysis (DEA) for ERP system selection: Case of a petrochemical company. *ICIS 2008 Proceedings*, 77.
- Ghorabae, M. K., Amiri, M., Sadaghiani, J. S., & Goodarzi, G. H. (2014). Multiple criteria group decision-making for supplier selection based on COPRAS method with interval type-2 fuzzy sets. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 75(5-8), 1115-1130.
- Gupta, H. (2018). Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. *Journal of Air Transport Management*, 68, 35-47.
- Gupta, R., & Naqvi, S. K. (2017). The fuzzy-AHP and fuzzy TOPSIS approaches to ERP selection: a comparative analysis. In *Handbook of Research on Fuzzy and Rough Set Theory in Organizational Decision Making* (pp. 188-218). IGI Global.
- Gurbuz, T., Alptekin, S. E., & Alptekin, G. I. (2012). A hybrid MCDM methodology for ERP selection problem with interacting criteria. *Decision Support Systems*, 54(1), 206-214.
- Haddara, M. (2014). ERP selection: the SMART way. *Procedia Technology*, 16, 394-403.
- Haddara, M. (2018). ERP systems selection in multinational enterprises: a practical guide. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(1), 43-57.
- Işık, A. T., & Adalı, E. A. (2016). A new integrated decision making approach based on SWARA and OCRA methods for the hotel selection problem. *International Journal of Advanced Operations Management*, 8(2), 140-151.
- İnce, Ö. (2007). Selection of an ERP software system by using fuzzy VIKOR. In *Information Sciences 2007* (pp. 1305-1311).

- Kahraman, C., Beskese, A., & Kaya, I. (2010). Selection among ERP outsourcing alternatives using a fuzzy multi-criteria decision making methodology. *International Journal of Production Research*, 48(2), 547-566.
- Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., & Raslanas, S. (2005). Multivariant design and multiple criteria analysis of building refurbishments. *Energy and Buildings*, 37(4), 361-372.
- Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Raslanas, S., Ginevicius, R., Komka, A., & Malinauskas, P. (2006). Selection of low-e windows in retrofit of public buildings by applying multiple criteria method COPRAS: A Lithuanian case. *Energy and buildings*, 38(5), 454-462.
- Karaarslan, N., & Gundogar, E. (2009). An application for modular capability-based ERP software selection using AHP method. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 42(9-10), 1025.
- Karagül, K., & Binatlı, M., (2002). ERP’de Çoklu-Ajan Sistemleri Kavramsal Bir Yaklaşım. İçinde *Bilgi Teknolojileri Kongresi (BİLGİTEK 2002)* (s. 29).
- Karagül, K., Binatlı, M., & Güngör, A., (2003). ERP’de Çoklu-Ajan Sistemleri ve Üretim Planlamasında Kullanımı. İçinde *Bilgi Teknolojileri Kongresi (BİLGİTEK 2003)* (ss. 115-117).
- Karsak, E. E., & Özogul, C. O. (2009). An integrated decision making approach for ERP system selection. *Expert systems with Applications*, 36(1), 660-667.
- Kaur, P., & Mahanti, N. C. (2008). A fuzzy ANP-based approach for selecting ERP vendors. *International Journal of Soft Computing*, 3(1), 24-32.
- Kazancoglu, Y., & Burmaoglu, S. (2013). ERP software selection with MCDM: application of TODIM method. *International Journal of Business Information Systems*, 13(4), 435-452.

- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.
- Khan, H., & Faisal, M.N. (2015). A Grey-based approach for ERP vendor selection in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business Information Systems*, 19(4), 465-487.
- Kheybari, S., Kazemi, M., & Rezaei, J. (2019). Bioethanol facility location selection using best-worst method. *Applied energy*, 242, 612-623.
- Kilic, H.S., Zaim, S., & Delen, D. (2014). Development of a hybrid methodology for ERP system selection: The case of Turkish Airlines. *Decision Support Systems*, 66, 82-92.
- Kilic, H. S., Zaim, S., & Delen, D. (2015). Selecting “The Best” ERP system for SMEs using a combination of ANP and PROMETHEE methods. *Expert Systems with Applications*, 42(5), 2343-2352.
- Kurbel, K. E. (2013). Enterprise resource planning and supply chain management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Lall, V., & Teyarachakul, S. (2006). Enterprise resource planning (ERP) system selection: a data envelopment analysis (DEA) approach. *Journal of Computer Information Systems*, 47(1), 123-127.
- Madić, M., Marković, D., Petrović, G., & Radovanović, M. (2014). Application of COPRAS method for supplier selection. In *The Fifth International Conference Transport and Logistics-TIL 2014, Proceedings* (pp. 47-50).
- Onut, S., & Efeendigil, T. (2010). A theoretical model design for ERP software selection process under the constraints of cost and quality: A fuzzy approach. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 21(6), 365-378.

- Pang, A., Markovski, M., ve Micik, A., (2019). Top 10 ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2018-202. 14 Şubat 2020 tarihinde <https://www.appsrntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/> adresinden erişildi.
- Percin, S. (2008). Using the ANP approach in selecting and benchmarking ERP systems. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 630-649.
- Picek, R. (2020, March). Analysis of Key Criteria for Selecting ERP Systems in Croatian Companies. In *Proceedings of the 2020 The 3rd International Conference on Information Science and System* (pp. 235-240).
- Popović, G., Stanujkić, D., & Stojanović, S. (2012). Investment project selection by applying copras method and imprecise data. *Serbian Journal of Management*, 7(2), 257-269.
- Prasad, R. (2019). Selection of internal safety auditors in an Indian construction organization based on the SWARA and ARAS methods. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 8(3), 134-40.
- Razmi, J., & Sangari, M. S. (2008, December). A hybrid multi-criteria decision making model for ERP system selection. In *2008 4th International Conference on Information and Automation for Sustainability* (pp. 489-495). IEEE.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of Cleaner Production*, 135, 577-588.
- Rouyendegh, B. D., & Erkan, T. E. (2011). ERP system selection by AHP method: case study from Turkey. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 39-48.

- Ruzgys, A., Volvačiovas, R., Ignatavičius, Č., & Turskis, Z. (2014). Integrated evaluation of external wall insulation in residential buildings using SWARA-TODIM MCDM method. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(1), 103-110.
- Sagnak, M., & Kazancoglu, Y. (2019). Integrated fuzzy analytic network process and 0-1 goal programming technique for enterprise resource planning (ERP) software selection. *Ege Akademik Bakis*, 19(1), 75-88.
- Salimi, N., & Rezaei, J. (2018). Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and program planning*, 66, 147-155.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Stefanou, Constantinos J., "The Selection Process of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems" (2000). AMCIS 2000 Proceedings, 418.
- Summer, M., (2014). Enterprise Resource Planning. Pearson Education Limited, London.
- Şen, C. G., Baraçlı, H., Şen, S., & Başlıgil, H. (2009). An integrated decision support system dealing with qualitative and quantitative objectives for enterprise software selection. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 5272-5283.
- Tsai, W. H., Lee, P. L., Shen, Y. S., & Lin, H. L. (2012). A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. *Information & management*, 49(1), 36-46.
- Ünal, C., & Güner, M. G. (2009). Selection of ERP suppliers using AHP tools in the clothing industry. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 21(4), 239-251.

- Wei, C. C., & Wang, M. J. J. (2004). A comprehensive framework for selecting an ERP system. *International journal of project management*, 22(2), 161-169.
- Wei, C. C., Chien, C. F., & Wang, M. J. J. (2005). An AHP-based approach to ERP system selection. *International journal of production economics*, 96(1), 47-62.
- Yazgan, H. R., Boran, S., & Goztepe, K. (2009). An ERP software selection process with using artificial neural network based on analytic network process approach. *Expert Systems with Applications*, 36(5), 9214-9222.
- Yurtyapan, M.S., & Aydemir, E., (2019). ERP Software Selection Process using Interval Grey Number Based MACBETH Method. In *Proceedings of 10th International Symposium on Intelligent Manufacturing and Service Systems* (pp. 549-561).
- Zavadskas, E. K., Kaklauskas, A., Peldschus, F., & Turskis, Z. (2007). Multi-attribute assessment of road design solutions by using the COPRAS method. *The Baltic Journal of Road and Bridge Engineering*, 2(4), 195-203.
- Zavadskas, E.K., Kaklauskas, A., Sarka, V., (1994) The new method of multicriteria complex proportional assessment of projects. *Technological and Economic Development of Economy* 1(3) 131–139.
- Zeng, Y. R., Wang, L., & Xu, X. H. (2017). An integrated model to select an ERP system for Chinese small-and medium-sized enterprise under uncertainty. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(1), 38-58.
- Zolfani, S. H., & Saparauskas, J. (2013). New application of SWARA method in prioritizing sustainability assessment indicators of energy system. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414.

BÖLÜM 8

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ VE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ[☆]

Arş. Gör. İlhan ÇAM¹, Prof. Dr. Gökhan ÖZER²

[☆] Bu çalışma İlhan Çam tarafından Gebze Teknik Üniversitesi SBE’de tamamlanmış olan “*İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye, inovasyon sermayesi ve süreç sermayesinin firma değeri ile ilişkisi: BIST üzerine bir uygulama*” başlıklı yüksek lisans tezinin kavramsal bölümünden türetilmiştir.

¹ Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye.
icam@gtu.edu.tr

² Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye.
ozerg@gtu.edu.tr

GİRİŞ

İnsanlık tarihine bakıldığında, sosyolojik olarak üç önemli devrimin yaşandığı söylenebilir. Bu her bir devrim sürecinde kendisine has özelliklere sahip olan yeni toplumsal yapıların ortaya çıktığı ve her bir devrimin kendisinden önceki yaşam biçimlerini, kültürleri ve uygarlıkları yok edip, yerine yeni yaşam biçimlerini, ekonomik modelleri ve örgütlenmeleri getirdiği görülmüştür. Toffler (1998) tarafından dalgalar olarak nitelendirilen bu önemli aşamalar ve toplumsal yapılar; birinci dalga, tarım devrimi ve tarım toplumunu; ikinci dalga sanayi devrimini ve sanayi toplumunu; üçüncü dalga ise, sanayi sonrası toplumu, yani bilgi toplumunu ifade etmektedir.

Bilgi sistemlerine ve bilgi teknolojilerine dayalı olarak şekillenen bilgi toplumlarında genel olarak şu özellikler görülmektedir; bilginin artan bir şekilde önem kazanması, ekonominin küreselleşmesi ve uluslararası rekabetin etkili olması, tarım, sanayi ve hizmetler sektörlerinin yanına bilgi sektörünün de eklenmesi, bireyin toplumsal yapının merkezinde yer alması, bilgisayarlaşmanın hız kazanması ve son olarak örgütlü toplumun güçlenmesi (Öğüt, 2009). Bilgi toplumlarında, bilginin ciddi bir üretim faktörü durumuna gelmesi sonucunda, bilgi üretimine dayalı ekonomiler ve sektörler görülmeye başlanmış ve sonuç olarak işletmecilik anlayışı maddi varlıklara yapılan yoğun yatırımlardan (finansal sermaye) maddi olmayan varlıklara yapılan yoğun yatırımlara (entelektüel sermaye) kaymıştır (Moore ve Craig, 2008).

Tarihsel süreç içerisinde bilginin bu denli değer kazanması ve üretim faktörleri arasına girmesi, bilginin yönetilmesi konusunda uzmanlaşan organizasyonlarla, uzmanlaşmayı gerçekleştiremeyenler arasında önemli bir değer farkının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle son 20 yıllık süreç içerisinde dünya genelindeki işletmelerin defter değerleri ve piyasa değerleri arasında önemli farklılıkların olduğu göze çarpmaya başlamıştır. Önemli sayıda bilim insanı ve işletme yöneticisi defter değeri ile piyasa değeri arasındaki bu farkın kısmi olarak entelektüel sermaye (ES) ve diğer maddi olmayan varlıklar içerisindeki değer tarafından açıklanabileceğine inanmaktadır. Böylelikle 1980'lerden sonra ES'nin ne olduğu, nasıl sınıflandırılacağı ve nasıl ölçüleceği üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Pena, 2002).

Bu çalışmanın amacı; entelektüel sermayenin gelişimine ve kavramsal olarak ortaya çıkmasına neden olan dinamiklerden bahsetmek ve ES'nin kavramsal çerçevesinin anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonrasında ise ES'nin günümüz işletmeleri, bilim insanları ve işletme uygulayıcıları için neden önemli olduğu, ES'yi ölçmenin neden gerekli olduğu ve ES'nin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerin neler olduğu tartışılacaktır.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Thomas Stewart 1991 yılında kaleme aldığı “Beyin Gücü” adlı makalesinde, “entelektüel sermaye” kavramını (günümüzde kullanılan anlama en yakın şekilde) kullanan ilk kişi olmasına rağmen, bu kavramı ilk olarak ifade eden kişi John Kenneth Galbraith olmuştur. 1959

yılında F. Peter Drucker'ın ilk defa ES çerçevesindeki bilginin önemini vurgulamak için bilgi işçisi kavramını kullanmasından sonra (Güney, 2011), Galbraith 1969 yılında ES kavramını Michael Kalecki'e yazdığı bir mektupta kullanmış ve Kalecki 1975 yılında yazdığı makalesinde Galbraith'in sözüne atıf yaparak “*Acaba kaçımız son on yılda elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız?*” ifadesiyle ES kavramını bilimsel bir zeminde ifade eden ilk kişi olmuştur (Karacan ve Ergin, 2011). Tüm bunlara rağmen, muhasebe teorisi üzerine çalışan bilim insanlarının ES'ye ilgileri 1960'lı yıllarda Hermanson'ın çalışması ile başlamıştır. Hermanson, finansal tablolarda rapor edilmeyen insan varlıklarının da biçimsel finansal tablolar içerisinde yer alması ile ilgili olarak yürüttüğü çalışmalarını ifade etmek için “İnsan Varlıkları Muhasebesi” (*Human Assets Accounting*) kavramını kullanmıştır (Roslender, 2000).

Genel olarak, işletmeler bünyesinde kullanılan bütün görünmeyen, soyut varlıklara entelektüel varlıklar ya da entelektüel sermaye denilmekte (Mondal ve Ghosh, 2013) ve ekonomik bir fayda elde etmek için kullanılan bilgi ve birikime dönük soyut varlıklar şeklinde ifade edilmektedir.

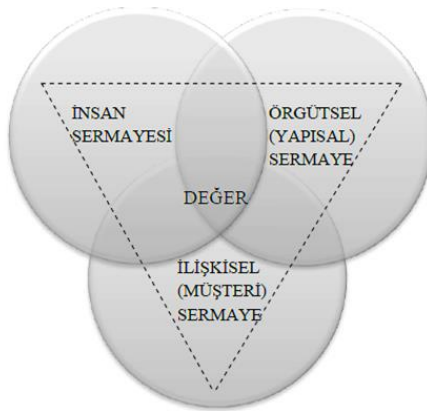
Çeşitli bilim insanları ve işletme uzmanları tarafından ES ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların genel olarak üzerinde durdukları ortak nokta ES'nin görünmez yani soyut olduğu, genellikle bilgi ve birikimden elde edildiği ve işletmeler ve tüm paydaşlar için bir anlam, değer ifade ettiği şeklindedir. Örneğin Edvinsson ve Malone (1997) ES'yi herhangi bir fiziksel varlığı olmayan ama yine de şirket

için değer anlamına gelen maddi olmayan varlıklar olarak tanımlarken, Stewart (1998) ise değer yaratmak için kullanılan bilgi, birikim, fikri mülkiyet gibi entelektüel malzemelerdir şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte, ES ile ilgili en pratik tanımı Brooking (1997) yapmıştır. Yazar ES'yi bir şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark şeklinde tanımlamıştır.

Entelektüel sermaye üzerinde fikir birliğine varılan önemli noktalardan birisi, ES'nin alt bileşenlerden meydana gelerek firmanın değeri ya da çıktıları üzerinde etkisinin olduğunun düşünülmesidir. Bu bileşenlerden insan sermayesi Stewart (1998) tarafından, insanların ve grupların sahip olduğu beceri, yetenekler ve yetkinlikler şeklinde tanımlanmıştır ve firmanın yasal anlamda sahip olduğu bir varlık olarak görülmemektedir. İkinci boyut, ilişkisel sermayedir. İlişkisel sermaye genel olarak firma ve onun dış paydaşları (örn. piyasa, tedarikçiler, müşteriler, ortaklıklar, ticaret birlikleri, rakipler, toplum ve devlet) arasındaki ilişkiler bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Ferraro ve Veltri, 2011). Üçüncü boyut ise yapısal sermayedir. İşletmeler, diğer ES bileşenlerinin aksine yapısal sermayeye bir bütün olarak sahip olabilmekte ve onu başkalarıyla paylaşabilmektedirler. Yapısal sermaye, bir organizasyonun sahip olduğu süreçler, teknikler, sistemler ve araçlardan meydana gelmektedir.

Entelektüel sermaye bu bileşenleri üzerinden değer yaratma faaliyetlerinin merkezi konumunda yer alarak işletmeler nezdinde önemli bir konuma yükselmektedir. Bu çerçevede işletmeler, değer yaratılması ve organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde maddi

varlıklar ve sermaye kaynakları ile birlikte maddi olmayan yani ES varlıklarından da faydalanmakta ve bunu da sahip olduğu ES varlıklarını yeni süreçlere, ürünlere ve hizmetlere dönüştürerek gerçekleştirebilmektedirler. Şekil 1’de sunulan ES modeline göre, değer yaratılmasında bireysel bilgileri, ya da insan sermayesini, organizasyonel bilgiye ya da uygulamalara dönüştürmek gerekmektedir. Bu bilgi son olarak yeni ürün ve/veya hizmet çıktısıyla müşterilere aksettirilecektir. Daha sonrasında ise işlenen bu bilgi sayesinde, organizasyonun müşteri tabanı ve piyasa payı artacak ve bu müşterilerden elde edilen gelirler maksimize edilecektir (Al-Ali, 2003).

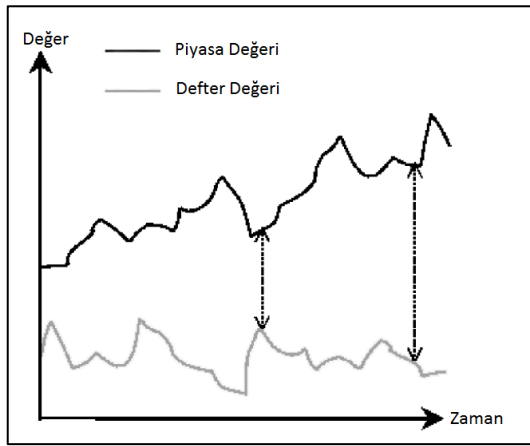


Şekil 1: ES Modeli Altında Değer Yaratımı (Kaynak: Karaman, 2014)

2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ

Sermaye piyasaları için önemli bir bilgi kaynağı olan entelektüel sermayenin doğru bir şekilde ölçülmesi ve raporlanması sadece işletme ve işletmenin paydaşlarını ilgilendiren bir durum değildir. Aksine ulusal ekonomik çıkarları da ilgilendirmektedir. Çünkü firmalar ve sermaye piyasaları arasındaki iletişimin ve bilgi alışverişinin kötü ve

yetersiz olduğu durumlarda kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması söz konusu olmayacaktır. İşletmeler hakkındaki bilgilerin sermaye piyasalarına ulaştırılmasının muhasebe temelli bilgilerle sağlandığı bilinen bir gerçektir. Fakat ES ile ilgili bilanço ve diğer finansal tablolardan elde edilen bilgilerin tamamıyla memnun edici olduklarını söylemek yanıltıcı olacaktır. Özellikle bu durum yüksek teknoloji ürüne ve bilgiye dayalı büyümenin gerçekleştiği son 30-40 yılda daha da kötüleşmiş ve bunun sonucunda da Şekil 2’de görüldüğü gibi, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki boşluk gittikçe artmaya başlamıştır (Rylander vd., 2000).



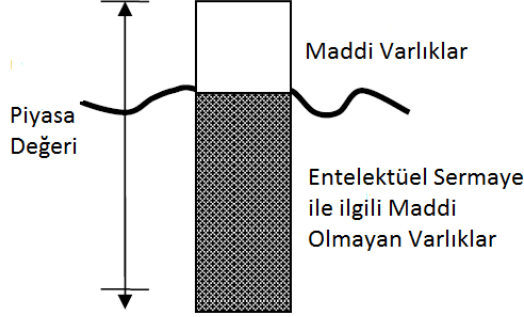
Şekil 2: Piyasa ve Defter Değeri Arasındaki Fark (Kaynak: Wang, 2008)

Örneğin Lev (2002) tarafından, ABD’deki Standard & Poor’s 500 Endeksindeki şirketler için 1977 ile 2001 yılları arasında yapılan bir araştırmaya göre, şirketlerin piyasa değerlerinin yüzde 80’inden fazlası finansal tablolardan elde edilememektedir. Yine ABD’deki Microsoft Şirketinin piyasa değerinin % 90’ının soyut yani entelektüel varlıklardan oluştuğu ve bu varlıkların piyasa değerinin fiziksel

varlıkların piyasa değerinden 1996 yılında 11,2 kat ve 2000 yılında ise 13,3 kat daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Görmüş, 2009). Sonuç olarak, günümüzün karmaşık bilgi temelli firmaları geleneksel muhasebe çerçevesiyle elde edilemeyen kaynaklara gittikçe daha bağımlı hâle gelmekte, bu da finansal tabloların değer ilişkisini azaltmaktadır (Bontis, 2003).

ES ile ilgili maddi olmayan varlıklar bilançolardan direkt olarak ölçülemeyen ve soyut nitelikli varlıklardır, ancak buna rağmen Şekil 3 de görülebileceği gibi firma için önemli bir ekonomik kaynağı ifade etikleri de ortadadır. Bu noktadan da hareketle ES ve maddi olmayan varlıkların ölçülmesi ve raporlanması ile ilgili çalışmalar uzun yıllardır araştırmacılar ve kurumsal işletmeler tarafından yapılmaktadır. Tüm bu çabalara rağmen ES'nin tüm bileşenleri ile birlikte yer aldığı ve doğru bir şekilde ölçüldüğü bir tablonun hazırlanması, ES'ye has bazı özelliklerden dolayı zor olmaktadır. Örneğin muhasebe kurallarının dayandığı temel ekonomi kanunlarından birisi, bir varlığın kullanımından dolayı eskiyeceği için değerinin düşeceği yönündedir. Ancak bu durum ES için geçerli olmayacaktır, çünkü entelektüel kaynaklar, örneğin bilgi gibi, kullanıldıkça değeri artan bir varlık özelliği taşımaktadırlar. Ayrıca entelektüel kaynaklar genellikle içsel olarak üretilirler, birbirleriyle ilişkilidirler ve birbirlerine bağımlıdır. Son olarak ise entelektüel kaynaklar fiziksel ya da parasal kaynaklarda olduğu gibi toplamsal değillerdir. ES'nin bu özelliklerinden dolayı, entelektüel kaynakları yeterli ölçüde birlikte ele alan bir bilançonun

elde edilmesinin neredeyse imkânsız bir görev olduğu düşünülmektedir (Rylander vd., 2000).



Şekil 3: Piyasa Değeri Oluşumu (Kaynak: Sundac ve Krmpotic, 2009)

ES'nin ölçülmesinin ve raporlanmasının karmaşık ve zor bir görev olması göz ardı edildiğinde, ES'nin bileşenleri bazında ölçülebildiği ve raporlanabildiği bir durumda hem işletmenin iç paydaşları hem de dış paydaşları nezdinde elde edilebilecek avantajlar, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mehralian vd., 2013; Zor ve Bulut, 2013; Yereli ve Gerşil, 2005):

- ✓ İşletmenin gerçek durumu ile ilgili bilgilere daha açık bir şekilde ulaşılabilmesi için yöneticilerin firma kârlılığının artırılması noktasında daha doğru karar almalarına yardımcı olacaktır.
- ✓ İşletme çalışan performanslarının, yönetsel kontrollerinin daha etkin yapılabilmesi ve işletmenin kendisini, bu doğrultuda diğer işletmelerle kıyaslayabilmesinin olanaklı olması.
- ✓ İşletmenin uzun dönemli amaçlarını ne derece karşıladığının veya karşılamaktan ne kadar uzak olduğunun belirlenebilmesi.
- ✓ ES bileşenlerinin organizasyona sağladığı katkılar daha açık bir şekilde ortaya konulabileceği için piyasa değerinin artırılması

noktasında, organizasyonun stratejik yatırım kararlarının daha rahat verilebilmesi.

- ✓ Kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasını engelleyen işletme ve yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılması.
- ✓ Kreditorler nezdinde işletmelerin kredi değerlerini artırmalarının ve entelektüel sermayelerin de teminat olarak gösterilebilmelerinin sağlanması.

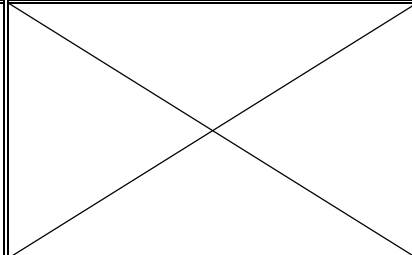
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Farklı araştırma alanları içerisinde araştırmalarını yürüten bilim insanları, ES'nin ölçülmesi ve daha sonrasında ise raporlanması için çok çeşitli modeller ve yöntemler geliştirmişlerdir ve günümüzde de bu tekniklerin gelişmeye devam ettiği görülmektedir. ES üzerinde bu kadar çeşitli ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesinin altında yatan temel neden, ES'nin tanımı ve bileşenlerinin ne olduğu hakkında henüz genel kabul görmüş bir çerçevenin benimsenememiş olması ve her bilim insanının ES'ye kendi araştırma alanı çerçevesinden yaklaşmasıdır. Diğer önemli bir neden ise, sosyal olayların bilimsel kesinliğe yakın bir şekilde ölçülmesinin imkânsıza yakın olmasından dolayı ölçüm sistemlerinde ortaya çıkan farklılıklardır.

Sveiby (2010) yaptığı geniş literatür incelemesi sonucunda 42 tane farklı ES ölçüm yöntemini ortaya çıkarmış ve bu yöntemleri dört farklı temel ölçüm yöntemi içerisinde sınıflandırmıştır. Bu yöntemler, Tablo 1'de görüldüğü gibi Sveiby (2010) tarafından yapılan iki boyutlu bir matris içerisinde, sahip oldukları genel özellikler çerçevesinde

özetlenmişlerdir. Bu matris içerisinde ES ölçüm yöntemleri organizasyonel ve bireysel seviye olmak üzere iki değerlendirme seviyesine göre ve parasal ve parasal olmayan şeklinde ise iki değerlendirme yöntemine göre sınıflandırılmışlardır. Aşağıdaki bölümlerde bu yöntemlerden uygulamada ve teoride en sıklıkla faydalanılan yöntemler dört temel ölçüm yöntemi içerisinde ele alınacaktır.

Tablo 1: Değerleme Seviyesi ve Yöntemine Göre ES Ölçüm Yöntemleri

Bireysel Seviyesi	Direkt ES Ölçüm Yöntemleri 1. Teknoloji Sımsarı 2. Alıntı-ağırlıklandırılmış patent 3. İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi	Skor Kart Yöntemleri 1. Dengeli Skor Kartları 2. Skandia Pusulası 3. Entelektüel Sermaye Endeksi 4. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme 5. ES Kıyaslama Sistemi 6. Değer Zinciri Puan Kartı
	Aktif Getirisi Yöntemleri 1. Entelektüel Katma Değer Katsayısı 2. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer 3. Ekonomik Katma Değer Piyasa Değeri Yöntemleri 1. Piyasa-Defter Değeri Farkı ve Oranı 2. Tobin q Oranı	
Organizasyonel Seviye	<i>Parasal Değerleme</i>	<i>Parasal Olmayan Değerleme</i>

3.1. Piyasa Değeri Yöntemleri

Piyasa değeri yöntemleri (*Market Capitalization Methods*), firmanın entelektüel sermaye ya da maddi olmayan duran varlıklar değerini, varlığın piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark şeklinde hesaplamaktadır. Önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak bu yöntemlerin kolaylığından dolayı kullanılmış olmasına rağmen, yöntemler kendi içerisinde, piyasa fiyatlarında yaşanan kısa vadeli ekonomik

dalgalanmalardan, geleneksel muhasebenin tarihsel maliyet değeri anlayışından ve farklı değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasından kaynaklanan bazı olumsuzluklara sahiptir (Lim ve Ryu, 2013; Karacan ve Ergin, 2011). Bu yöntemler içerisinde ağırlıklı olarak piyasa değeri - defter değeri farkı ve oranı ile Tobin q oranı yöntemleri kullanılmaktadır.

3.1.1. Piyasa Değeri - Defter Değeri Farkı ve Oranı

ES literatürü incelendiğinde, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın ES'ye karşılık geldiğini söyleyen (örneğin Edvinsson ve Malone, 1997; Stewart, 1997) çok sayıda benzer ifade ile karşılaşılacaktır. Aynı şekilde Stewart (1997), piyasa değeri defter değeri oranının ES'nin hızlı, basit ve makul bir göstergesi olarak düşünülebileceğini ifade etmiştir. Piyasa değeri, adil bir işlemin yerine getirilmesi için gerekli olan tüm koşullar altında rekabetçi ve açık bir piyasa içerisinde bir firma için ortaya çıkan en muhtemel fiyat olarak tanımlanmaktadır. Piyasada oluşan hisse senedi fiyatının tedavüldeki hisse senedi sayısı ile çarpılması sonucunda piyasa değerine ulaşılmaktadır. Defter değeri ise işletmenin toplam varlıklarından kısa ve uzun vadeli borçlarının çıkartılması sonucunda geriye kalan değerdir. Defter değerinin ne firmanın piyasa değerine ne de net varlıklarının gerçeğe uygun değerine eşit olduğu söylenebilir (Andriessen, 2004). Bu yöntem ile hem aynı sektör içerisinde bulunan firmaların entelektüel sermayeleri birbirleriyle karşılaştırılabilmekte hem de sektörler arasında kıyaslamalar yapılabilmektedir (Bölükbaşı, 2014). Gayet açık ve net olan ES değeri yöntemi aşağıdaki gibi gösterilebilir;

$$ES \text{ Değeri} = Piyasa \text{ Değeri} - Defter \text{ Değeri}$$

ES değerinin altında yatan mantık, firmanın piyasa değerinin defter değerini aşan kısmının ES değerini ifade ettiği şeklindedir. Diğer taraftan piyasa değerinin defter değerine bölünmesiyle de ES oranına ulaşılabılır ve ortaya çıkan bu oran entelektüel varlıkların fiziki varlıklara oranını vermektedir. Diğer bir ifade ile bu oran büyüdükçe (küçüldükçe) entelektüel varlıkların fiziki varlıklara oranı da artmakta (azalmakta) ve şirketler o oranda bilgi yoğun olarak değerlendirilmektedir (Akpınar, 2012). Aynı şekilde ES oranı yöntemi de aşağıdaki gibi gösterilebilir;

$$ES \text{ Oranı} = Piyasa \text{ Değeri} / Defter \text{ Değeri} = PD/DD$$

ES'nin oran olarak hesaplanmasının firmanın geçmiş yıl verileri ve sektör ortalamaları ile karşılaştırma imkânı vereceğinden dolayı değer olarak hesaplanmasına göre daha anlamlı bilgiler sunacağı iddia edilebilir (Akbay, 2007).

Bu iki yöntem kullanım bakımından kolaylık sağlamalarına rağmen bazı eksiklikleri de bünyelerinde barındırmaktadır. Örneğin sadece borsada hisse senetleri işlem gören firmalar için uygulanabilmekte, diğerleri için uygulanamamaktadır. Aynı şekilde firmaların piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark sadece entelektüel sermayeden kaynaklanmamaktadır (Akbay, 2007; Gazezoğlu, 2013).

3.1.2. Tobin q Oranı

ES'nin ölçülmesi ve raporlanması üzerine yazılan literatür incelendiğinde, ilk ölçüm modelinin piyasa değeri ile yenileme değeri arasındaki ilişkiyi ölçen Tobin q oranı yöntemi olduğu fark edilecektir (Khanhossini vd., 2013; Sveiby, 2010). 1981 yılında finansal piyasalar üzerine yaptığı analizlerden dolayı Nobel Ödülünün sahibi olan ABD'li ekonomist James Tobin (1918–2002), başlangıçta yatırımcı davranışlarını tahmin etmek için Tobin q oranı (*Tobin's q Ratio*) yöntemini geliştirmişse de günümüzde bu yöntem ES'nin ölçümü amacıyla yoğun olarak kullanılmaktadır (Andriessen, 2004). Tobin q oranı yöntemi aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

$$q = \text{Firmanın Piyasa Değeri} / \text{Varlıkların Yenilenme Maliyeti}$$

Bu yöntemde ifade edilen 'q', firmanın piyasa değerinin, varlıklarının yenilenme maliyetine oranı şeklinde ifade edilmekte ve sermaye yatırımlarının artma ya da azalma durumlarının tahmin edilmesinde bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre, eğer firmanın kendi varlıklarını yenileme maliyeti, piyasa değerinden daha düşükse, bu durumda firmanın yatırımları üzerindeki normal getirisinden daha fazla getiri elde ettiği sonucuna ulaşılabilir (Wall vd., 2004). Aynı şekilde q oranının 1'den ve rakiplerin q oranından büyük olduğu durumlarda ise, firmanın diğer benzer firmalardan daha fazla değer üretme yeteneğine sahip olduğu sonucuna varılacaktır (Mondal ve Ghosh, 2013). Buradaki varlıkların yenilenme maliyeti ile hâlihazırda kullanılmakta olan bir fiziksel varlığın şimdi satın alınması durumunda ödenmesi gereken

bedel ifade edilmektedir. Aynı şekilde bu hesaplama tek bir varlığın yanı sıra firmanın bütünü için de yapılabilir (Güney, 2011).

Yüksek 'q' değeri ile uygulamada, genellikle ES ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda Stewart (1997), Tobin q oranını bir firmanın diğer firmaların sahip olmadığı şeylere sahip olmasından dolayı, olağan durumdan daha fazla getiri elde etme yeteneği olarak ifade etmekte ve ES'nin iyi bir ölçüsü olarak kullanılabilirliğini ileri sürmektedir. Bu yöntem içerisinde geçmiş maliyetlere karşılık olarak yenileme maliyetleri kullanıldığından dolayı Tobin q oranının, piyasa değeri - defter değeri farkı ve oranı yöntemlerinden daha doğru olduğu iddia edilebilmektedir, ancak bu yenileme maliyetlerinin elde edilmesi kolay bir şekilde bilançolara bakılarak bulunamayacağından dolayı daha zordur. Ayrıca burada da bir önceki yöntemde olduğu gibi piyasa değeri kullanıldığından dolayı, önceki yöntemin sahip olduğu olumsuzluklara sahiptir (Wall vd., 2004).

3.2. Direkt Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri

Direkt entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri (*Direct Intellectual Capital Methods*), ES'nin çeşitli bileşenlerinin belirlenerek parasal değerinin belirlenmesine dayalı olan yöntemleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu yöntemlerin altında yatan temel mantık; ES bileşenlerinin belirlendikleri zaman, ister bireysel olarak isterse de bir toplama katsayısı olarak direkt şekilde değerlendirilebilecekleri şeklindedir (Sveiby, 2010). Bu yöntemlerde firmalar denetim anketi uygulayarak maddi olmayan duran varlıkları parasal bir değer şeklinde

tahmin etmektedirler. Ancak denetim anketinin firmaya özgü nitelikler taşınmasından dolayı elde edilen sonuçların kıyaslanabilirliği sorgulanmaktadır (Karacan ve Ergin, 2011). Bu yöntemler içerisinde ağırlıklı olarak teknoloji simsarı yöntemi, alıntı-ağırlıklandırılmış patent yöntemi ve insan kaynakları maliyeti ve muhasebesi yöntemi kullanılmaktadır.

3.2.1. Teknoloji Simsarı

Teknoloji Simsarı (*Technology Broker*) yöntemi, Annie Brooking yöneticiliğindeki Technology Broker danışmanlık şirketi tarafından 1996 yılında ES değerinin parasal olarak hesaplanmasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Brooking, 1996). Bu yöntem içerisinde bir firmanın ES değeri; insan merkezli varlıklar (insan sermayesi), piyasa varlıkları (ilişkisel sermaye), entelektüel mülkiyet varlıkları ve işletmenin altyapı varlıkları (yapısal sermaye) gibi dört temel ES bileşeni üzerinden sorulan sorulara firmanın verdiği cevapların analiz edilmesine dayalı olarak değerlendirilmektedir (Sveiby, 2010).

Brooking üç aşamada firmanın ES değerini hesaplamaktadır. İlk aşamada ES göstergelerini belirleyebilmek için firmaya yirmi adet soru sorularak teşhis süreci yerine getirilmektedir. Bu sorulara verilen cevapların analiz sonuçlarına göre, bir firma bu yirmi soruya olumlu olarak cevap verme konusunda ne kadar başarısız olursa, entelektüel sermayesini geliştirme konusuna daha fazla odaklanması gerektiği sonucuna varılmaktadır. İkinci aşamada ise ES'nin dört temel bileşeni

içerisinde yer alan yukarıda saydığımız unsurlar 178 adet soruyla incelenmektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda ise Brooking ES'nin parasal değerinin hesaplanabilmesi için üç farklı yaklaşım önermektedir; maliyet yaklaşımı, piyasa yaklaşımı ve gelir yaklaşımı (Bontis, 2001).

Teknoloji Simsarı yöntemine benzer olarak, hazırlanan soruların firma içerisindeki çalışanlar tarafından cevaplanmasının istenmesine yönelik olarak literatürde çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu yöntem, ES'yi parasal olarak hesaplamasından ve yaygın olarak kullanılan finansal yöntemlerden yararlanmasından dolayı avantajlı gibi gözükmektedir. Ancak sorulan sorulara verilen nitel cevaplardan, parasal değerlere doğrudan ulaşılmaya çalışılması tutarsız sonuçların elde edilebilmesine yol açmakta ve firmaların zaman içerisinde ve birbirleri arasında kıyaslanmalarını zorlaştırmaktadır.

3.2.2. Alıntı - Ağırlıklandırılmış Patent

Alıntı-ağırlıklandırılmış patent (*Citation-Weighted Patents*) yönteminde amaç yeniliğe dayalı olan çıktıların ekonomik değerlerini ölçmektir. Buradaki çıktılar firma tarafından geliştirilen patentlere dayalı olarak hesaplanmakta, bunun sonucunda da ES'nin performansı, araştırma geliştirme çabaları ve bu çabaların etkileri üzerinden ölçülmektedir. Uygulamada patentleri ES'nin ölçülmesinde bir gösterge olarak kullanan ve bu yöntemin ilk geliştiricilerinden olan Dow Chemical Firmasıdır.

Dow Chemical Firması, entelektüel varlıkların oluşmasına neden olan ar-ge çabalarının etkisini belirlemek ve entelektüel sermaye varlıklarının değerini ölçmek için 'teknoloji faktörü' kavramını tahmin etmiştir ve bu tahminin yapılabilmesi için şu göstergeleri kullanmıştır: Birim satış tutarı başına ar-ge harcaması, patent sayısı, ar-ge harcamaları başına gelir, birim satış tutarı başına patent koruma maliyeti ve birim satış tutarı başına proje yaşam döngüsü. Bu şekilde çoklu göstergeler yardımıyla patentlerin objektif bir şekilde ölçülmesi ve izlenmesi sayesinde entelektüel varlıkların üretilmesini sağlayan içsel faaliyetlerin yönetilmesi sağlanacak ve sektördeki diğer firmalarla ya da sektör ortalamasıyla bir kıyaslama yapılabilecektir. 1996 yılında Dow firması yıllık finansal raporlarına ilave olarak ES raporu da oluşturmuştur (Bontis, 2001).

Patentler ile ilgili verilerin daha yaygın ve işlenebilir hâle gelmeye başlamasıyla birlikte, özellikle ekonomi bilimi içerisinde olmak üzere, artan sayıda araştırmacı, teknolojik çıktının veya yenilik çıktısının bir göstergesi olarak patentlere ve bilgi akışının veya bilgi etkisinin bir göstergesi olarak ise patent alıntılarına (patent citations) dayalı olan ölçüleri kullanmaya başlamışlardır (Hall vd., 2001). Patent alıntıları önceki patentler ve diğer yayınlanmış materyaller gibi buluşun teknolojik öncüllerini ifade etmektedir. Patent ve patent alıntılarının birleştirilmesiyle birlikte, bir firmanın patentlerinin sayısının alıntılarının sayısı tarafından ağırlıklandırıldığı, alıntı-ağırlıklandırılmış patent endeksi meydana çıkmıştır. Alıntılara göre ağırlıklandırılmış patentlerin, salt patentlerin kendisinden daha fazla piyasa değeri ile

ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur, çünkü daha yüksek bir şekilde alıntılanmış bir patente sahip olan firmaların daha fazla değere sahip olacağı düşünülmektedir. Patent başına bir alıntının artmasına karşılık olarak piyasa değerinde %3'lük bir artışın olduğu tespit edilmiştir (Andriessen, 2004).

3.2.3. İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi

İnsan kaynakları muhasebesi ile ilgili ilk çalışmalar, insan kaynaklarının değerinin hesaplanması için çeşitli yöntemler geliştiren Eric Flamholtz tarafından yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda ise insan kaynakları maliyeti ve muhasebesi (*Human Resource Costing & Accounting*) yöntemini geliştiren Johansson (1997), firmanın kârlarını azaltan insan kaynakları ile ilgili maliyetlerin gizli etkilerini hesaplamaya çalışmıştır. ES ise firmanın sahip olduğu insan varlıklarının katkısının sermayeleştirilmiş ücret harcamaları ile bölünmesiyle ölçülmektedir (Roos vd., 2005).

3.3. Skor Kart Yöntemleri

Skor kar yöntemleri (*Scorecard Methods*), maddi olmayan varlıkların ya da ES'nin çeşitli bileşenlerini ve göstergelerini belirlemeye çalışmaktadır ve bu göstergeler skor kartları ya da grafikler olarak üretilmekte ve raporlanmaktadır (Roos vd., 2005). Skor kart yöntemleri bir dereceye kadar direkt entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerine benzemektedir. Farkları ise, bu yöntem içerisinde maddi olmayan varlıkların herhangi bir parasal değerlerinin hesaplanmıyor olmasıdır (Sveiby, 2010). Bu yöntemler içerisinde ağırlıklı olarak; dengeli skor

kartı, Skandia pusulası, entelektüel sermaye endeksi, maddi olmayan varlıkları izleme, entelektüel sermaye kıyaslama sistemi ve değer zinciri puan kartı yöntemleri kullanılmaktadır.

3.3.1. Dengeli Skor Kartı

1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton yeni ufuklar açan Dengeli Skor Kartı (*Balanced Scorecard*) yöntemini ortaya koymuşlardır. Bu zaman zarfından sonra, dengeli skor kartı yöntemi, ES'nin yanı sıra pek çok raporlama sistemleri için bir model hâline gelmiştir. Yöntemin tasarlayıcıları, yöntemi yönetsel raporlama için bir araç olarak görmüşlerdir ve dünya genelindeki pek çok firma, modeli bu niyetle kullanmaktadırlar (Wall vd., 2004).

Kaplan ve Norton (1992), firmaların performanslarını hesaplayabilmek için dört temel kriter altında toplanacak 23-25 ölçüt setinin bir araya getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu dört temel kriter belirlendikten sonra her bir kriterin altında yer alacak olan ölçütler geliştirilmeli ve geliştirilen ölçütlerle ilgili veriler toplanarak analiz edilmelidir. Bu dört temel kriter ve kriterlerin altında yer alacak olan bazı ölçüt örnekleri şunlardır (Wall vd., 2004): (1) Finansal Bakış Açısı: 'Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?' sorusunu ifade eden 5 ölçüt. Örnek; nakit akımları ve karlılık. (2) Müşteri Bakış Açısı: 'Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?' sorusunu ifade eden 5 ölçüt. Örnek; rakiplere kıyasla fiyatlar ve ürün derecelendirmesi. (3) İçsel Bakış Açısı: 'Hangi konuda üstün olmalıyız?' sorusunu ifade eden 5 ölçüt. Örnek; döngü sürelerinin uzunluğu ve döngü seviyesi. (4) Yenilik

ve Öğrenme Bakış Açısı: ‘Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz?’ sorusunu ifade eden 8-10 ölçüt. Örnek; yeni ürünlerden elde edilen satışların yüzdesi ve yeni ürün geliştirme üzerine yapılan yatırım.

3.3.2. Skandia Pusulası

Skandia Assurance & Financial Services Firması 1985 yılında firma içerisinde ES raporunu ilk kez geliştiren ve 1994 yılında da geleneksel finansal raporlarına ek olarak ES raporunu da ilave ederek dış finansal tablo kullanıcılarına yayınlayan ilk firma olmuştur. Aynı firma 1991 yılında dünyada ilk kez Leif Edvinsson’ı şirkete entelektüel sermaye kurumsal müdürü olarak atamıştır. 1997 yılında ise Edvinsson ve Malone, beş alana odaklanan ve pusula dedikleri dinamik ve bütüncül bir ES raporlama modeli geliştirmişlerdir (Bontis, 2001).

Skandia’nın değer şemasına göre firmanın piyasa değeri, finansal sermaye ve entelektüel sermaye olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Finansal sermayenin göstergeleri için finansal tablolardan ve diğer finansal oranlardan yararlanılmaktadır. ES için ise üç temel bileşen kullanılmaktadır; müşteri sermayesi, organizasyonel sermaye ve insan sermayesi (Yu ve Zhang, 2008). Aynı şekilde organizasyonel sermaye de inovasyon sermayesi ve süreç sermayesi olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Kısacası Skandia’nın değer şeması, firmanın piyasa değerini tahmin etmek için bir araya getirilen hem finansal hem de finansal olmayan yapı taşlarını bünyesinde barındırmaktadır. Böylelikle hem finansal hem de finansal olmayan raporlamanın gerçekleştirilmesinde, firmanın entelektüel sermayesinin

açığa çıkarılması ve görselleştirilmesinde ve piyasa değerinin daha iyi bir şekilde yansıtılmasında bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur (Bontis, 2001).

Tablo 2: Skandia Entelektüel Sermaye Odakları İçin Ölçüt Örnekleri

Finansal Odak	Gelirler / Çalışanlar Yeni Müşterilerden Sağlanan Gelirler / Toplam Gelirler Yeni İş Süreçlerinden Kaynaklanan Kârlar
Müşteri Odağı	Müşteri Ziyaretinde Harcanan Zaman Satış Sözleşmelerinin Sonlandırılan Satışlara Oranı Kaybedilenlere Karşı Kazanılan Müşteri Sayısı
Süreç Odağı	Bilgisayar / Çalışan Sayısı Teknoloji Kapasitesi İşleme Zamanı
Yenileme ve Geliştirme Odağı	Memnun Çalışan Endeksi Eğitim Maliyeti / Yönetim Harcamaları Patentlerin Ortalama Yaşı
İnsan Odağı	İleri Eğitime Sahip Yöneticiler Yıllık Personel Devir Hızı Yöneticilik Endeksi

Bu yöntem ile ES, pusula modelini oluşturan beş adet odak noktası üzerinden toplamda 164 ES ve geleneksel ölçütler ile ölçülmektedir. Edvinsson ve Malone (1997), bu kadar çok çeşitli göstergenin gereksiz olabileceğini kabul etmektedirler. Tablo 2 bu ölçütlerden bazılarını özetlemektedir (Bontis, 2001).

3.3.3. Entelektüel Sermaye Endeksi

Entelektüel sermaye endeksi (*Intellectual Capital Index*) bütün farklı bireysel göstergeleri tek bir indeks içerisinde birleştirmeye ve ES içerisindeki değişiklikler ile piyasadaki değişiklikleri ilişkilendirmeye çalışan ikinci nesil uygulamaların bir örneğidir (Bontis, 2001). Roos ve arkadaşları tarafından 1997 yılında geliştirilen yöntemde, ES açısından

firmanın nasıl işlediğini gösteren bir kavramsal diyagram ve bir pusula geliştirilmiş ve ölçütler, anahtar kaynaklar ve pusula içerisindeki kaynak dönüşümleri üzerinden tanımlanmışlardır (Roos vd., 2005).

Yöntem içerisinde Skandia Pusulası yöntemine benzer şekilde, ama bütünüyle aynı olmayan, bir ES ayrımı yapılmakta ve ES, düşünceye dayalı olmayan ve düşünceye dayalı olan kaynaklar olarak tanımlanan yapısal ve insan sermayesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın yapılmasının temel nedeni, iki farklı kaynağın da farklı yönetim metodlarına ihtiyaç duyuyor olmasıdır. Aynı şekilde insan sermayesi ise aşağıdaki gibi üçe ayrılmaktadır: Yetkinlik: Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceriler, hüneler ve know-how; Tutum: Çalışma koşulları üzerinde çalışanların davranışı tarafından üretilen değerler; Entelektüel Beceriklilik: Kişisel yeniliği, uyumu ve bilgiyi bir bağlamdan diğerine kullanabilme yeteneğini kapsamaktadır.

Yapısal sermaye ise, ilişkisel, organizasyon ve yenileme ve geliştirme olmak üzere üçe ayrılmaktadır: İlişkisel: Müşteriler, tedarikçiler, ittifak ortakları, hissedarlar ve diğer paydaşlar ile ilişkileri kapsamaktadır. Organizasyon: Maddi olmayan altyapı, fikri mülkiyet, süreçler ve kültür. Yenileme ve Geliştirme: Değer üzerinde henüz herhangi bir etkiye sahip olmamış ancak gelecekte değer üretebilecek olan her şeyin maddi olmayan tarafıdır.

3.3.4. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme

Karl-Erik Sveiby'nin İsveçli bir yayın evini yönetmek için Unilever'deki işini bıraktığı zaman maddi olmayan varlıklar üzerindeki

ilgisini de artırmaya başladığı söylenmektedir. Unilever’de kullandığı aracın, bütünüyle maddi olmayan varlıklara dayalı olarak işleyen bir firmada işe yaramayacağını fark ettiği günden bu yana, yöneticilere bilgi yoğun işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda destek olmaya devam etmektedir. Karl-Erik Sveiby bu süreç içerisinde, bilgi yoğun işletmelerin başında bulunan yöneticilere yardım etmek için maddi olmayan varlıkları izleme (*intangible asset monitör*) yönetimini geliştirmiştir (Andriessen, 2004).

Tablo 3: Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yönteminde Kullanılan Göstergeler

	Dışsal Yapı	İçsel Yapı	Bireysel Yeterlilik
Büyüme & Yenileme	<ul style="list-style-type: none"> • İmaj Artıran Müşteriler • Yeni Müşterilere Satışlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi Teknolojilerine ve İçsel Yapıya Yatırım • Yeni Ürünlerin Oranı • Yeni Süreçler 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterlilik Endeksi ve Devir Hızı • Çalışma Yılı • Eğitim Seviyesi • Eğitim Maliyetleri
Verimlilik	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri Başına Kârlılık • Müşteri Başına Satış • Kayıp/Kazanç Endeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Destek Personelin Oranı 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanların Oranı • Çalışan ve Uzman Başına Katma Değer • Çalışan ve Uzman Başına Kâr
Süreklilik	<ul style="list-style-type: none"> • Memnun Müşteri Endeksi • Büyük Müşterilerin Oranı • Sadık Müşteriler Oranı • Tekrarlı Siparişler Oranı 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerler / Tutumlar Endeksi • Firmanın Yaşı • Destek P. Devir Hızı • Tecrübesiz Prsnl. Orn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanların Devir Hızı • Göreceli Ödeme Düzeyi • Kıdemli Olma

Sveiby’e göre bir firmanın piyasa değeri aktif varlıklardan borçların çıkarılmasıyla elde edilen defter değeri ile maddi olmayan varlıkların toplamına eşit olmaktadır. Aynı şekilde Sveiby maddi olmayan varlıkları üç bileşene ayırarak kavramsal bir çerçeve önermiştir. Bu bileşenler şunlardır: dışsal yapı (markalar, müşteri ve tedarikçi ilişkileri); içsel yapı (organizasyon, yönetim, yasal yapı, manuel

sistemler, tutumlar, ar-ge, yazılım); ve bireysel yeterlilik (eğitim ve tecrübe) (Bontis, 2001).

Bu yöntem içerisinde bir firmanın maddi olmayan varlıklarının her bir kategorisini (içsel ve dışsal yapı ve bireysel yeterlilikler) değerlendirmek için büyüme ve yenileme, verimlilik ve süreklilik gibi firmanın stratejik amaçlarına dayalı olarak göstergelerin seçilmesi gerekmektedir (Roos vd., 2005). Bu göstergeler Tablo 3'de gösterilmektedir (Sveiby, 1997).

Maddi olmayan varlıkları izleme yönteminin güçlü tarafları firmaya göre uyarlanabiliyor ve sürdürülebilirlik üzerine odaklanıyor olmasıdır. Ayrıca göstergelerin daha anlamlı olabilmeleri için firmanın kendi içerisinde zamana karşı kıyaslamalar da yapılabilir (Andriessen, 2004).

3.3.5. Entelektüel Sermaye Kıyaslama Sistemi

Entelektüel sermaye kıyaslama sistemi yöntemi (*Intellectual Capital Benchmarking System*) operasyonel ve yenilikçi sreer içerisindeki ES'nin ve kümeler içerisindeki sosyal sermayenin değerlendirilmesi için kıyaslama sistemleri ortaya koymaktadır. Buradaki operasyonel sreer üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerden meydana gelirken, yenilikçi sreer ise ürün tasarımı ve ürün geliştirme sreerinden meydana gelmektedir. Yöntem ile geliştirilen diğer ilgi çekici kavram ise, firmanın başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için geliştirmesi gereken organizasyonel networklere ait olan kaynakların ve yeterliliklerin toplamı olarak ifade edilen sosyal sermayedir. ES;

insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayeden meydana gelen firmanın temel yeterliliklerine eşittir. Bu yöntem içerisinde her bir işletme biriminin kıyaslanabileceği farklı bir üst sınıf firma belirlenerek kıyaslamalar yapılır ve ES'nin ne kadar iyi yönetilip yönetilmediği anlaşılmaya çalışılır (Andriessen, 2004).

Tablo 4: Değer Zinciri Puan Kartı Göstergelerinden Bazıları

Keşif ve Öğrenme	Uygulama	Ticarileştirme
1. Firma İçi Yenileme Araştırma ve Geliştirme İşgücü Eğitim ve Geliştirme Örgütsel Sermaye - Süreçler	4. Entelektüel Mülkiyet Patentler, Ticari Markalar Lisanslama Anlaşmaları Know-How	7. Müşteriler Pazarlama İttifakları Marka Değerleri Müşteri Kaybı ve Değeri
2. Kazanılmış Kabiliyetler Teknoloji Satın Alma Yatırım Harcamaları	5. Teknolojik Yapılabilirlik Klinik Deneyler, Gıda ve İlaç İdaresi Beta Testleri, Pilot Çalışmalar	8. Performans Gelir, Kazanç ve Pazar Payı Maddi Olmayan Duran Varlıklar Tabanlı Kazanç
3. Networking Araştırma ve Geliştirme İttifaklar ve Ortak Girişimler Tedarikçi ve Müşteri Bütünleşmesi Uygulama Toplulukları	6. İnternet Çevrimiçi Alımlar Büyük İnternet İttifakları	9. Büyüme Olanağı Beklenen Verim Tasarrufu Planlanan Girişimler Beklenen Başabaş Oranı

3.3.6. Değer Zinciri Puan Kartı

Lev (2002) tarafından geliştirilen değer zinciri puan kartı (*Value Chain Scoreboard*), Keşif / Öğrenme, Uygulama ve Ticarileştirme şeklindeki üç kategori içerisinde düzenlenen finansal olmayan göstergeler matrisi üzerinden bir değerlendirme modeli sunmaktadır (Roos vd., 2005). Lev'e (2002) göre karar vericileri etkileyen en önemli bilgiler, girişimin değer zinciri ile ilgili olmaktadır. Yenilikçi bir süreç olarak nitelendirilen değer zinciri süreci, uygulama yardımıyla ortaya çıkan

keşif ve öğrenme ile başlayıp yeni ürün ve hizmetlerin ticarileştirilmesi ile sonlanan bir süreçtir. Değer zincirinin bu üç aşaması göstergeleri ile birlikte Tablo 4’de sunulmuştur (Andriessen, 2004).

Puan kartı ile hem firma içi hem de firma dışı karar vermeye yardımcı olmak amaçlanmaktadır. İki arasındaki fark sağlanan ayrıntı seviyesinde görülmektedir, örneğin firma içi amaçlarda iş birimi düzeyinde, firma dışı amaçlarda ise toplam düzeyde ölçüler kullanılmaktadır (Andriessen, 2004).

3.4. Aktif Getirisi Yöntemleri

Genel olarak aktif getirisi yöntemlerinde (*Return on Assets Methods*) bir şirketin vergi öncesi kazancının ortalaması alınır ve bu kazançlar firmanın ortalama maddi duran varlıklarıyla bölünür. Daha sonra elde edilen sonuçlar ise sektör ortalamaları ile karşılaştırılabilmektedir. Maddi olmayan duran varlıklardan gelen yıllık ortalama kazancı hesaplamak için ise aradaki fark firmanın ortalama maddi varlıkları ile çarpılmaktadır. Yukarıdaki ortalama kazançların firmanın ağırlıklandırılmış ortalama sermaye maliyeti ya da bir faiz oranı ile bölünmesiyle maddi olmayan duran varlıkların ya da entelektüel sermayenin değeri tahmin edilebilmektedir (Roos vd., 2005). Bu yöntemler arasında literatürde ve uygulama da yaygın olarak entelektüel katma değer katsayısı, hesaplanmış maddi olmayan değer ve ekonomik katma değer yöntemleri kullanılmaktadır.

3.4.1. Entelektüel Katma Değer Katsayısı

Ante Pulic (2000) tarafından geliştirilen entelektüel katma değer katsayısı (*Value Added Intellectual Coefficient - VAIC*) yöntemi bir katma değer yöntemidir, yani satışlar ve bütün girdiler (işgücü harcamaları hariç) arasındaki fark, toplam işgücü harcamaları üzerinden yaklaşık olarak hesaplanan ES ile bölünmektedir. Bu oran ne kadar büyükse, işletmenin ES varlıklarını da o kadar etkin kullandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajı kullanım kolaylığı sunmasıdır. Çünkü yöntem içerisinde ihtiyaç duyulan bütün rakamlara kolay bir şekilde finansal tablolardan ulaşılabilmektedir ve bir yıl için bir kereliğine hesaplama yapıldığında hem firmanın kendi içerisinde zamana karşı hem de firmalar arasında kıyaslamalar yapılabilmektedir. Fakat yöntemin olumsuz tarafları da bu basitliğinden gelmektedir. Örneğin; firmanın sahip olduğu ES'nin işgücü harcamaları üzerinden yaklaşık olarak hesaplanıyor olması diğer piyasa değeri yöntemlerine kıyasla ES'nin daha az değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Ayrıca bir firma kendi işgücü kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamayıp diğer girdileri etkin bir şekilde kullandığında dâhi benzer ES oranları elde edilebilmektedir (Wall vd., 2004).

Entelektüel katma değer katsayısı üç bileşenin toplamından oluşmaktadır: (1) Kullanılan sermayenin katma değer yaratma etkinliğinin göstergesi olan; Kullanılan Sermaye Etkinliği (*Capital Employed Efficiency - CEE*); (2) İnsan sermayesinin katma değer yaratma etkinliğinin göstergesi olan; İnsan Sermayesi Etkinliği (*Human Capital Efficiency - HCE*) ve; (3) Yapısal sermayesinin katma değer

yaratma etkinliğinin göstergesi olan; Yapısal Sermaye Etkinliği (*Structural Capital Efficiency - SCE*). Dolayısıyla, VAIC aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

$$VAIC = CEE + HCE + SCE$$

Yöntem içerisinde bu üç bileşenin hesaplanabilmesi için öncelikli olarak toplam katma değer (*Value Added - VA*) hesaplanması gerekmektedir. Toplam katma değer ise faiz giderleri, amortisman giderleri, temettüleri, kurumlar vergisi, iştirak kazançları, dağıtılmayan kârlar ve personel giderlerinin toplamından meydana gelmektedir. Daha sonra CEE'nin bulunması için VA, firmanın net varlıklarının defter değeri ile bölünür; HCE'nin bulunması için VA, firmanın toplam personel gideri ile bölünür ve son olarak; SCE'nin bulunması için ise VA ile firmanın toplam personel gideri arasındaki fark VA ile bölünmektedir (Gazezoglu, 2013).

3.4.2. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer

Stewart tarafından geliştirilen hesaplanmış maddi olmayan değer (*Calculated Intangible Value - CIV*) yöntemi, kullanılan maddi varlıklar ile elde edilen tüm gelir arasındaki fark olan aşırı kârın bir firmanın değerlendirilmesinde temel olarak kullanılmasına dayanmaktadır. Bu yöntemin en önemli faydası, denetlenen finansal sonuçlar üzerinden bir firmanın hem kendi içerisinde zamana karşı hem de sektördeki diğer firmalar arasında kıyaslamaların yapılabilmesine olanak tanıyor olmasıdır. Fakat yöntemle ilgili olarak iki temel problem söz konusudur. İlki, yöntem içerisinde ortalamaların uç değerlerden çok

fazla etkilenmelerine rağmen, aşırı kârın belirlenebilmesi için sektörün ortalama aktif getirisi oranının kullanılıyor olmasıdır. İkinci olarak ise firmanın sermaye maliyetinin maddi olmayan duran varlıkların net bugünkü değerini etkileyecek olmasıdır. Ayrıca ES'nin şerefiyeden ayrılması da mümkün gözükmemektedir, böylece ES'nin bileşenlerinin değerlendirilmesinde yöntem başarısız olacaktır (Wall vd., 2004).

Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemiyle işletmenin entelektüel sermaye değeri yedi adımda hesaplanabilmektedir (Bölükbaşı, 2014): (1) Birinci aşamada, üç yıl için ortalama vergi öncesi kâr hesaplanır. (2) İkinci aşamada, aynı üç yıllık dönem için bilançodaki ortalama maddi varlık değerleri hesaplanır. (3) Üçüncü aşamada, maddi varlıklardan sağlanan getiriyi bulmak için vergi öncesi kârların ortalaması, maddi varlıkların ortalamasına bölünür. (4) Dördüncü aşamada, firmanın içinde bulunduğu sektör için de aynı işlemler yapılarak, sektörün üç yıllık maddi varlıklarının getirisi hesaplanır. (5) Beşinci aşamada, getiri fazlası hesaplanır. Bunun için sektörün ortalama maddi varlıklardan sağlanan getiri oranı ile firmanın ortalama maddi varlık değeri çarpılır. Bulunan sonuç, sektördeki ortalama bir şirketin aynı maddi varlıklardan elde edebileceği kazancı göstermektedir. Bu rakam firmanın ortalama kazancından çıkartıldığında, firmanın getiri fazlasına ulaşılacaktır. Bu rakam firmanın aynı sektördeki ortalama bir şirketten benzer maddi varlıklarla ne kadar daha fazla kazandığını göstermektedir. (6) Altıncı aşamada, üç yıl için ortalama vergi oranı bulunur ve getiri fazlası ile çarpılır. Vergi sonrası tutarı bulmak için, bulunan sonuç getiri fazlasından çıkarılır. Bu rakam maddi olmayan varlıklara yüklenecek

olan primdir. (7) Yedinci aşamada, bulunan primin şimdiki net değeri hesaplanır. Bunun için şirketin sermaye maliyeti gibi uygun bir orana çıkan primin bölünmesi gerekir. Bu sonuç firmanın maddi olmayan varlıklarının, yani bilançoda görünmeyen varlıklarının hesaplanmış maddi olmayan değeridir.

3.4.3. Ekonomik Katma Değer

Ekonomik katma değer (*Economic Value Added - EVA*) yöntemi, kurumsal değer artıp ya da azaldığının düzgün bir şekilde açıklanması için sermaye bütçeleme, finansal planlama, hedef belirleme, performans ölçümü, hissedar iletişimi ve ücret teşvikleri gibi değişkenleri kullanan kapsamlı bir ölçüm yöntemi olarak Stern Stewart tarafından geliştirilmiştir. EVA değer yaratılmasının ele alınmasında yöneticilere ortak bir dil ve kıyaslama sağlayıcı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımından da anlaşılacağı üzere yapılacak kıyaslamalarda ortak bir dilin elde ediliyor olması, yöntemin finansal topluluklarda geniş bir ölçüde kabul görmesini sağlamıştır. EVA net satışlar ile faaliyet giderleri, vergiler ve ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile toplam sermaye yatırımının çarpılması ile elde edilen sermaye harcamalarının toplamı arasındaki farka eşittir. EVA, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin aktif getirisinden daha az olduğu durumlarda artmaktadır, aksi durumda da azalmaktadır. Yukarıda ifade edilen denklem aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Bontis, 2001):

$$EVA = \text{Net Satışlar} - \text{Genel Gid.} - \text{Vergiler} - \text{Sermaye Harcamaları}$$

EVA yönteminin kolay uygulanabilir oluşu ve ihtiyaç duyulan verilerin finansal tablolardan hareketle hesaplanabilir olması yöntemin üstün yanlarını oluşturmaktadır (Karacan ve Ergin, 2011). Ancak bu üstünlüklerinin yanı sıra ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin hesaplanmasında yaşanan zorluklar ve yöntemin tarihi maliyetlere dayalı olması olumsuz noktaları oluşturmaktadır (Karaman, 2014).

SONUÇ

Tarihsel süreç içerisinde bilgi, değer kazanmış ve üretim faktörleri arasında girmiştir, daha sonrasında ise günümüz rekabet ortamında işletmelerin üzerinde uzmanlaşması gereken önemli bir kaynak haline almıştır. Böylelikle bilginin yönetilmesi konusunda uzmanlaşan organizasyonlarla, uzmanlaşmayı gerçekleştiremeyenler arasında önemli bir değer farkı ortaya çıkmıştır. Özellikle son 20 yıllık süreç içerisinde dünya genelindeki işletmelerin defter değerleri ve piyasa değerleri arasında önemli farklılıkların olduğu göze çarpmaya başlamıştır. Önemli sayıda bilim insanı ve işletme yöneticisi defter değeri ile piyasa değeri arasındaki bu farkın kısmi olarak ES ve diğer maddi olmayan varlıklar içerisindeki değer tarafından açıklanabileceğine inanmaya başlamışlardır. Böylelikle 1980'lerden sonra entelektüel sermayenin ne olduğu, nasıl sınıflandırılacağı ve nasıl ölçüleceği üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Pena, 2002).

Firmaların defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki boşluğun 1990'lara gelindiğinde daha da artmasından dolayı, bu boşluğu açıklama gayretleri sonucunda ES üzerine yapılan çalışmalarda hız

kazanmaya başlamıştır. Özellikle İskandinav ülkelerinde firma değerlemesinde maddi olmayan varlıkların da hesaba katılması gerektiğine dair düşünceler ağırlık kazanmış ve İsveç'teki bir yayınevi sahibi olan Karl-Erik Sveiby 1986 yılında maddi olmayan varlıkların nasıl yönetilmesi gerektiği üzerine kaleme aldığı "Know-How Şirketi" (The Know-How Company) adlı kitabında (Chang, 2007), firma değerlendirmeleri için çalışan yeteneklerinin ve tecrübelerinin de hesaba katılması gerektiğini öne sürmüştür. Sveiby 1989 yılında kaleme aldığı bir diğer eserinde ise bilgi sermayesinin ölçülmesi için bir teori öne sürmüş, maddi olmayan varlıklar için uygun muhasebe yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Güney, 2011). Sveiby'nin fikirlerinin İsveç'te yaygınlaşması sonucunda bir sigorta firması olan Skandia Şirketi, 1991 yılında ilk kurumsal ES fonksiyonunu şirket bünyesinde oluşturmuş ve Leif Edvinsson'ı firmadaki gizli değerleri bulma, onları tanımlama ve ES modelleri geliştirmekle sorumlu Başkan Vekili olarak atamıştır (Karaman, 2014). Böylelikle de ilk defa bir yönetici ES konusunda resmi bir göreve başlamıştır. Organizasyonel anlamda ES kavramı ise, yukarıda da değinildiği gibi, Stewart (1991) tarafından "*işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şey*" şeklinde ifade edilmiştir (Görmüş, 2009).

Geleneksel muhasebe sistemi, sanayi toplumundan kalma bazı özelliklerden ve alışkanlıklardan hareketle hazırlanmış olmasından dolayı, günümüzde ileri teknolojiye dayalı olan bilgi-yoğun işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden UFRS'nin, entelektüel sermayeyi başlı başına bir standart olarak ele

almasına ihtiyaç duyulmuş (Ünal, 2010), fakat ES ile ilgili herhangi bir evrensel raporlama uygulaması, raporlama yöntemlerindeki tutarlılık eksikliği ve belirlenebilir ES'ye anlamlı ve güvenilir bir nicel değerin verilmesindeki zorluklar gibi sebeplerden ötürü henüz kabul edilememiştir (Petty vd., 2009). Ancak gerek bilim insanları ve gerekse işletme uzmanları tarafından ES'nin ölçülebilmesi ve finansal tablolar aracılığıyla raporlanabilmesi için çok çeşitli yöntemler ortaya koyulmuştur.

Sveiby'nin (2010) yaptığı geniş literatür incelemesi sonucunda 42 tane farklı ES ölçüm yöntemini ortaya çıkardığından yukarıda bahsedilmiş ve bu yöntemlerden uygulamada ve teoride en sıklıkla faydalanılan yöntemler dört temel ölçüm yöntemi içerisinde ele alınmıştır. ES ölçüm yöntemleri ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa: Değerlendirme çerçevesinin amaçlarına ve hedeflerine bağlı olarak her bir modelin avantajlarının yanı sıra olumsuz yönlerinin de olduğu kabul edilmelidir. Örneğin; aktif getirisi yöntemleri ve piyasa değeri yöntemleri gibi parasal değerlendirmeyi mümkün kılan yöntemlerin birleşme ve satın alma kararlarında ve hisse senedi değerlendirmelerinde faydalı olabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca aynı sektör içerisindeki firmalar arasında kıyaslamaların yapılmasında da kullanılabilirler. Diğer taraftan, yüzeysel kalabilecek şekilde her şeyi parasal terimlere dönüştürerek ifade etmeleri bu yöntemlerin olumsuz yanlarını temsil etmektedir. Skor kart yöntemlerinin olumlu yönlerine bakıldığında ise organizasyonun genel durumuyla ilgili olarak finansal ölçülere göre daha kapsamlı bir resim ortaya koyduğu düşünülebilecektir. Ayrıca bu yöntemler, ES'yi ölçmek için finansal

terimlere ihtiyaç duymadıklarından dolayı, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu sektörü kuruluşları ve organizasyon içi herhangi bir seviye için kolayca uygulanabildikleri gibi aynı şekilde çevresel ve sosyal amaçlar için de kolayca uygulanabilmektedirler. Olumsuz yönleri ise, karşılaştırmayı çok zor hâle getiren göstergelerin yöntem içerisinde kullanılıyor olmasıdır. Ayrıca bu yöntemler salt bir finansal bakış açısına sahip olan yöneticiler ve topluluklar tarafından kolay bir şekilde benimsenememektedirler (Sveiby, 2010).

Direkt ES ölçüm yöntemleri incelendiğinde ise bu yöntemlerin ES için direkt bir parasal değer sağlamalarına rağmen, genellikle karmaşık değerlendirme modellerine dayanan hesaplaması zor olan yöntemlerdir, aynı zamanda ES'nin sadece birkaç bileşenini ortaya koyabilmektedirler (Sydler vd., 2014).

KAYNAKÇA

- Akbay, G., (2007), “Entelektüel Sermaye ve Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Akpınar, E., (2012), “Entelektüel Sermaye ve İMKB’de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi.
- Al-Ali, N., (2003), “Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-By-Step”, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
- Andriessen, D., (2004), “Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles”, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, England.
- Bölükbaşı, Y., (2014), “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, Marmara University Journal Of Economic & Administrative Sciences, 36 (1), 425-447.
- Bontis, N., (2001), “Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”, International Journal of Management Reviews, 3 (1), 41-60.
- Bontis, N., (2003), “Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations”, Journal of Human Resource Costing & Accounting, 7 (1), 9-20.
- Brooking, A., (1996), “Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise”, Thomson Business Press, London, England.
- Brooking, A., (1997), “The Management of Intellectual Capital”, Long Range Planning, 30 (3), 364-365.
- Chang, S., L., (2007), “Valuing Intellectual Capital and Firms' Performance: Modifying Value Added Intellectual Coefficient (VAIC (TM)) in Taiwan IT Industry”, Doctoral Dissertation, Golden Gate University, USA.

- Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997), "Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower", Harper Business, New York, USA.
- Ferraro, O., Veltri, S., (2011), "The Value Relevance of Intellectual Capital on the Firm's Market Value: An Empirical Survey on the Italian Listed Firms", *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2 (1), 66-84.
- Gazezoglu, C. E., (2013), "Entelektüel Sermaye ve G.M.Y.O.'nda Örnek Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Görmüş, A. Ş., (2009), "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi" Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (1), 57-75.
- Güney, Y., (2011), "Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri: İMKB'de İşlem Gören Bilişim Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Hall, B. H., Jaffe, A., Trajtenberg, M., (2001), "Market Value and Patent Citations: A First Look", University of California at Berkley Working Papers, Department of Economics, Available at: <http://repositories.cdlib.org/iber/econ/E01-304>.
- Johansson, U., (1997), "A Model Illustration and Implications" *Journal of Human Resource, Costing and Accounting*, 2 (1).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 1 (70), 71-79.
- Karacan, S., (2004), "Entelektüel Sermaye ve Yönetimi" İSMMMO Yayın Organ: *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 69, 179-180.
- Karacan, S., Ergin, E., (2011), "Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki", *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), 73-88.

- Karaman, N., (2014), “Entelektüel Sermaye, Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Ölçülmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Khanhossini, D., Nikoonesbati, M., KHeire, H., Moazez, E., (2013), “Investigating of Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance in MAPNA Group Companies”, Electronic Copy Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2216638>.
- Lev, B., (2002), “Intangibles: Management, Measurement and Reporting”, Brookings Institution, Washington, USA.
- Lim, S. Ryu, T., (2013), "The Economic Value of Intellectual Capital and Patents in South Korea", International Journal of Trade, Economics and Finance, 4 (4), 182-186.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P., Ghatari, A. R., (2013), “Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-Based Industries: Evidence From Pharmaceutical Industry”, International Journal of Information Management, 33 (1), 209-216.
- Mondal, A. and Ghosh, S. K., (2013), "The Relevance of Intellectual Capital Valuation Indian Evidence", International Journal of Financial Management, 3 (2), 1-9.
- Moore, L., Craig, L., (2008), “Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited”, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
- Öğüt, A., (2009), “Bilgi Çağında Yönetim”, Geliştirilmiş 4. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Pena, I., (2002), “Intellectual Capital and Business Start-up Success”, Journal of Intellectual Capital, 3 (2), 180.

- Petty, R. M., Cuganesan, S., Finch, N., Ford, G., (2009), "Intellectual Capital and Valuation Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers", Electronic Copy Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1490208>.
- Pulic, A. (2000). VAIC™—an accounting tool for IC management. *International journal of technology management*, 20(5-8), 702-714.
- Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L., (2005), "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier, USA.
- Roos, J., Roos, G , Dragonetti, N.C., Edvinsson, L., (1997), "Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape", Macmillian Press, London, USA.
- Roslender, R., (2000), "Accounting for Intellectual Capital: A Contemporary Management Accounting Perspective", *Management Accounting*, 78 (3), 34-37.
- Rylander, A., Jacobsen, K., Roos, G., (2000), "Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital", *International Journal of Technology Management*, 20 (5-8), 715-741.
- Stewart, T. A., (1991), "Brainpower", *Fortune*, 123 (11), 44-60.
- Stewart, T.A. (1998), "Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations", Nicolas Brealey Publishing, London, England.
- Stewart, T.A., (1997), "Intellectual Capital", Nicholas Brealey Publishing, London, England.
- Sundac, D., Krmpotic, I. F., (2009), "Measurement and Management of Intellectual Capital", *Tourism and Hospitality Management*, 14 (2), 279-290.
- Sveiby, K. E., (1997), "The Intangible Assets Monitor", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2 (1), 73 - 97.

- Sveiby, K. E., (2010), "Methods for Measuring Intangible Assets", <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (Erişim Tarihi: 05/04/2020).
- Sydler, R., Haefliger, S., Pruksa, R., (2014), "Measuring Intellectual Capital with Financial Figures: Can We Predict Firm Profitability?", *European Management Journal*, 32 (2), 244-259.
- Toffler, A., (1998), "Üçüncü Dalga", Altın Kitaplar, İstanbul.
- Ünal, O., (2010), "Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve UMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı Kapsamında Değerlendirilmesi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 20-39.
- Wall, A., Kirk, R., Martin, G., (2004), "Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?", Elsevier, Oxford, England.
- Wang, J.-C., (2008), "Investigating Market Value And Intellectual Capital For S&P 500", *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 546-563.
- Yereli, A., N., Gerşil, G., (2005), "Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 17-30.
- Yu, F., Zhang, L. (2008), "Does Intellectual Capital Really Create Value?", *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM '08. 4th International Conference*.
- Zor, E., Bulut, E., (2013), "Entelektüel Sermayenin Finansal Tablolara Yansıtılması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (8), 96-113.

BÖLÜM 9

TÜRKİYE'DE PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR META ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan HAYAT¹, Sinem DÜNDAR²

¹ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümü, Aydın, Türkiye. elvan.hayat@adu.edu.tr

² Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi ve Finans ABD, Aydın, Türkiye. sinemdundar07@gmail.com

1. GİRİŞ

Bireylerin eksiklikleri ve hataları yerine güçlü taraflarına ve yaşamlarını daha iyi hale getirmelerine odaklanan pozitif psikoloji kavramı güncel literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmaların örgütlerde de dikkate alınması ile pozitif örgütsel davranış yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bireylerin, örgüt yapısının ve toplumların gelişimleri için gerekli faktörlerin neler olduğunu ortaya koyan pozitif psikoloji, aynı zamanda bu faktörlerin en iyi şekilde örgüt yapısına aktarılmasını da araştırmaktadır (Kobau ve Seligman, 2011). Pozitif psikoloji akımı, psikolojinin yalnızca insan davranışlarının patolojik ve negatif yönleriyle ilgilenmesinin yetersiz olduğu, bunun yanı sıra, bireylerin pozitif davranış ve duygularıyla da ilgilenilmesi gerektiği düşüncesinden ortaya çıkmıştır. Bu akım, bireylerin olumlu yanlarının ön plana çıkarıldığında, psikolojik olarak daha fazla güçlendiklerini ve yaşamlarının her alanında olumlu etkilere sebep olduğunu gösteren bulgular ortaya koymuştur (Luthans, 2002:58, Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Luthans ve Youssef, 2007; Nelson ve Cooper, 2007; Fredrickson, 2001). Psikolojik sermaye; bireylerin problemleri ve hatalı davranışlarına odaklanmak yerine şimdi ve gelecekte nasıl daha iyi olacağı ile ilgilenmektedir. Bu anlamda örgüt çıktıları ile çalışan davranışları arasında bağlantı kurmaktadır. Böylelikle psikolojik sermaye işletmelerde yerini almaya başlamıştır (Luthans, 2002). Psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin iş performansı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışma hayatında istenen olumlu davranışlarının daha yüksek olduğu

bilinmektedir. İşletmelerde, iş performansının iyileştirilmesi amacıyla önemli bir etkiye sahip olan psikolojik sermaye; “öz yeterlik”, “iyimserlik”, “umut” ve “dayanıklılık” boyutları ile önem kazanmaktadır (Luthans, 2007, Luthans ve Youssef, 2004). Bu konuda yapılan pek çok çalışmada; çalışanların psikolojik sermayeleri ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Luthans ve diğerleri 2005; Luthans ve diğerleri, 2007; Luthans, Avey ve Patera, 2008; Luthans, Avey, ve Peterson, 2010; Avey, Nimnitch ve Pigeon 2010; Peterson ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2012). Dolayısıyla psikolojik sermayenin, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin bulunması, bu konuda yapılacak araştırmaların önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Meta-analiz, belirlenen araştırma konusu üzerinde, birbirinden bağımsız olarak yapılan deneysel çalışmaların sonuçlarını birleştirerek elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel olarak analiz edilmesi yöntemidir. Meta-analiz, aynı konuda yapılmış çalışmaların sonuçlarını özetleyen nicel yöntemler sunarak, her bir çalışmadan elde edilen bulguların birleştirilmesi ile ortak bir yargıya ulaşılmasına olanak verir. Meta analiz sonucunda, araştırılan konu ile ilgili daha genel bir sonuca ulaşılmakta ve daha geniş örneklem büyüklüğü elde edildiği için istatistiksel olarak daha güçlü bulgular elde edilmektedir (Abramson, 1994; Hedges ve Olkin 1985; Olkin, 1996, Walter ve Janad; 1999).

Bu çalışmanın temel amacı, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemektir. Çalışmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların bulgularının meta analiz yöntemiyle birleştirilerek hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara bütüncül bir bilgi sunulması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda “psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” araştırma sorusuna istatistiksel olarak yanıt aranmaktadır.

Çalışmada, giriş bölümünün ardından kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Yöntem kısmında, meta analiz tanımsal ve istatistiksel düzeyde açıklanmıştır. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan ve Türkiye örneğinde yapılan ampirik veriye dayalı çalışmalar elde edilerek ilgili değişkenler arasındaki korelasyonlar dikkate alınmış ve bir meta analiz gerçekleştirilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular raporlanmış ve yorumlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde örgüt yapısı içerisinde kullanılan en yeni sermaye türü olarak ifade edilen psikolojik sermaye kavramı, pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkan bir kavramdır. Lewis (2011) psikolojik sermayenin, hedeflenen örgütsel performansa ulaşabilme doğrultusunda kullanılacak en etkili araçlardan biri olduğunu ifade etmektedir (Biçkes ve diğerleri., 2014). Envick (2005) ise psikolojik sermayeyi, kişilerin verimlilik elde edebilmek amacıyla ekonomik,

beşeri ve sosyal sermayeyi başarılı olarak örgüte aktarabilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Polatçı, 2014). Psikolojik sermaye bireylerin iş tecrübelerine yönelik bireysel kazanımları nasıl elde edebilecekleri ve kendilerine nasıl pozitif değer katacakları ile ilgilenmektedir. (Kersting, 2003). Bir başka tanıma göre ise psikolojik sermaye, “kimliğimizi” ve “pozitif gelişimin beraberinde ne olabileceğimizi” tanımlamaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu tanımlar çerçevesinde, psikolojik sermayenin, bireylerin değiştirilmesi zor olan özelliklerinden ziyade geliştirilebilir yönlerine dikkat çektiği ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio 2007).

Psikolojik sermaye bireylerin sahip olduğu özellikleri ve gelecekte elde edeceği özelliklerle ilgili olarak gelişim düzeyinin tamamını içeren temel bir sermaye olarak düşünülmektedir. Psikolojik sermaye ölçeği yirmi dört sorudan ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır.

Öz yeterlik; Bandura (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların örgüt yaşamına uyarlanması sonucu ortaya çıkmıştır. Öz yeterlilik, iş verenlerin ihtiyaçları doğrultusunda, iş görenlerin ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan güdüleme, motivasyon ve bilişsel kaynakları bir araya toplayarak davranış biçimini harekete geçirme inancını ifade etmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Luthans’a göre öz yeterliliğin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; gelişime açık olması, belirli bir işe özgü olması, uygulamaya dayanması, başkalarından etkilenmesi ve çevresel faktörlere göre değişken

olmasıdır (Luthans ve diğerleri, 2007). Luthans ve Youssef (2004)'e göre öz yeterliği yüksek olan bireyler verilen görevlerden kaçınmadan ve zorluklar ile rahatlıkla mücadele etmektedir. Bireylerin motivasyonu oldukça iyidir. Bu nedenle kendilerinden şüphe etmezler ve öz eleştiri yapabilme kabiliyetleri gelişmiştir (Bandura ve Locke, 2003; Bandura, 1995: 3). Aynı zamanda öz yeterliği yüksek olan bireyler, problemler ile mücadele ederken geniş bakış açısına sahiptirler ve farklı yöntemler geliştirebilmektedirler (Caprara ve Cervone, 2003).

Umut; pozitif psikoloji alanında araştırmalar gerçekleştiren Snyder'ın çalışmalarının ardından psikolojik sermaye kapsamına dahil olmuştur. Snyder'e göre başarıya ulaşma yolundaki bireylerin umutlu olması motive edici bir durumdur (Snyder ve diğerleri, 1991). Dolayısı ile motivasyon seviyesini yüksek tutan bireylerin performansları çok daha iyidir (Luthans ve Jensen, 2005). Umut sayesinde bireyler amaçlarına ulaşmada zorluklar ile daha iyi mücadele edebilmektedirler. Karşılaşılan olumsuzluklara dahi yeni yöntemler ve alternatif fikirler üretebilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004).

İyimserlik; gelecekte iyi şeyler gerçekleşeceğini düşünme durumudur. Birey olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldığında dahi, pozitif düşünce yapısına sahiptir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Seligman ve Schulman'ın yapmış olduğu bir çalışmaya göre, iyimser bakış açısına sahip olan bireylerin, iş performansları kötümser bireylere kıyasla çok daha yüksek oranlardadır. Aynı zamanda kötümser bireylerin işten ayrılma eğilimi daha yüksek seviyelerdedir (Seligman

ve Schulman, 1986, 833'den akt. Güler, 2009). Dolayısı ile iyimser bireylerin amaçlara ulaşmak da ısrarcı tavrını devam ettirerek performanslarını yüksek tuttıkları söylenebilmektedir. Seligman'e göre iyimserlik doğuştan gelen bir özellik olmasının yanı sıra geliştirilebilmektedir. Seligman iyimserliğin psikolojik sermaye kavramı ile gelişime açık ve müdahale edilebilir olduğunu kabul görmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen birçok çalışma, iyimserliğin süreç içerisinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu desteklemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Dayanıklılık; öğrenilir bir kavramdır. Böylelikle bireyler dayanıklılık düzeylerini psikolojik sermaye çerçevesinde geliştirebilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2007). Genellikle olumsuz koşullar ile karşılaşıldığında gerekli olan dayanıklılık, bireylerin sorunlar ile başa çıkmada ki gücünü arttırmaktadır. Bir başka ifade ile dayanıklılık; bireyin gerçekleşen risk ve olumsuz koşullar da olaylara gösterdiği olumlu uyumu olarak ifade edilebilmektedir (Masten ve Reed, 2002). Bu bağlamda modern iş dünyasında dayanıklılığı yüksek olan bireylerin iş performanslarının da artabileceği düşünülmektedir.

Kavramsal çerçevenin genelini kapsayan psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutları, birbirlerinden kavramsal olarak farklı olmakla birlikte aynı noktaya ulaşmaktadır. Bir bütün olarak psikolojik sermayeyi tanımlayan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık kavramları, modern örgüt yapılarında iş performansını artırma amacı taşımaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Bu amaçla psikolojik sermaye ve iş

performansı ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar Türkiye’de 2013 yılından itibaren güncel literatürde yer almaktadır. Sweetman ve diğerleri, (2011) Amerika örnekleminde psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisini araştırdıkları çalışmada ilişkisinin yönü pozitif saptamıştır. Gooty ve diğerleri (2009), Amerika’da uyguladıkları anket de psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chen (2015)’de psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif, anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu doğrultuda literatür de psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu birçok çalışmada saptanmıştır (Luthans ve Avey (2010); Akdoğan ve Polatçı, 2013; Topaloğlu ve Özer, 2014; Gooty ve diğ., 2009). İlgili çalışmalar çerçevesinde bu çalışmanın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif bir ilişki vardır.

Literatür taramasında, meta analize dahil edilmesi uygun bulunan çalışmalar, kurulan hipotez doğrultusunda test edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Literatür Özeti

Bu çalışmanın hedefleri doğrultusunda, Türkiye’de psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisini ele alan çalışmaları belirlemek üzere bir literatür taraması yapılmıştır. İlgili çalışmaların elde edilebilmesi amacıyla YÖK Ulusal Tez Merkezi, EBSCO, Google Akademik,

Dergipark ve ULAKBİM veri tabanları taranmıştır. Çalışmada kongre, konferans, sempozyum vb. yerlerde sunulan çalışmalara yer verilmemiştir. Meta analiz yönteminde, çalışmaların araştırmaya dâhil edilebilmesi için çeşitli kriterler belirlenmiştir:

- i. Çalışmanın 2013-2020 yılları arasında yayımlanmış olması,
- ii. Çalışmanın veriye dayalı gerçekleştirilmiş olması,
- iii. İlgili çalışmalarda Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin kullanılmış olması,
- iv. İlgili değişkenlere ait korelasyon katsayısı ve örneklem büyüklüğü bilgisinin rapor edilmiş olması,
- v. Verilerin Türkiye örneğine ait olması.

Literatür taramasında “psikolojik sermaye, iş performansı”, “psikolojik sermaye”, “psikolojik sermaye ve iş performansı” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Söz konusu veri tabanlarında psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisini ele alan toplam 85 çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar incelenerek, ilgili kriterler doğrultusunda eleme yapılmış ve 14’ü tez ve 9’u makale olmak üzere toplam 23 çalışmanın meta analize dâhil edilmesine karar verilmiştir.

Google Akademik literatür taramasından elde edilen çalışmalar; Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013), Akdoğan ve Polatçı (2013), Polatçı (2014), Topaloğlu ve Özer (2014), Öğüt ve Kaplan (2015), Korkmazer, Ekingen ve Yıldız (2016), Begenirbaş ve Turgut (2016), Uğan,

Karakaya ve Nayır (2018) ve Karaman, Macit ve Kuşcu Karatepe (2020)'dir.

YÖK Ulusal Tez Merkezi'nden elde edilen çalışmalar ise Bitmiş (2014), Uğurlu Kara (2014), Yaşin (2016), Şener (2017), Kalyar (2017), Uğur (2017), Taştumur (2018), Özkan (2018), Baytaş (2018), Dikbaş (2019), Guliyev (2019), Medet Bukni (2019), Akın (2020) ve Sarı (2020)'dir.

Psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisinin araştırıldığı çalışmalardan elde edilen örneklemeler, farklı değişkenleri de içerisinde barındırmaktadır. Google akademik literatür taramasından elde edilen çalışmalarda Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) işten ayrılma niyeti ve iş tatmini, Akdoğan ve Polatçı (2013) iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluş, Topaloğlu ve Özer (2014) otantik liderlik, Begenirbaş ve Turgut (2016) yenilikçi davranış ve Uğan, Karakaya ve Nayır (2018) iş stresi değişkenlerini de modellerine dahil etmişlerdir. YÖK Ulusal Tez merkezinden örnekleme dahil edilmiş çalışmalarda ise, Bitmiş (2014), duygusal zeka, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik, Yaşin (2016) beş faktör kişilik, psikolojik iyi oluş, akış deneyimi ve iş tatmini, Şener (2017) örgüt iklimi, Kalyar (2017) lider-üye etkileşimi, motivasyon, etik liderlik ve yaratıcılık, Uğur (2017) örgütsel adalet, Taştumur (2018) beş faktör kişilik, Özkan (2018) birey örgüt uyumu, Dikbaş (2019) otantik liderlik, Guliyev (2019) duygusal zeka, Medet Bukni (2019) duygusal emek ve son olarak Akın (2020) otantik liderlik değişkenlerini ampirik araştırmalarına dahil etmiştir.

Meta analize dahil olan ilgili araştırmalar, kaynakça bölümünde yıldız (*) işareti ile ifade edilmiştir.

3.2. Meta Analiz

Meta analizi, belirli bir konuda farklı zamanlarda, farklı örneklemlerle birbirinden bağımsız olarak yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların birleştirilmesi amacıyla analiz sonuçlarının toplanıp istatistiksel olarak analiz edilmesini sağlayan bir yöntemdir. Borenstein ve diğerleri (2009) tarafından nicel çalışmaların istatistiksel bulgularının bir birleşimi şeklinde tanımlanan araştırma sentezlerinden biri olarak ifade edilen meta-analiz araştırma konusuyla ilgili sonuçları bir araya getirerek genel bir sonuca ulaşmaktadır. Analizlerin analizi olarak ifade edilen meta analiz ile bireysel çalışmalardan elde edilen istatistiksel bulgular bir araya getirilerek tüm çalışmalar için özet bir istatistik hesaplanmaktadır.

Karl Pearson tarafından 1904 yılında aşılama oranı ve tifo mortalitesi arasındaki korelasyonları ele aldığı çalışması uluslararası literatürde meta analizinin ilk uygulaması olarak bilinmektedir. Cochran (1954) çalışmasında, bir dizi farklı deneyden elde edilen tahminleri birleştirmek için bu tahminlerin ortalamasının alınabileceği yöntemleri tartışmıştır. İlk kez meta analizi terimini ise, Glass “*Primary, Secondary and Meta-Analysis of Research*” isimli makalesinde kullanmıştır. Sosyal bilimler alanında ise meta analizi çalışmaları

1970’li yıllarda yapılmaya başlanmıştır (Rosenthal ve Rubin, 1978; Schmidt ve Hunter, 1977).

Meta analizi tıpta kullanılan ilaçların etkinliğinin araştırılması, eğitim alanında uzaktan eğitimle örgün eğitimin karşılaştırılması, psikoloji alanında çeşitli kişilik ve davranış testlerinin birleştirilmesi, psikolojik problemler için tedavilerin karşılaştırılması, işletmelerde işe alma süreçlerinde kullanılan testleri değerlendirme gibi farklı alanlarda uygulama alanı bulmaktadır.

Son yıllarda kullanımı oldukça yaygınlaşan istatistiksel bir yöntem olan meta analiz ile, birincil çalışmalar olarak nitelendirilen aynı araştırma sorusuna yanıt arayan birbirinden bağımsız çalışmalardan elde edilen istatistiksel bulgular yeniden istatistiksel olarak birleştirilmektedir (ikincil çalışmalar). Böylece ikincil çalışmalar ile o araştırma konusunda daha yüksek düzeyde kanıtlar elde edilmekte ve ortak bir sonuca ulaşılmaktadır. Meta analizinde çok sayıda çalışmadan elde edilen bulgular birleştirildiğinden, birincil çalışmalara göre örneklem büyüklüğü de artmış olacaktır (Borenstein ve diğerleri, 2009). Araştırma sorusuna daha geniş örneklem büyüklükleriyle yanıt arandığı için çalışmanın istatistiksel gücü de artacaktır (Normand, 1999; Schmid ve diğerleri, 1991).

Meta analizinde bireysel çalışmalar birleştirilmeden önce çalışmaların her birinin etki büyüklüklerinin hesaplanması gerekmektedir. Gözlem sayısından etkilenmeyen bir değer olan etki büyüklüğü, yapılan hipotez testi sonucunda gruplar arasındaki farkın büyüklüğünü ifade

etmektedir. İlk olarak Cohen (1977) tarafından bulunan etki büyüklüğü çalışmanın gücünün bir göstergesidir ve bulguların anlamlı olup olmadığını da ifade etmektedir. Etki büyüklüğü herhangi iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Etki büyüklüğü değerleri ortalamalar arası fark olabileceği gibi odds oranı, risk farkı, korelasyon katsayısı, phi katsayısı, eta katsayısı gibi istatistikler de olabilir (Cohen, 1977).

Meta analizde etki büyüklüklerinin birleştirme işleminde çalışmaları varyansları ile ters orantılı olacak şekilde ağırlıklandırmaya dayalı bir yöntem olan jenerik ters varyans (generic inverse variance) yaklaşımından yararlanır (Schwarzer ve diğerleri, 2015).

Meta analiz çalışmalarında etki büyüklüklerini birleştirmede, sabit etkiler modeli (fixed effects model-FEM) ve rasgele etkiler modeli (random effects model-REM) olmak üzere iki farklı model kullanılmaktadır (Borenstein ve diğerleri, 2009). Sabit etkiler modelinde, meta analizine dahil edilen bütün çalışmalar için etki büyüklüğünün aynı olduğu varsayılmaktadır. Bu modelde, çalışma sonuçları arasındaki farklılık örnekleme hatasından kaynaklanmaktadır. Rasgele etkiler modelinde ise, meta analizine alınan her bir çalışmada etki büyüklüğünün aynı olmadığı varsayılır. Bu modelde çalışma sonuçları arasındaki farklılık hem örnekleme hatasından hem de etki büyüklükleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Sutton ve Higgins 2008; Borenstein ve diğerleri, 2009).

3.2.1. Meta Analizde Heterojenlik Ölçüleri

Meta analizde kullanılacak uygun yöntemin seçimi için çalışmalardan elde edilen sonuçların homojen mi heterojen mi olduğunun belirlenmesi önemlidir. Homojenlik testi sonucunda bireysel çalışma sonuçları homojen ise sabit etkiler modeli, heterojen ise rasgele etkiler modeli kullanılmalıdır (Dinçer, 2014). Çalışmalar arasındaki heterojenliğin büyüklüğünü ölçebilmek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan en sık kullanılanları Cochran'ın χ^2 testi veya Q istatistiği, Higgins ve Thompson'ın I^2 istatistiği ve τ^2 istatistiğidir.

3.2.1.1. Cochran'ın Q İstatistiği

Cochran (1954) tarafından önerilen ki-kare heterojenlik testi olarak da bilinen Q istatistiği, k-1 serbestlik dereceli ki-kare dağılımına sahiptir. Bu teste ilişkin sıfır hipotezi;

$H_0: \theta_1 = \theta_2 = \dots = \theta_k = \theta$ (etki büyüklükleri eşittir) veya

$H_0: \sigma_B^2$ (çalışmalar arası varyanslar eşittir) şeklinde kurulur.

Alternatif hipotez ise; “en az bir etki büyüklüğü farklıdır” veya “en az bir varyans farklılık göstermektedir” şeklindedir.

Q istatistiği eşitlik 1'de verilen formül ile hesaplanır:

$$\theta = \sum_{k=1}^K w_k \left(\hat{\theta}_k - \frac{\sum_{k=1}^K w_k \hat{\theta}_k}{\sum_{k=1}^K w_k} \right)^2 \quad (1)$$

Burada; $\hat{\theta}_k$ k. çalışmadan elde edilen θ 'nın tahmin edilen değerini, w_k da k'ncü çalışmanın ağırlığını belirtir.

Bu test sonucu elde edilen değer, (k-1) serbestlik dereceli ki-kare dağılımına sahip istatistik değeri ile karşılaştırılarak test edilir (Borenstein ve diğerleri, 2009).

3.2.1.2. Higgins ve Thompson'ın I² İndeksi

Higgins ve Thompson (2002) tarafından önerilen ve Cochran'ın Q istatistiğinden türetilen I² indeksi eşitlik 2'de verilmiştir:

$$I^2 = \text{en büyük} \left\{ 0, \frac{Q - (K-1)}{Q} \right\} \quad (2)$$

I² indeksi, 0 ile 1 arasında (%0-%100 arası) değerler alır ve meta analizine dahil edilen çalışma sayısından etkilenmemekte ancak çalışmaların büyüklüğünden etkilenmektedir. Higgins ve Thompson (2002), I² değeri için % 25 düşük, % 50 orta ve % 75 ise yüksek heterojenlik olmak üzere üç kategori belirlemiştir.

3.2.1.3. τ^2 İstatistiği

τ^2 istatistiği çalışmalar arası varyanstır. Meta analize dahil edilen çalışma sayısı veya örneklem genişliğinden etkilenmeyen bu istatistik çalışmaların yer aldığı ölçekten etkilenmektedir. τ^2 istatistiğinin tahmini için çeşitli yaklaşımlar önerilmiştir. Önerilen yaklaşımlardan en yaygın kullanılan DerSimonian Laird (DL) yöntemidir.

DL yöntemine göre τ^2 tahmini Eşitlik 3'te verilmiştir (DerSimonian ve Laird, 1986):

$$\hat{\tau}^2 = \text{en büyük} \left\{ 0, \frac{Q-(K-1)}{\sum_{k=1}^K w_k \frac{\sum_{k=1}^K w_k^2}{\sum_{k=1}^K w_k}} \right\} \quad (3)$$

Analiz edilen çalışma sayısı fazla ve çalışmalar arası varyans küçük ise yanlılık ve hata kareler ortalaması düşük çıkmaktadır, aksi halde ise negatif yanlılık söz konusu olmaktadır (Bowden ve diğerleri, 2011).

3.2.2. Meta Analizde Grafiksel Gösterimler

Meta analizinde verileri görselleştirmek ve daha kolay anlaşılmasını sağlamak için grafikler kullanılmaktadır. Bu grafikler yardımıyla, yayın yanlılığı ve aykırı değerlerin varlığı gibi konular hakkında görsel olarak bilgiler elde edilebilmektedir (Viechtbauer ve Cheung, 2010).

Etki büyüklüklerinin homojen olup olmadığına karar verirken çalışma sonuçlarının grafiksel olarak gösterilmesi ve güven aralıkları ile verilmesi de oldukça yararlıdır. Güven aralıkları sonuçların ne kadar güvenilir olduğunu ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Eğer, çalışmalar birbirine benzer bir değeri tahmin ediyorsa birleştirilmiş sonuçların güven aralığı daha dar olacaktır. Küçük örneklerde güven aralıkları daha geniş olmaktadır ve örneklem sayısı arttıkça ise daha dar güven aralıkları elde edilmektedir. Meta analizde sıklıkla kullanılan bir grafik türü olan forest (orman) grafiği ile etki büyüklükleri ve bunlara ait güven aralıkları görsel olarak gösterilmektedir.

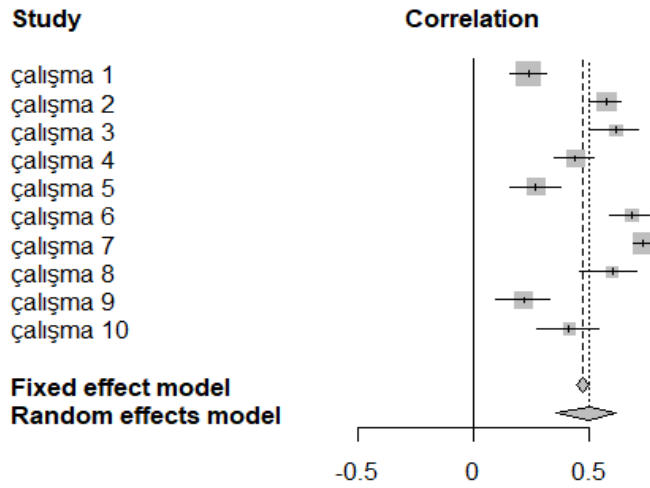
Meta analizinde birbirinden bağımsız çalışmaların bir araya getirilmesinden kaynaklanan yayın yanlılığı (publication bias), araştırmacılar tarafından pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan çalışmaların yayınlanmasının negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan çalışmaların yayınlanmasına göre daha olası olmasıdır. Bu durum, ortalama etkilerden daha geniş etkiye sahip çalışmaların yayınlanması ile genel etkide yanlılığın artmasında neden olmaktadır (Borenstein ve diğerleri, 2009). Çalışmalarda yayın yanlılığının belirlenmesi için pek çok istatistiksel test geliştirilmiştir yanı sıra huni (funnel) grafiği de görsel olarak bir fikir vermektedir.

Meta analizde homojenliğin belirlenmesi, yayın yanlılığı ve aykırı değer tespiti için geliştirilen pek çok grafiksel araç olmasına rağmen, izleyen bölümde bu çalışmada kullanılan forest grafik ve funnel grafik hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.2.1. Forest Grafik

Meta analizde en sık kullanılan grafiksel araç olan Forest grafik etki büyüklüğünün dağılımını gösterir (Borenstein ve diğerleri, 2009). Grafikte, yatay ekseninde meta analize alınan çalışmaların etki büyüklüğü değerleri ile bunlara ait güven aralıkları, dikey ekseninde ise her bir çalışma gösterilmektedir. Bu grafikte, bireysel çalışmalardan elde edilen tahminler arasındaki değişkenlik, denemeler arasındaki heterojenliği de belirtir.

Grafik 1’de verilen forest grafik örneğinde; ilgili çalışmaya ait etki büyüklüğü değerleri ve bunlara ait güven aralıkları görülmektedir. Çizgilerin üzerindeki kare simgesinin büyüklüğü, çalışmanın meta analizindeki ağırlığını belirtmektedir. Grafiğin alt kısmında görülen eş kenar dörtgenin orta noktası genel etki büyüklüğünü, yatay eksendeki izdüşümü de güven aralığının sınırlarını göstermektedir.

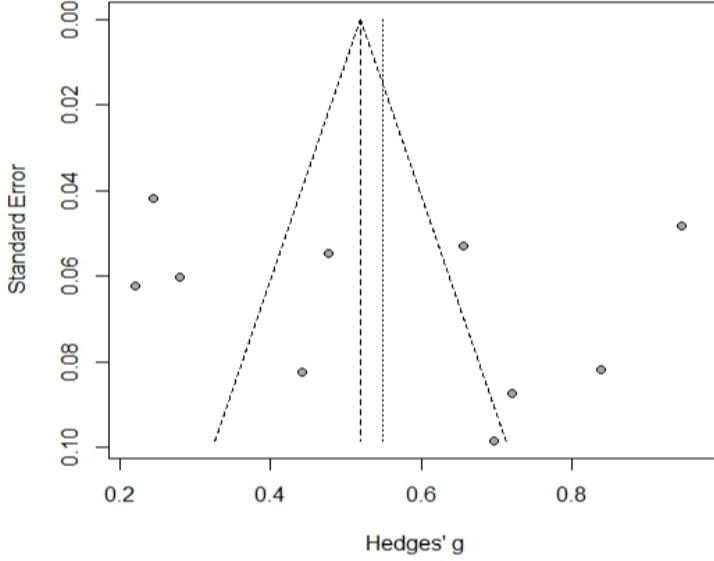


Grafik 1: Forest Grafik Örneği

3.2.2.2. Funnel Grafik

Light ve Pillemer (1985) tarafından geliştirilen funnel (huni) grafik, meta analizine dahil edilen çalışmaların saçılım grafiğidir. Grafik 2’de bir funnel grafik örneği verilmiştir. Yatay eksen etki büyüklüğü, dikey eksen ise standart hata, standart hatanın tersi, örneklem büyüklüğü ya da ağırlık yer almaktadır. Her bir çalışma eşit büyüklükteki noktalarla gösterilir. Grafikteki kesik çizgiler % 95 güven

aralıklarını göstermektedir. Funnel grafiğindeki asimetriklik yayın yanlılığına (publication bias) işaret eder.



Grafik 2: Funnel Grafik Örneği

Çalışmalara ilişkin noktaların büyük bir kısmı huni şeklinin alt kısmında yer alırsa veya dikey çizginin belli bir bölümünde toplanırsa yayın yanlılığı söz konusudur yorumu yapılabilir (Borenstein ve diğerleri, 2009). Genel etki büyüklüğüne daha fazla katkı sağlayan çalışmalar huninin iç kısmında yer alan çalışmalardır. Bireysel çalışmalar, üst kısımlarda ve simetrik olarak dağılıyor ise yayın yanlılığının olmadığı söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada, sırasıyla bireysel çalışmalar için etki büyüklüklerinin hesaplanması, uygun modelin seçilmesi için heterojenlik testlerinin yapılması, forest grafik çizilmesi ve yayın yanlılığının belirlenmesi için Begg ve Mazumdar (1994) sıra korelasyon testi ve funnel grafik çizilmesi aşamaları ile bir Meta Analiz çalışması yapılmıştır. Bireysel çalışmalara ait korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklükleri elde edilerek uygulanan meta analizde, öncelikle korelasyon katsayıları için %95 güven aralıkları hesaplanarak forest grafik ile görselleştirilmiştir. İkinci aşamada, korelasyon katsayılarına Fisher'in Z dönüşümü yapılarak etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Fisher Z değerinin %95 güven sınırları hesaplanarak yine buna ilişkin forest grafiği çizilmiştir. Fisher'in Z değeri $(-\infty, \infty)$ aralığında değer almaktadır. Z'nin negatif değerleri ters yönlü ilişkiyi, pozitif değerleri ise aynı yönlü, sıfır değeri ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Daha sonra meta analizde uygun modelin seçimi için heterojenlik testine ilişkin istatistikler yorumlanmıştır. Son olarak örnekleme yayın yanlılığının olup olmadığının belirlenmesi için funnel grafik ile Begg ve Mazumdar (1994) sıra korelasyon testi sonuçları yorumlanmıştır.

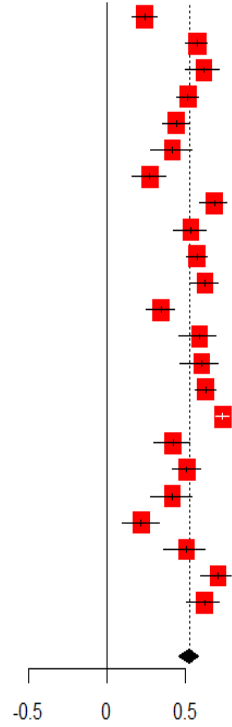
Analizler, R istatistiksel yazılımında "meta" paketi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ve içleme-dışlama kriterleri dikkate alınarak meta analizine dahil edilen çalışmalara ait genel bulgular ve korelasyon katsayılarına dayalı etki

büyüklikleri ve forest grafiği Şekil 1’de yer almaktadır. Şekil 1’de sırasıyla, bireysel çalışmaların isimleri ve yayınlandıkları yıl, N sütununda örneklem büyüklükleri, ağırlık sütununda rasgele etkiler modeline göre her bir değişkenin meta analizdeki ağırlığı ile korelasyon katsayıları ve %95 güven aralıkları görülmektedir. En alt satırda ise heterojenlik testi sonuçları yer almaktadır. Meta analize uygun olan kriterleri kapsayan ve psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisinin incelendiği çalışmaların 2013 yılından itibaren başladığı görülmektedir. 2013-2020 yılları arasında, 9’u makale 14’ü tez olmak üzere toplam 23 adet çalışma yapılmıştır. Çalışmaların örneklem büyüklükleri 106 ile 572 arasında değişmektedir ve toplam 5827 gözlem birimi üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Korelasyon katsayısı sütunu incelendiğinde, bireysel çalışmalarda raporlanan korelasyon katsayılarının 0.22 ile 0.74 arasında değiştiği görülmektedir. Medet Bukni (2019)’ın çalışması en düşük bireysel etkiye sahipken, Özkan (2018) çalışması en yüksek bireysel etkiye sahiptir.

Çalışma	N	Ağırlık	Korelasyon [%95 GA]
Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013)	572	4.7%	0.24 [0.16; 0.32]
Akdoğan ve Polatçı (2013)	361	4.6%	0.58 [0.50; 0.64]
Polatçı (2014)	134	4.1%	0.62 [0.50; 0.71]
Bitmiş (2014)	463	4.6%	0.52 [0.45; 0.58]
Topaloğlu ve Özer (2014)	338	4.5%	0.44 [0.35; 0.53]
Uğurlu Kara (2014)	150	4.2%	0.42 [0.27; 0.54]
Öğüt ve Kaplan (2015)	278	4.5%	0.27 [0.16; 0.38]
Korkmaz, Ekingen ve Yıldız (2016)	152	4.2%	0.68 [0.59; 0.76]
Begenirbaş ve Turgut (2016)	189	4.3%	0.53 [0.42; 0.63]
Yaşın (2016)	390	4.6%	0.57 [0.50; 0.64]
Şener (2017)	183	4.3%	0.62 [0.53; 0.71]
Kalyar (2017)	378	4.6%	0.34 [0.25; 0.43]
Uğur (2017)	117	4.0%	0.59 [0.46; 0.70]
Uğan, Karakaya ve Nayır (2018)	106	4.0%	0.60 [0.46; 0.71]
Taştemur (2018)	325	4.5%	0.63 [0.56; 0.69]
Özkan (2018)	433	4.6%	0.74 [0.69; 0.78]
Baytaş (2018)	207	4.4%	0.42 [0.30; 0.53]
Dikbaş (2019)	265	4.5%	0.51 [0.42; 0.59]
Guliyev (2019)	152	4.2%	0.42 [0.27; 0.54]
Medet Bukni (2019)	261	4.5%	0.22 [0.10; 0.33]
Akın (2020)	124	4.1%	0.51 [0.36; 0.63]
San (2020)	112	4.0%	0.71 [0.60; 0.79]
Karaman, Macit ve Kuşçu Karatepe (2020)	137	4.1%	0.62 [0.51; 0.72]
Total (95% CI)	5827	100.0%	0.52 [0.46; 0.59]

Heterogeneity: $\tau^2 = 0.0424$; $\text{Chi}^2 = 252.50$, $\text{df} = 22$ ($P < 0.01$); $I^2 = 91\%$



Şekil 1: Çalışmalara İlişkin Korelasyon Katsayıları ve Forest Grafiği

Tablo 1’de meta analize ilişkin ayrıntılı heterojenlik testi sonuçları verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde hem sabit ekiler hem rasgele etkiler modeli için korelasyona dayalı hesaplanan etki büyüklüklerinin güven aralıkları incelendiğinde, etki büyüklükleri güven sınırları içinde yer aldığından istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir. Tabloda $\tau^2 = 0.0424$ [0.0208 – 0.0821], $I^2 = \%91.3$ [%88.2 – %93.5] ve Q istatistiğinin 252.5 ($p < 0.0001$) olduğu görülmektedir. Buna göre, “Tüm çalışmaların etki büyüklükleri eşittir (Çalışmalar arası varyanslar eşittir)” şeklinde kurulan sıfır hipotezi reddedilerek, çalışmaların

varyanslarının farklı olduğu ve dolayısıyla heterojen bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

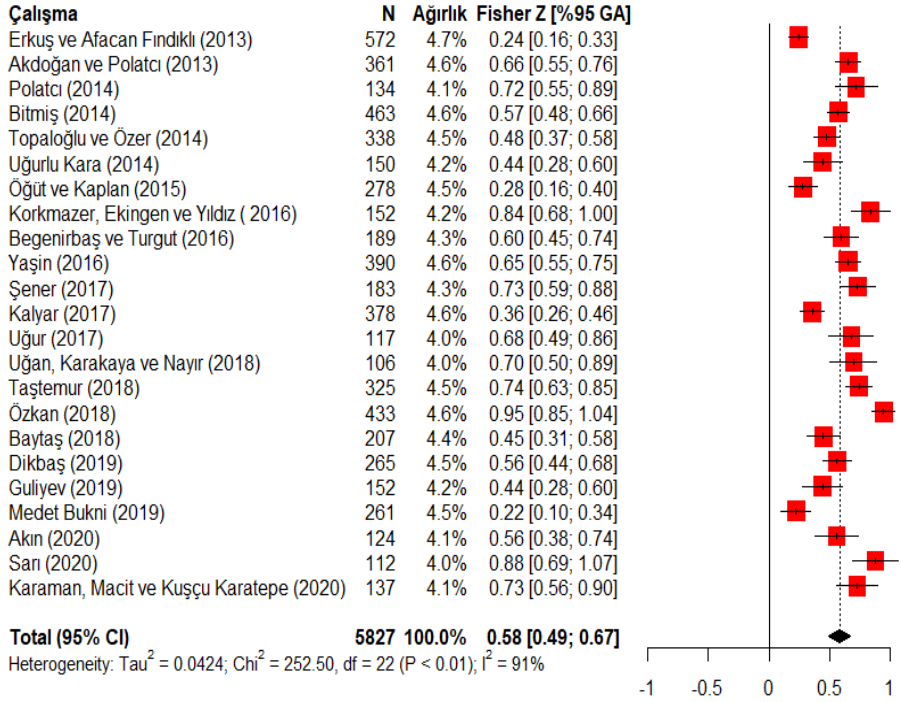
Tablo 1: Heterojenlik Testi Sonuçları

Birleştirilen Çalışma Sayısı: k = 23				
	Kor.	95%-CI	z	p-değeri
Sabit Etkiler	0.5056	[0.4861; 0.5246]	42.25	0
Rasgele Etkiler	0.5244	[0.4569; 0.5859]	12.83	< 0.0001
Heterojenlik Ölçüleri	tau ² = 0.0424	[0.0208; 0.0821]		
	tau = 0.2058	[0.1442; 0.2865]		
	I ² = 91.3%	[88.2%; 93.5%]		
	H = 3.39	[2.92; 3.94]		
Heterojenlik Testi	Q	s.d.	p-değeri	
	252.50	22	< 0.0001	

Details on meta-analytical method:

- Inverse variance method
- DerSimonian-Laird estimator for tau²
- Jackson method for confidence interval of tau² and tau
- Fisher's z transformation of correlations

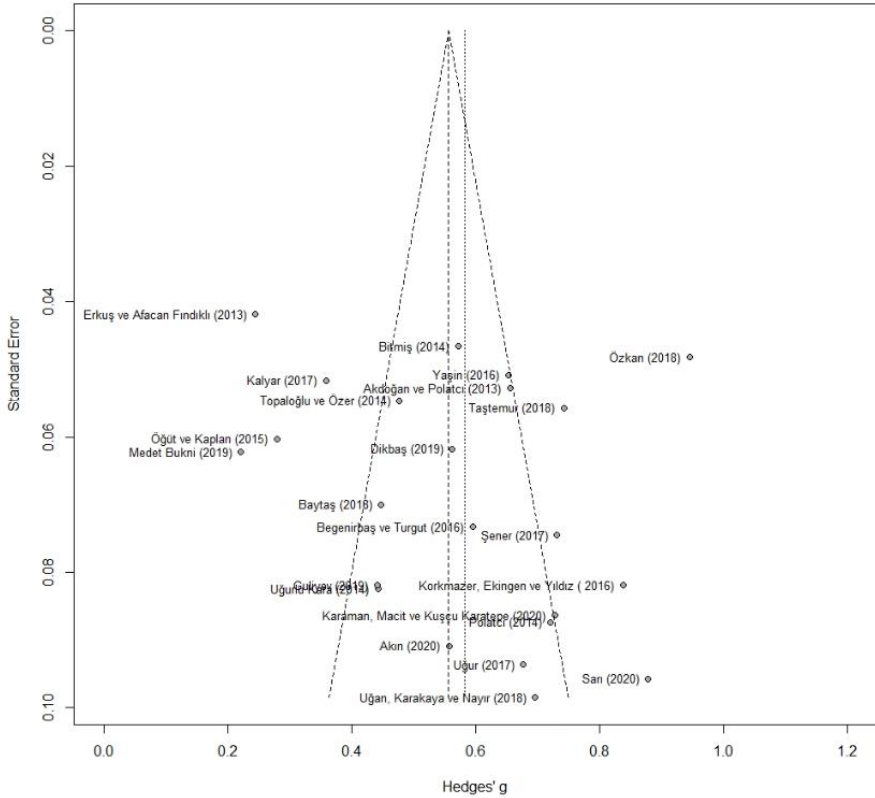
Heterojenlik testine göre meta analizde rasgele etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Şekil 2’de korelasyon katsayılarından hesaplanan Fisher’in Z değerlerine dayalı etki büyüklükleri, %95 güven aralıkları ve forest grafiği verilmiştir. Fisher Z değerleri 0.22 ile 0.95 arasında ve pozitif değerler almaktadır. Rasgele etkiler için genel etki büyüklüğü 0.58 [0.49-0.67] olarak hesaplanmıştır. Buna göre; güçlü düzeyde bir etki büyüklüğünün var olduğu söylenebilir. Psikolojik sermaye ile performans arasında pozitif ilişkinin olduğunu belirten araştırma hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 2: Çalışmalara İlişkin Fisher Z Değerleri ve Forest Grafiği

Meta analizde, genel etkinin hesaplanmasından sonraki aşamada meta analize dahil olan örnekleme yayını yayınlığı (publication bias) olup olmadığı incelenmiştir. Grafik 3’te huni (funnel) grafiği görülmektedir. Grafik 3’ten analiz edilen 23 çalışmanın büyük çoğunluğunun huninin iç tarafında yer aldığı görülmektedir. Buna göre yayınlığına ilişkin bir görüntü olmadığı söylenebilir. Funnel grafiğinde asimetrinin belirlenmesi için çeşitli istatistiksel testler kullanılmaktadır. Bu çalışmada Begg ve Mazumdar (1994) tarafından önerilen sıra korelasyon testi kullanılmıştır. Bu testte, “Funnel grafikte asimetri yoktur” şeklinde kurulan sıfır hipotezi “Funnel grafikte asimetri vardır”

şeklinde kurulan alternatif hipoteze karşı test edilmektedir. Begg ve Mazumdar (1994) sıra korelasyon testi sonuçlarına göre, $z=1.0832$ ($p>0.05$) olarak hesaplanmıştır, bu sonuç meta analize dahil olan çalışmalarda yayın yanlılığının olmadığını göstermektedir.



Grafik 3: Çalışmalara İlişkin Funnel Grafiği

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Pozitif örgütsel davranışla ilgili araştırmalardan kişinin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasitelerinin birleşmesini ifade eden “psikolojik sermaye” kavramı doğmuştur. Psikolojik sermaye; bireylerin problemlili ve hatalı davranışlarına

odaklanmak yerine şimdi ve gelecekte nasıl daha iyi olacağı ile ilgilenmektedir. Bu anlamda örgüt çıktıları ile çalışan davranışları arasında bağlantı kurmaktadır (Luthans, 2002). Psikolojik sermaye aynı zamanda şirketlerde/örgüt yapılarında rekabet üstünlüğüne katkıda bulunan güçlü bir yönetim aracı olarak bilinmektedir (Luthans ve diğerleri, 2005). Bu nedenle psikolojik sermayenin en önemli özelliği iş performansı üzerinde etkili olmasıdır (Luthans ve diğerleri, 2005).

Bu çalışmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların istatistiksel analizinin gerçekleştirilmesiyle bu alanda yapılan çalışmaların bütüncül bir yöntemle incelenmesi ve yeniden yorumlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, Google Akademik ve YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde yayımlanan ve Türkiye örneğinde yer alan ampirik veriye dayalı çalışmalar elde edilerek Meta analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklükleri dikkate alınarak rasgele etkiler modeline dayalı bir meta analiz gerçekleştirilmiştir. İşleme-dışlama kriterlerine göre meta analizine uygun bulunan 23 çalışma ve 5827 gözlem birimi analize dahil edilmiştir. Her bir çalışmaya ilişkin olarak Fisher Z istatistiğine dayalı olarak hesaplanan etki büyüklükleri 0.22 ile 0.95 arasında değişmektedir. Heterojenlik testi sonuçlarına göre, rasgele etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir ($p < 0.01$). Rasgele etkiler modeli ile hesaplanan genel etki büyüklüğü 0.58 [0.49-0.67] olarak belirlenmiştir. Psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğuna yönelik hipotez doğrulanmıştır. Çalışmanın, Türkiye'de psikolojik sermaye ve iş performansını konu

alan ampirik araştırmalar üzerinden kapsamlı ve güncel bir değerlendirme sunması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abramson J.H. (1994). *Making sense of data* (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- *Akın, T. (2020). Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- *Akdoğan A. ve Polatçı S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-293.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 384-401.
- Bandura, A. (1995). *Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. SelfEfficacy In Changing Societies*, Cambridge University Press: New York.
- Bandura, A., and Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- *Baytaş, B. (2018). Psikolojik sermayenin, iky uygulamalarının ve hat yöneticileri iky etkililiğinin çalışanların iş performansına etkileri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- *Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1) 57-93. DOI: 10.24988/deuibf.2016311485
- Begg, C. B. and Mazumdar, M. (1994). Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias. *Biometrics*, 50(4), 1088-1101.

- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2): 97-122.
- *Bitmiş, M. G. (2014). Öncülleri ve sonuçları ile psikolojik sermaye: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Borenstein M, Hedges LV, Higgins JPT, Rothstein HR. (2009). *Introduction to meta analysis*: John Wiley & Sons.
- Bowden, J., Tierney, J.F., Copas A.J., & Burdett S. (2011). Quantifying, displaying and accounting for heterogeneity in the meta-analysis of RCTs using standard and generalised Qstatistics. *Bmc Med Res Methodol*, 11(1), 41.
- Caprara, G. V. and Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: personality as an agentic, self regulating system. In: L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), *A psychology of human strenghts: fundamental questions and future directions for a positive psychology*. DC American Psychological Association: Washington, 61-74.
- Cohen J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Rev. ed. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cochran, W.G. (1954). The combination of estimates from different experiments. *Biometrics*, 10(1), 101-29.
- Chen, S.L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349–2365. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>

- DerSimonian, R. and Laird, N. (1986). Meta-analysis in clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, 7(3), 177-88.
- Dinçer, S. (2014). Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta analiz. Ankara: Pegem Akademi.
- *Dikbaş, T. (2019). Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- * Erkuş, A., Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218—226. DOI: 10.1037/0003-066X.56.3.218
- Hedges, L.V., Olkin I., (1985). *Statistical methods for meta analysis*, Academic Press Inc.
- *Guliyev, F. (2019). Duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, B. K. (2009). Çalışma yaşamında davranış. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Glass, G.V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8.

- *Kalyar, M.N. (2017). Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kersting K. (2003). Turning happiness into economic power. *Monitor on Psychology*, 34(11).
- Kobau, R., Martin E., and Seligman, P. (2011). Mental health promotion in public health: Perspectives and strategies from positive Psychology. *American Journal of Public Health*, 101(8), 1-10. DOI: 10.2105/AJPH.2010.300083
- *Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 271–281. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/hacettepesid/issue/24440/259070>
- *Karaman, M., Macit, M. ve Kuşçu Karatepe, H. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 127-146.
- Light R.J. and Pillemer D.B., (1984). *Summing Up: The Science of Reviewing Research*, Harvard University Press, Boston.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., and Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247–269.
- Luthans, K., and Jensen, S. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: a study of nurses. *Jona*. 35:6, 304-310.
- Luthans, F., Vogelgesang G. R. & Lester P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25- 44.
- Luthans, F. (2007). Hope, Optimism and other business assets: why psychological capital is so valuable to your company. *Gallup Management Journal-Interview with Fred Luthan*, January 11.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., and Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avey, J.B. & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a webbased training intervention to develop positive psychological capital. *Acad. Manag. Learn. Educ.*,7(2) 209–221.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 219-38.
- Luthans, F. Avey, J.B. & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

- Masten, A. S. and Reed, M.J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.). *The Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- *Medet Bukni, T. (2019). Psikolojik sermayenin duygusal emeğe ve iş performansına etkisi: finans sektörü örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Nelson, D., & Cooper, C.L. (2007). *Positive organizational behavior, Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Normand, S.L.T. (1999). Tutorial in biostatistics meta analysis: formulating, Evaluating Combining and Reporting. *Stat Med.*, 18, 321- 59.
- Olkin I., (1996). Meta analysis: Current issues in research synthesis. *Statistics in Medicine*, 15, 1253-7.
- *Özkan, O. S. (2018). Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. Yayımlanmış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- *Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2015). Sağlık sektöründe psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(30), 86-99. DOI: 10.30976/susead.302176
- Peterson, S.J., Fred, L., Avolio, B. J., Walumbwa, F.O ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
- Pearson, K. (1904). Report on certain enteric fever inoculation statistics. *British Medical Journal*, 2(2288), 1243-6.
- *Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.

- Rosenthal, R. and Rubin, D. B. (1978). Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies Behavioral and Brain Sciences, 1(3), 377–415. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00075506>
- *Sarı, Ş. (2020). Hizmet sektöründe psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Seligman, M. and Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(4), 832-838.
- Seligman, Martin E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.
- Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B., & Fan, L.H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 69-79.
- Sutton, A.J. and Higgins, J.P.T. (2008). Recent developments in meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 27(5), 625-50.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M. Sigmon, S.X., Bshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 1(62), 529.
- Schmid, E.J., Koch G.G. & LaVange L.M. (1991). An overview of statistical issues and methods of meta-analysis. *Journal of Biopharmaceutical Statistics*, 1(1) 103-20.

- Schwarzer, G, Carpenter JR, & Rucker G. (2015). *Meta-Analysis with R*: Springer International Publishing.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- *Şener, Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Taştumur, B. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Topaloğlu, T. ve Özer, P. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16343/171152>
- *Uğan, Ç., Karakaya, F., & Nayır, Y. (2018). Psikolojik sermayenin işgören performansı ve iş stresine etkisi. 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdare Kongresi, 1868-75.
- *Uğur, D. (2017). Psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Uğurlu Kara, A. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: tarım kredi kooperatifleri merkez birliği örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Viechtbauer, W. and Cheung M.W.L. (2010). Outlier and influence diagnostics for meta-analysis. *Res Synth Methods*. 1(2), 112-25.

- Walter S.D., Janad A.R., (1999). Meta analysis of screening data: a survey of the literature. *Stat Med.*, 18, 3409-24.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- *Yaşın, T. (2016). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



ISBN: 978-625-7897-38-9