

# BMSIJ

## BUSINESS MANAGEMENT STUDIES: AN INTERNATIONAL JOURNAL

*Vol.:4 Issue:3 Year: 2016*



ISSN: 2148-2586

---

**Taranılan İndeksler / BMSIJ is indexed by  
Başlangıç Tarihi / Beginning Date**



Tarih (Date): 2013



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2016



Tarih (Date): 2014



Tarih (Date): 2016

---

# Business & Management Studies

## An International Journal

Vol.:4 Issue:3 Year:2016

### REFREE BOARD<sup>1</sup>

Abdülkadir GÜMÜŞ

Altan AYAN

Aşkın ÖZDAĞOĞLU

Aykut EKİYOR

Ayşe İlgün KAMANLI

Behçet ÖZKARA

Emel ESEN

Emine FIRAT

Erkan Turan DEMİREL

Faruk AKIN

Gülnil AYDIN

İlhan EGE

Lale ATAÇ

Mahmut SAĞIR

Mehmet Murat TUNÇBILEK

Mehmet İSLAMOĞLU

Menekşe ÖZTOPRAK

Muhammet Ali TİLTAY

Mukaddes YEŞİLKAYA

Mustafa Halit KARAARSLAN

Semra TETİK

Selin ÇAVUŞOĞLU

Selma ALTINDIŞ

---

<sup>1</sup> The referees are ranked without title and according to their initials.

---

**Business & Management Studies**  
**An International Journal**

Vol.:4 Issue:3 Year:2016

**HAKEM KURULU<sup>2</sup>**

Abdülkadir GÜMÜŞ

Altan AYAN

Aşkın ÖZDAĞOĞLU

Aykut EKİYOR

Ayşe İlgün KAMANLI

Behçet ÖZKARA

Emel ESEN

Emine FIRAT

Erkan Turan DEMİREL

Faruk AKIN

Gülnil AYDIN

İlhan EGE

Lale ATAÇ

Mahmut SAĞIR

Mehmet Murat TUNÇBILEK

Mehmet İSLAMOĞLU

Menekşe ÖZTOPRAK

Muhammet Ali TİLTAY

Mukaddes YEŞİLKAYA

Mustafa Halit KARAARSLAN

Semra TETİK

Selin ÇAVUŞOĞLU

Selma ALTINDIŞ

---

<sup>2</sup> Hakemler ünvanlı ve adlarının baş harflerine göre sıralanmışlardır.

## Business & Management Studies An International Journal

### EDITORIAL BOARD (YAYIN KURULU)

#### SAHİBİ VE YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Doç. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK  
(Akademik Platform Adına)

#### EDİTÖR

Doç. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK (Bursa Teknik Üniversitesi)

#### YAYIN KURULU

- Prof. Dr. Yahya FİDAN (İstanbul Ticaret Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mahir NAKİP (Çankaya Üniversitesi)  
Prof. Dr. İsmail BAKAN (K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi)  
Prof. Dr. Muhsin HALİS (Kastamonu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ (Akdeniz Üniversitesi)  
Prof. Dr. Muammer KOÇ (İstanbul Şehir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Tuncay BAYRAK (Western New England University)  
Prof. Dr. Ali DANIŞMAN (Çukurova Üniversitesi)  
Prof. Dr. Halil SAVAŞ (Pamukkale Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Farzand Ali JAN (COMSATS Institute of Information Technology)  
Doç. Dr. Saim Kayadibi (International Islamic University Malaysia)  
Doç. Dr. Ali Çağlar ÇAKMAK (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Halil YILDIRIM (Bülent Ecevit Üniversitesi)  
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN (Karabük Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tarek Tantoush (Lİbyan Academy of Graduate Studies)  
Yrd. Doç. Dr. Cavit YEŞİLYURT (Kafkas Üniversitesi)  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa CANBAZ (Bezmialem Vakıf Üniversitesi)

---

**Business & Management Studies**  
**An International Journal**

Vol.:4 Issue:3 Year:2016

**CONTENTS**

	<b>Article Header</b>	<b>Page No</b>
1	REDESIGNING THE ASSIGNMENT OF INTERNAL AUDITORS BASED ON AUDITOR UTILITY	246-259
2	THE DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL DEPRESSION LEVELS OF HEALTH CARE WORKERS	260-272
3	COMPLIANCE OF CANDIDATE COUNTRIES' FISCAL PERFORMANCES TO EUROPEAN UNION MEMBERSHIP CRITERIA IN GLOBAL CRISIS PROCESS	273-290
4	AN INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF HUMAN RESOURCES MANAGER, CREATIVE PROBLEM SOLVING CAPACITY AND CAREER SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY	291-315
5	DO CUSTOMERS' INVOLVEMENT, SATISFACTION AND LOYALTY LEVELS DIFFER ACCORDING TO GENDER?	316-340
6	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SLACK IN ORGANIZATIONS ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION	341-365
7	THE IMPACT OF LONELINESS IN THE WORKPLACE ON BURNOUT	366-384

# Business & Management Studies

## An International Journal

Vol.:4 Issue:3 Year:2016

### İÇİNDEKİLER

	Makale Başlığı	Sayfa No
1	REDESIGNING THE ASSIGNMENT OF INTERNAL AUDITORS BASED ON AUDITOR UTILITY	246-259
2	SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL DEPRESYON DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ	260-272
3	KÜRESEL EKONOMİK KRİZ SÜRECİNDE ADAY ÜLKELERİN MALİ PERFORMANSLARININ AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK KRİTERLERİNE UYUMU	273-290
4	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI, YARATICI PROBLEM ÇÖZME KAPASİTESİ VE KARIYER TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA	291-315
5	TÜKETİCİLERİN İLGİLENİM, MEMNUNİYET ve SADAKAT DÜZEYLERİ CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞMEKTE MİDİR?	316-340
6	ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL BOLLUĞUN GİRİŞİMSEL ORYANTASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	341-365
7	İŞ YERİNDE YALNIZLIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ	366-384

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.159>

## REDESIGNING THE ASSIGNMENT OF INTERNAL AUDITORS BASED ON AUDITOR UTILITY

Burcu KARAÖZ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 14.06.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 04.09.2016

### ABSTRACT

*This paper introduces a novel model for assignment of internal auditors to branches of businesses. Numerous internal auditor assignment studies proposed models that minimized the cost. The primary interest of this paper focuses on maximizing auditor's utility. The main idea is that Each branch has different impact values for auditors, which indicate auditors' utility level in terms of location, size and type of branches. Therefore, an integer programming model formulated. Equivalence of auditor's working days and total gained impact values are constraints for the proposed model. This paper is threefold. First, quantification of the branches' effects on the auditors. AHP method is used to define branches' impact values. Second, simulating the durations of auditing process to minimize the effect of abnormal situations. Third, solving proposed model for routing the internal auditors and designating the total working days and the total utility score of the auditor.*

**Key Words:** Internal Auditor, Routing, Utility Maximization

**Jel Codes:** C610, M420, M490

## İÇ DENETÇİ ATAMALARININ DENETÇİ FAYDASI TEMELİNDE YENİDEN TASARLANMASI

### ÖZ

*Çalışmada iç denetçi atama modellerine yeni bir yaklaşım önerilmektedir. Geçmişte yapılmış iç denetçi atama çalışmaları genellikle maliyet minimizasyonu üzerine kurulmuştur. Bunlardan farklı olarak ilgili çalışmanın çıkış noktası ise iç denetçilerin faydalarını maksimize etmektir. Her şubenin konumu, şube büyüklüğü, şube tipi gibi özellikleri dolayısıyla denetçiler için farklı fayda değerlerine sahip olduğu fikrinden yola çıkılmıştır. Bu doğrultuda her şube için fayda değerleri belirlenmiş ve iç denetçilerin atanmasında bu faydanın en büyüklenmesinin amaçlandığı bir tam sayılı programlama modeli kurulmuştur. İlgili matematiksel modelin kısıtları, denetçilerin gidecekleri şubelerden elde edecekleri fayda değerlerinin birbirine yakın olması, tüm denetçilerin çalışma günlerinin birbirine yakın olması ve toplam fayda değerlerinin birbirine yakın olmasıdır. Çalışma üç aşamalıdır. Birinci aşama Analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile şubelerin fayda değerleri elde edilmesidir. İkinci aşama simülasyon yöntemi ile her şube için denetim işinin yaklaşık süresi belirlenmesidir. Son aşama ise iç denetçilerin çalışma güzergahlarının belirlenmesi ve toplam çalışma günleri ve toplam fayda bilgilerinin elde edilmesi için matematiksel modelin çözülmesidir.*

**Anahtar Kelimeler:** İç Denetçi, Güzergah Belirleme, Fayda Maksimizasyonu

**Jel Kodları:** C610, M420, M490

<sup>1</sup> Araş. Gör., Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [burcu.karaoz@yasar.edu.tr](mailto:burcu.karaoz@yasar.edu.tr)



## Introduction

Most of the large sized companies need to consult the activities to add value and improve the efficiency of organization's operations. Chiefly, the companies that has branches, require internal auditor teams. Electronic retailers, supermarket chains or banks could be stated as examples. The assignment procedure of auditors to branches comprises several complexities. Total number of branches and average audit durations are main subjects of planning audit schedule. In this study auditing costs of the branches are accepted as independent from the auditors. Costs are dependent to duration of audit program. Therefore, the total cost is assumed as it remains stable. Also branches are categorized according to two features, the location of branches (in same city with the headquarters or not) and size of branches (retail, corporate, commercial and private banking etc.). In addition, utility maximization is purposed for this assignment problem, instead of cost minimization. Because motivation of auditors could have a positive impact on quality of audit process and duration of audit program. Utility means that each branch can have different impact values for the auditors. Those impact values correlate with specific criterions like location, size and type of branches. As the primary interest of this paper, to maximize the utility of auditors, firstly the impact values of branches are designated, secondly durations of auditing are simulated and correlatively cost of auditing for branches, finally integer programming model with using simulated data is solved and worktable for auditors is constructed.

### 1. Literature Review

Assignment problems are considering with assigning  $n$  item (job, branch) with  $m$  item (machine, auditor). As an optimization problem, aim is making the best assignment with respect to the constraints. After 1950, assignment problems are discussed by Neumann (1953), Kuhn (1955), Ford and Fulkerson (1956), Montzkin (1956), Monkers (1957).

Staff scheduling or rostering problems were introduced by Dantzig and Edie in 1950s. The aim is preparing a work timetable and assigning staff to jobs to satisfy organizations demand. In the lights of Edie and Dantzig, lots of researchers developed staff scheduling algorithms. Also those methods have been used for transformation and assignment problems.

As a special type of assignment and staff scheduling problems, auditing staff assignment problems were started to tackle in early 70s. Edward L. Summer in 1972 worked on conforming with the limitations of an audit office and meeting the objectives of that office,

to audit engagements by assigning the audit staff. In Summer's study linear programming model was described for assignment problem. The aim was maximizing the audit office's professional and economic objectives. He also reached some useful information about fair and reasonable staff compensation policy, the additional work which be sought from clients, encouragement of staff for working additional hours, schedule of professional development and education.

In 1974 Bailey, Boe and Schnack published a paper and they develop two objections for Summer's study. Their argument was using goal programming instead of linear programming is more useful on audit staff assignment. Because, while using linear programming one objective function can be optimized and it must be composite function but in the audit staff assignment problem maximizing or minimizing several objective functions can be used. On this point of view, they adjusted Summer's model as goal programming and resolved. The results showed that goal programming provides an obvious improvement for audit staff assignment problems via linear optimizing models.

Blocher (1979) made a study which examines the effect of different assignment strategies on audit staff performance. The intent was determining the relationship between assignment policy and the performance of audit seniors.

In early 1980s, Balachandran and Zoltners (1981) designed an integer programming model to assign audit staff to audit engagements in the most effective way. Objective of the study was minimization of total cost. Also in 1982 Balachandran and Steuer published another paper about CPA firm's audit staff planning problem with multiple objectives. The results proposed recommendations about allocating the projected workload among the auditors and altering the staff level.

Chan and Dodin (1986) extended the integer programming model which is presented by Balachandran and Zoltners (1981). Due dates, precedence constraint, penalty cost, resource levelling are added to old model. They used versatile computer model and it helped to be flexible while implementing the model thus improved the realism of the scheduling model. In 1991 Chan and Dodin enhanced their study and described the methods to solve such a complex problem and applied these methods to real life audit schedule case. Also Dodin (1999) asserted that through efficient scheduling audit firms can determine the load and schedule of every auditor, over time requirements, travel schedules and costs, and can respond

to changes in the information set (input data) easily. Therefore, proposed a model that used project management as assigning tool.

Chang (2002) introduced an approach to resolving audit staff scheduling for multiple and large engagements. The major advantage of the proposed method is solving staff resource allocation problems by alleviating the limitations of both linear and integer programming. Abdioglu (2008) and Kır (2010), asserted risk based auditor assignment. Chen et. Al. (2012) investigated a model that aimed to assign auditors due to improving audit quality. They stated a genetic algorithm and optimally assigned auditors and the manager responsible for assignment.

## 2. Model Description

Previous studies are usually about external audit staff assignment and scheduling problems; therefore, internal audit staff who are controlling branches that are parts of the same corporation are addressed in this paper. Both to solve internal auditor assignment problem and to schedule work timetable of auditors, integer programming model is designated. Objective is maximizing auditors' utility, under time and budget equality constraints. Model's objective function is;

$$\text{Maximize } Z = \sum_i^n \sum_j^t f_i * x_{ij} \quad (1)$$

Constraints;

$$\sum_i^n \sum_j^t d_i * x_{ij} = 1$$

$$\sum_i^n d_i * x_{ij} - \sum_i^n d_i * x_{i(j+1)} \leq a \quad \text{for all } j \text{ in } t \quad (2)$$

$$\sum_i^n d_i * x_{ij} - \sum_i^n d_i * x_{i(j+1)} \geq -a \quad \text{for all } j \text{ in } t \quad (3)$$

$$\sum_i^n f_i * x_{ij} - \sum_i^n f_i * x_{i(j+1)} \leq b \quad \text{for all } j \text{ in } t \quad (4)$$

$$\sum_i^n f_i * x_{ij} - \sum_i^n f_i * x_{i(j+1)} \geq -b \quad \text{for all } j \text{ in } t \quad (5)$$

$$x_{ij} = 0 \text{ or } 1 \text{ (binary)} \quad (6)$$

i : branch

j : auditor

n :number of branches

t : number of auditors

x : 0 if auditor j does not go to branch i, 1 if auditor j goes to branch i.

f : impact value for each branch

d : duration of audit

a : difference between total working days of each auditors

b : difference between total impact values of each auditors

Equation (1) is objective function and it aims to maximize the impact value of branches on the auditors. Equation (2) assigns exactly one auditor to each branch. In equation (3) and (4) difference between auditors' total working days are balanced with +- 5 days. With the same purpose, equation (5) and (6) means that difference in total impact values of each auditor can be maximum 5 and minimum -5. Equation (7) states that all decision variables are binary so this model is an integer programming model.

This model helps to maximize and also balance auditor's total impact values while assigning the auditors to branches. After the model is launched, results as auditor x should go branch a and branch b etc. will be obtained. Also the costs of each branch, total working days of each auditor, total utility scores of each auditor and how much money the auditor will need are appeared.

### **3. Implementation**

This model is implemented to an internal auditing department of a Turkish banking corporation which's headquarter is in Istanbul. In this bank, there are three different types of branches and total numbers of branches are 80. Also the department has 5 internal auditors to control those branches. 65 of those branches are in Istanbul and 15 of the branches are in the different cities. This department is not using an assignment method; the manager is making monthly schedule for the auditors. Preparing a long run work schedule and disburdening the manager who are making the program are aimed in this study.

Firstly, the features of branches which are mostly important for auditors are amassed, to use in AHP as decision criteria. Analytic hierarchy process (AHP) firstly discussed by Thomas Saaty in 1977. This method provides a tool to make decisions in situations involving multiple objectives (Winston, 1994). In this study to reach a powerful impact value for each branch, decision criterions are defined and evaluated for each branches. location of branch (like near the hotel or restaurant), size of branch and type of branch are mentioned criterions. From the auditors received opinions about each branches and each criterion to use in AHP. Criterions and weights can be shown in Table 1.

**Table 1:** AHP Criterions and Weights

<b>Criteria</b>	Location Of Branch	Size Of Branch	Type Of Branch	<b>Weights</b>
Location Of Branch	1,00	5,00	3,00	0,633
Size Of Branch	0,20	1,00	0,33	0,106
Type Of Branch	0,33	3,00	1,00	0,260

According to those three criterions, impact values of each branch which is evaluated by AHP method are shown in Table 2.

After the impact values are determined, the duration of audit process for each branches are simulated. Branches are categorized as corporate, commercial and private banking. The duration of auditing is depending on the type of branch. Duration of auditing for branches is not stabile, an uncertainty is existing. To reduce the effect of this uncertainty, triangular distribution is used while simulating the duration of auditing for branches. The detailed information about the durations is shown in Table 3. According to pessimistic, optimistic and possible durations of each type the simulation is run, 1000 different numbers are generated and then averaged for each branch. Simulated duration constitutes one of the constraints of integer programming model.

**Table 2:** Impact Values of Branches

<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>	<b>Branch</b>	<b>Impact Value</b>
<b>1</b>	35	<b>11</b>	26	<b>21</b>	19	<b>31</b>	14	<b>41</b>	10	<b>51</b>	8	<b>61</b>	6	<b>71</b>	3
<b>2</b>	32	<b>12</b>	22	<b>22</b>	19	<b>32</b>	13	<b>42</b>	10	<b>52</b>	7	<b>62</b>	6	<b>72</b>	4
<b>3</b>	26	<b>13</b>	23	<b>23</b>	18	<b>33</b>	12	<b>43</b>	10	<b>53</b>	8	<b>63</b>	5	<b>73</b>	3
<b>4</b>	29	<b>14</b>	19	<b>24</b>	18	<b>34</b>	12	<b>44</b>	10	<b>54</b>	7	<b>64</b>	5	<b>74</b>	3
<b>5</b>	31	<b>15</b>	22	<b>25</b>	16	<b>35</b>	12	<b>45</b>	8	<b>55</b>	7	<b>65</b>	5	<b>75</b>	3
<b>6</b>	24	<b>16</b>	19	<b>26</b>	15	<b>36</b>	13	<b>46</b>	9	<b>56</b>	7	<b>66</b>	4	<b>76</b>	3
<b>7</b>	24	<b>17</b>	19	<b>27</b>	16	<b>37</b>	12	<b>47</b>	9	<b>57</b>	6	<b>67</b>	4	<b>77</b>	3
<b>8</b>	27	<b>18</b>	18	<b>28</b>	15	<b>38</b>	12	<b>48</b>	9	<b>58</b>	6	<b>68</b>	5	<b>78</b>	4
<b>9</b>	25	<b>19</b>	19	<b>29</b>	13	<b>39</b>	12	<b>49</b>	7	<b>59</b>	6	<b>69</b>	4	<b>79</b>	4
<b>10</b>	23	<b>20</b>	17	<b>30</b>	13	<b>40</b>	11	<b>50</b>	8	<b>60</b>	6	<b>70</b>	4	<b>80</b>	3

**Table 3:** Pessimistic, Optimistic and Possible Durations of Each Type of Branches

	<b>Duration</b>		
	<b>Corporate</b>	<b>Commercial</b>	<b>Private</b>
<b>Optimistic</b>	8	6	4
<b>Possible</b>	10	7	5
<b>Pessimistic</b>	12	8	6

Another important issue for the problem is cost and it depends on durations. If the branch is not in Istanbul, auditor will have 400TL for return flight ticket, 120 TL for shuttle, 150TL for hotel per night and also daily extra 100TL will be paid to auditor. If the branch is in Istanbul only extra 80 TL will be paid. The cost is assumed as independent from the person. If this is a bounden duty like controlling the branches, the company will face this cost in any case, there will be no change in cost if person A goes to branch X instead of person B. This means, costs won't be used in objective function or constraints.

The model is solved in twofold, first for the branches which are not in Istanbul, second for the branches which are in Istanbul. The meaning of this is balancing the total duration of working in different cities for each auditor.

#### 4. Results

Python-Gurobi Optimizer is used to solve the integer programming model in proposed study. Model assigned the auditors to branches within maximizing their total impact value for a year. Answers of questions such as; “which auditor will go to which branch and how much money he/she will need, how many days will the auditing take and what is the impact value he/she gain?” appear in results. Output of our model for branches which are not in Istanbul is summarized in Table 4 and the output for the branches which are in Istanbul is summarized in Table 5.

**Table 4:** Results of The Solution For Branches Which Are Not in Istanbul

Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value
1	6	24	2	2	32	3	1	35	4	4	29	5	3	26
1	8	27	2	9	25	3	13	23	4	7	24	5	5	31
1	11	26	2	10	23	3	15	22	4	12	22	5	14	19

**Table 5:** Results of The Solution For Branches Which Are in Istanbul

Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value	Auditor	Branch	Impact Value
1	24	18	2	19	19	3	16	19	4	18	18	5	23	18
1	26	15	2	20	17	3	17	19	4	22	19	5	33	12
1	31	14	2	25	16	3	21	19	4	28	15	5	36	13
1	34	12	2	27	16	3	32	13	4	30	13	5	38	12
1	39	12	2	29	13	3	35	12	4	37	12	5	42	10
1	43	10	2	47	9	3	41	10	4	40	11	5	44	10
1	46	9	2	49	7	3	48	9	4	51	8	5	45	8
1	54	7	2	56	7	3	57	6	4	53	8	5	50	8
1	55	7	2	58	6	3	60	6	4	61	6	5	52	7
1	63	5	2	59	6	3	66	4	4	62	6	5	65	5
1	69	4	2	64	5	3	71	3	4	67	4	5	68	5
1	70	4	2	77	3	3	76	3	4	79	4	5	72	4
1	75	3										5	73	3
1	78	4										5	74	3
												5	80	3

The auditors' total auditing days, total cost of all auditing process and total amount of gained impact values in a year are clarifying in Table 6, Table 7 and Table 8. In first table total utility scores implies summation of auditor's gained impact values which are gained from branches in Istanbul or from out of Istanbul. This means, for next year, in total, Auditor 1's gained impact value will be 201, Auditor 2's gained impact value will be 204, Auditor 3's gained impact value will be 203, Auditor 4's gained impact value will be 199 and Auditor 5's gained impact value will be 197. The auditors assigned to the branches levelly. Total amount of gained utility or impact values for all auditors are close.



**Table 6: Results About Total Utility Scores**

Utility	Auditor 1	Auditor 2	Auditor 3	Auditor 4	Auditor 5
In Istanbul	124	124	123	124	121
Not in Istanbul	77	80	80	75	76
Total Utility Score	201	204	203	199	197

Other inferences from the results are summarized in Table 7 and Table 8. Table 7 indicates that Auditor 1 will need totally 13.470 TL for next year, Auditor 2 will need totally 13.060 TL for next year, Auditor 3 will need totally 13.900 TL for next year, Auditor 4 will need totally 13.870 TL for next year and Auditor 5 will need totally 14.410 TL for next year. This information helps to the company, while budgeting auditing department. Table 8 shows us total amount of days which an auditor will be outside of the headquarters for controlling the branches. According to those values work scheduling for each auditor can be done. This model and solution provides flexibility to both auditor and manager. There are two options for scheduling the auditing process. First one is just informing the auditor about the branches that he/she must go the next year and the auditor organizes his/her own working schedule. Second option is organizing the auditors' work schedule by manager according to results of the model.

**Table 7: Inferences About Cost**

Cost	Auditor 1	Auditor 2	Auditor 3	Auditor 4	Auditor 5
In Istanbul	7.360,00 TL	7.200,00 TL	7.040,00 TL	6.960,00 TL	7.200,00 TL
Not in Istanbul	6.110,00 TL	5.860,00 TL	6.860,00 TL	6.910,00 TL	7.210,00 TL
Total Cost	13.470,00 TL	13.060,00 TL	13.900,00 TL	13.870,00 TL	14.410,00 TL

**Table 8: Inferences About Durations**

Duration of Auditing	Auditor 1	Auditor 2	Auditor 3	Auditor 4	Auditor 5
In Istanbul	92	90	88	87	90
Not in Istanbul	17	16	20	19	19
Total Duration of Auditing	109	106	108	106	109

## Conclusion

Assignment problems are common and have flexible solutions. Proposed paper introduced an application of assignment problem for internal auditing staff. In order to assign auditors to branches, maximizing the auditors' total utility is used. Previous studies are implemented in auditing companies and utility of auditors was not the major objective so proposed model is a novel approach for assignment of auditing staff. Also paper enables adapting the model to different companies which have branches and need to audit them in a given period of time.

As mentioned above in this approach an integer programming model is introduced. The objective of model is maximizing the employee's total utility score which is consisted of summation of the impact values of each branch that he/she will control. The starting points of this objective are;

- The cost of controlling for all branches is assumed fixed; it does not change according to auditors. Therefore cost minimization is not a requirement for assignment..
- Some of branches can be unpreferable or less preferable. So while assigning the workers to branches manager should be fair while assigning to keep his/her team motivated.

For the implementation, Internal Auditing Department of a Turkish Bank is selected. There are five different auditors in the department and they are in charge of controlling of 80 branches. As preparation of the mathematical model, firstly the impact values of branches is defined with AHP method and then the duration of auditing process is simulated. After all data is prepared to use in the integer programming model, Python-Gurobi Optimizer is run to solve the model. The solution process takes approximately 1 minute, then total gained impact values of auditors is maximized and the auditors are assigned to branches. While maximizing and assigning, equivalence of auditors' total working days and total gained impact values are constrained the model. The results indicates that total gained impact value of all auditors will be 1004 and personal gained impact values will be balanced if Auditor 1 goes to the branches 24, 26, 31, 34, 39, 43, 46, 54, 55, 63, 69, 70, 75, 78, 6, 8, 11 and Auditor 2 goes to the branches 19, 20, 25, 27, 29, 47, 49, 56, 58, 59, 64, 77, 2, 9,10 and Auditor 3 goes to the branches 16, 17, 21, 32, 35, 41, 48, 57, 60, 66, 71, 76, 1, 13, 15 and Auditor 4 goes to the

branches 18, 22, 28, 30, 37, 40, 51, 53, 61, 62, 67, 79,4, 7, 12 and Auditor 5 goes to the branches 23, 33, 36, 38, 42, 44, 45, 50, 52, 65,68, 72, 73, 74, 80, 3, 5, 14.

## References

- Abdioğlu, H. (2008). Bölgesel Kalkınma Ajansları: Muhasebe İşlemleri ve Denetimi. I. Güney Marmara Bölgesel Gelişme Sorunları Sempozyumu, Bandırma-Balıkesir.
- Bailey, A. D., Boe, W. J., & Schnack, T., 1974. The audit staff assignment problem: a comment. *Accounting Review*, pp. 572-574.
- Balachandran, K. R., & Steuer, R. E. , 1982. An interactive model for the CPA firm audit staff planning problem with multiple objectives. *Accounting Review*, pp: 125-140.
- Balachandran, B. V., & Zoltners, A. A., 1981. An interactive audit-staff scheduling decision support system. *Accounting Review*, pp: 801-812.
- Blocher, E., 1979. Performance effects of different audit staff assignment strategies. *Accounting Review*, pp: 563-573.
- Brody, R. G., & Lowe, D. J., 2000. The new role of the internal auditor: implications for internal auditor objectivity. *International Journal of Auditing*, 4(2), pp: 169-176.
- Burkard, R. E. 2002. Selected topics on assignment problems. *Discrete Applied Mathematics*, 123(1), pp: 257-302.
- Chan, K. H., & Dodin, B., 1986. A decision support system for audit-staff scheduling with precedence constraints and due dates. *Accounting Review*, pp: 726-734.
- Chang, C. J. (2002). A decision support system for audit staff scheduling of multiple and large-scaled engagements. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 6(1), 27-40.
- Chen, R. C., Huang, C. C., & Suen, S. P. (2012). On the Optimization of Auditor Assignment. In *Information and Business Intelligence* (pp. 617-622). Springer Berlin Heidelberg.
- Dantzig, G. B., 1954. Letter to the Editor—A Comment on Edie's "Traffic Delays at Toll Booths". *Operations Research*, 2, pp: 339-341.
- Dodin, B., & Huang Chan, K., 1991. Application of production scheduling methods to external and internal audit scheduling. *European Journal of Operational Research*, 52(3), pp:267-279.
- Dodin, B. (1999). Project Management in Audit Staff Scheduling. In *Project Scheduling* (pp. 509-527). Springer US.
- Edie, L. C., 1954. Traffic Delays at Toll Booths. *Operations Research*, 2, pp:107-138
- Ernst, A. T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., & Sier, D., 2004. Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European journal of operational research*, 153(1), pp:3-27.
- Ford Jr, L. R., & Fulkerson, D. R., 1956. Solving the transportation problem. *Management Science*, 3(1), pp: 24-32.
- Fowler, J. W., Wirojanagud, P., & Gel, E. S., 2008. Heuristics for workforce planning with worker differences. *European Journal of Operational Research*, 190(3), pp: 724-740.
- Kir, H. (2010). Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık. *Denetim Dergisi*, 4, 47-62.
- Kuhn, H. W., 1955. The Hungarian method for the assignment problem. *Naval research logistics quarterly*, 2(1-2), pp: 83-97.
- Munkres, J., 1957. Algorithms for the assignment and transportation problems. *Journal of the Society for Industrial & Applied Mathematics*, 5(1), pp:32-38.

- Motzkin, T. S., 1956. The Assignment Problem1. *Numerical analysis*, (6), pp: 109.
- Van den Bergh, J., Beliën, J., De Bruecker, P., Demeulemeester, E., & De Boeck, L., 2013. Personnel scheduling: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 226(3), pp: 367-385.
- Saaty, T. L., 1977. A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of mathematical psychology*, 15(3),: 234-281.
- Summers, E. L., 1972. The audit staff assignment problem: a linear programming analysis. *Accounting Review*, pp: 443-453.
- Von Neumann, J., 1953. A certain zero-sum two-person game equivalent to the optimal assignment problem. *Contributions to the Theory of Games*, 2, pp: 5-12.
- Winston, W. L., & Goldberg, J. B., 1994. *Operations research: applications and algorithms*.

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.162>

## SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL DEPRESYON DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

Meltem SAYGILI<sup>1</sup>

Keziban AVCI<sup>2</sup>

Özgür UĞURLUOĞLU<sup>3</sup>

Özlem ÖZER<sup>4</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 22.07.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30.11.2016

### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerini belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Tanımlayıcı türde olan bu çalışmanın evrenini Ankara'da faaliyet göstermekte olan bir kamu hastanesinde görev yapan tüm sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, bütün evrene (670) ulaşılmaya çalışılmış ve toplam 278 kişiden veri elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel depresyon düzeylerinin mesleki statüleri ve yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği ancak medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süresinin çalışanların örgütsel depresyon düzeyleri açısından bir fark yaratmadığı saptanmıştır. Araştırmada; yaş ilerledikçe örgütsel depresyon düzeyinin azaldığı ve hemşirelerin örgütsel depresyon düzeyinin hekim ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Depresyon, Hastane, Sağlık Çalışanları

**Jel Kodları:** M10, M12

## THE DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL DEPRESSION LEVELS OF HEALTH CARE WORKERS

### ABSTRACT

*The aim of this study is to determine the level of organizational depression of health care workers and to reveal whether the individual and demographic characteristics of the employees are effective on the level of organizational depression or not. The universe of this work that is a descriptive research covers whole health care workers who serve in a public hospital in Ankara. In the study, sampling method was not applied, the whole universe (670) was tried to be reached, the data were obtained from total 278 workers. According to the results derived from the study, it has been determined that organizational depression levels of health care workers participating in the study show a statistically significant difference in line with their occupational status and age, but their marital status, gender, education and working experience do not create a difference in terms of organizational depression levels. In the research, it has been fixed that the level of organizational depression falls as age increases and the level of organizational depression of nurses is higher than physicians and other health care workers.*

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [meltmsaygili@kku.edu.tr](mailto:meltmsaygili@kku.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr., Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü, [kezibanavci1@gmail.com](mailto:kezibanavci1@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [ougurlu@hacettepe.edu.tr](mailto:ougurlu@hacettepe.edu.tr)

<sup>4</sup> Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [oozer@mehmetakif.edu.tr](mailto:oozer@mehmetakif.edu.tr)

**Key Words:** *Organizational Depression, Hospital, Health Workers*

**Jel Codes:** *M10, M12*

## 1. GİRİŞ

Depresyon, daha çok psikolojik anlamda günlük yaşantıda yer almakta ve insana yönelik olarak da pek çok durumda farklı formlarda ortaya çıkmaktadır. Depresyon genel olarak çöküntü ve bunalım olarak değerlendirilmektedir ve psikolojik bir rahatsızlık olarak ifade edilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1998). MediLexicon's Medical Dictionary'e göre depresyon; işlevsellik düzeyinde azalma veya üzüntü, yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik, düşük benlik saygısı ve kendini suçlama duyguları ile karakterize edilen psikolojik bir durum veya kronik ruhsal bir bozukluk olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Wilkins, 2006). Depresyon, genellikle bireylerin kişisel bir meselesi olarak ele alınmasına rağmen örgütler de kendisini oluşturan bireylerin kişiliklerinden farklı olarak kendisine has kişisel özelliklere sahiptir. Bu yüzden de bazı örgütlerde depresyon hali görülebilmektedir (Bakan vd., 2014: 297).

Örgütsel depresyon, örgüt işleyişinde rasyonel sonuçlar geliştirmekten sorumlu olan insanların, sistemin düzenli ve düzgün etkileşimini bloke eden ve alt sistemlerin birbiriyle bağlantısını kesen bir dizi aktiviteler göstermesi, sonuç olarak örgütte çalışanların ruh halinde rahatsızlıklara neden olan normların yaratılmasıdır (Williams, 1996: 28). Bilchik (2000: 35) örgüt depresyonunu; “örgütte yayılmış bir hareketsizlik, saplanıp kalmış olma hali, genellikle geleceği planlayamama, örgütte çalışan bireylerin gelecekte ne yapacakları hakkında bir vizyonlarının olmayışı ve denemekten vazgeçmiş olmalarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Sezer, 2011: 43). Bilchik (2000: 35), örgütsel depresyonun bireysel depresyona çok benzediğini ifade etmektedir ve depresyonun önemli bir şekilde yayıldığını belirterek örgütsel depresyonla ilgili olarak “geleceğimi umutsuz görüyorum”, “karar almada oldukça zorlanıyorum”, “benim için önemli olan şeylere ilgimi kaybettim”, “tedirginim ve çevreyi hareketli tutuyorum”, “kapana kısılmış hissediyorum” gibi ifadelerden oluşan bir kontrol listesi sunmaktadır.

Frankel (1997) örgütlerde depresyon belirtilerini; genel bir uyuşukluk halinin olması, yeniliğin veya yaratıcılığın önemsiz olması, üretkenliğin minimum düzeyde kabul edilebilir olması, yüksek oranda devamsızlığın olması, bölümler arasında ve bölümler içinde iletişimin sınırlı olması, uzun sürede karar almanın veya karar almayı süresiz olarak ertelemenin olması ve çalışanlar tarafından sergilenen sevinç, mutluluk veya coşkunun çok az olması olarak

sıralamıştır. Cohen ve Cohen (1993) de depresyon halindeki örgütlerde düşük enerji, ilgisizlik, inisiyatif alma eksikliği, sorumluluk eksikliği, suçluluk ve vazgeçme isteğinin görüldüğünü ifade etmiştir. Dökmen (2004)'e göre örgüt depresyonunun olduğu kurumlarda umutsuzluk, çalışanlarda kurumu değersiz görme, kurumu ve birbirlerini suçlama eğilimi söz konusudur. Çalışanların, özellikle de kurumun geleceğine ilişkin motive edici beklentileri yoktur ve karar verme sıkıntısına sahiptirler. Böyle örgütler bir vizyona sahip değildir ve genellikle yeniliklere de açık değildir. Cohen ve Cohen (1993)'e göre depresyondaki örgütler geleceğe ilgi, geçmişe ise bağlılık göstermez. Ayrıca depresyondaki örgüt, depresyonda olduğunu bilir, bundan suçluluk duyar ve ne yapılacağı konusunda iyileştirmeler yapmaz. Sağlık kurumlarında ise örgütsel depresyon; artan hata raporları, artan yıpranma, örgütten uzaklaşma, kişiler arasında artan motivasyonsuzluk ve artan devamsızlık ile kendini gösterebilmektedir (Graber ve Kaluzny, 1998: 1067).

Örgütsel depresyonun travmatik olayların veya kurumsal krizlerin ortaya çıktığı zamanlarda meydana geldiği ifade edilmektedir. Güçlü, daha önce etkili olan kurum ve şirketlerde, beklenen işten çıkartmalar ile karşılaşıldığı ve özellikle bir proje veya bir ürün başarısız bir şekilde üretildiği zaman bocalama gözlenmiştir. Bu yüzden trajik veya travmatik bir olaydan sonra örgütün çevresini ve işi anlamak; durumun farkındalığına varmak önemli bir konudur (Archer, 2011).

Frankel (1997) çoğu örgütün, insana benzer depresyon belirtileri gösterdiğini ifade etmektedir. Örgüt depresyonu, diğer psikolojik sorunlar gibi, duygusal, bilişsel ve davranışsal düzeyde gözlenmektedir. Klinik depresyondan farkı, örgütün genelinde gözlenmesi ve nedenlerinin örgüt kaynaklı olmasıdır. Söz konusu belirtiler, örgüt depresyonunun yöneticiler tarafından gözlenmesini kolaylaştırmakta ve bu konuda araştırma yapanlara incelenmesi gereken süreçleri işaret etmektedir (Sezer, 2011: 44).

Yönetici ve idarecilerin, örgütlerinin ve bölümlerinin duygusal sağlığına önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Tüm kurum içinde ve daha büyük örgütlerde izole edilmiş bazı bölümlerde depresyona neden olan bazı faktörler vardır. Bu faktörlerden bazıları; klinik açıdan depresif yöneticiler, yöneticiler arasında uyuşturucu/alkol bağımlılığı, ahlaki değerleri, ırk veya cinsiyet farklılığını önemsememe, sıradan bir performans için tolerans ve ödül, üst düzey yöneticilerin işlevsiz davranışı (örneğin, paranoya, pasif saldırganlık, iletişim eksikliği), denetleyici yöneticiler ve örgütsel sırlardır (Frankel, 1997: 4).



Ivanov (2015)'a göre; örgütte rekabet, yalnız çalışma ve güvensizlik çalışanlarda depresyona neden olmakta ve depresif bir örgütsel tabloya yol açmaktadır. Depresyona giren örgütler işlevsiz hale gelmekte ve örgüt çalışanlarının performanslarında düşüklük, etkisiz davranışlar gözlemlenmektedir. Sonuç olarak bu durumda örgütler faaliyetlerine devam edememekte, küçülmeye hatta faaliyetlerine son verme eylemlerine gidebilmektedir (Bakan vd., 2014: 297). Örgütsel depresyon, güçsüzlük hissine de neden olmaktadır. Birey veya gruplar, koşulları etkileme yeteneğine sahip olmadığında, bu kasvetli durum örgütlerde kolaylıkla ortaya çıkmaktadır. Örgütler ayrıca inisiyatif kullanan insanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden de insanlara inisiyatif tanınmalı, insanlar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir (Betof ve Betof, 2010: 200). Ayrıca depresyon, yalnızca kişiyi işinde yetersiz kılmamakta, tıbbi maliyet, devamsızlık ve iş performansındaki düşüşün de etkisiyle örgütsel verimliliği etkilemekte, bu durum da ciddi bir mali yük oluşturmaktadır (Sezer, 2011: 45). Örgütsel depresyon, çalışanlar motivasyonlarını kaybettiklerinde, kurumun genelinde bir motivasyon azalmasının sonucu olarak meydana gelebilir. Örgüt yönetiminin önceliği amaçlara ulaşmak ve yaratıcılığı geliştirmek için tüm çalışanların memnuniyetini sağlamak ve çalışanlara özerklik vermek olmalıdır (Avetyan, 2006: 22).

Depresyon halindeki bir örgütün tedavi edilmesi ise üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Cohen ve Cohen, 1993);

- Başka bir şeye odaklanarak örgütü depresyondan uzaklaştırmak,
- İyi hissetmek için örgüte bir şeyler katmak,
- Örgüte gerçek bir başarı kazandırarak örgüte güven inşa etmektir.

Bu çalışmada ele alınan örgütsel depresyon kavramı çok yeni olmamakla birlikte, konuya yönelik yapılan çalışma sayısının çok az olduğu; çalışmaların da yeterince aydınlatıcı olmadığı düşünülmektedir. Bu yüzden sağlık personeli üzerinde örgütsel depresyon konusunu inceleyen çalışmanın literatürde yer almaması bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Çalışmanın Türü**

Bu çalışma tanımlayıcı türde bir çalışmadır.

## 2.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerini belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

## 2.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye'nin Ankara ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu hastanesinde fiilen görev yapmakta olan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları (anestezi, laboratuvar ve röntgen teknisyenleri vb.) (n=670) oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem seçilmemiş ve araştırmada kullanılan veri toplama aracı çalışmaya katılmayı kabul eden tüm personele dağıtılmıştır. Veri toplama süreci Ekim-Kasım 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve toplam 278 kişiden (%41,49) veri elde edilmiştir.

## 2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Sezer (2011) tarafından geliştirilen “Örgütsel Depresyon Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 42 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçekte her bir soru maddesinin cevap skalası “katılmam” ifadesinden “katılıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçekte en olumlu cevap en yüksek puan almaktadır. Olumsuz ifadeler tersine puanlanmaktadır (5’ten 1’e doğru). Alınan puanın yüksek olması örgüt depresyonunun düşük olduğunu göstermektedir (Sezer, 2011: 46).

## 2.5. Verilerin Analizi

Veri toplama aracından elde edilen veri, bilgisayar ortamına aktarılmış ve ilgili istatistik programı kullanılarak istatistiksel analizler uygulanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve demografik değişkenlere göre incelenen değişkenler açısından fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, parametrik test varsayımlarının gerçekleştiği durumlarda iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ve gerçekleşmediği 2’den fazla değişkenli analizlerde ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Birimler arası farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırmaya katılanların %77,3'ünü hemşireler, %14,7'sini hekimler ve %7,9'unu ise diğer sağlık personeli oluşturmaktadır. Katılımcıların %59,4'ü evlidir ve %48,6'sı 35 yaş ve üzerindedir. Araştırma katılımcılarının %79,9'unu kadınlar, %20,1'ini erkekler oluşturmaktadır ve önemli bir bölümünün (%72,3) ön lisans ve lisans düzeyinde bir eğitimi bulunmaktadır. Katılımcıların %57,6'sı ise ortalama çalışma süresi olan 10 yıl ve altında bir çalışma süresine sahiptirler.

**Tablo 1:** Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Depresyon Düzeyi Puanları

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Depresyon Puanı	278	1,00	4,48	2,82	0,77

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon ölçeğinden aldıkları puanlar Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon puan ortalaması 2,82'dir. Bu yüzden çalışanların örgütsel depresyonlarının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 2:** Sağlık Çalışanlarının Mesleki Statüleri ve Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Depresyona İlişkin Görüşleri

	Mesleki Statü						Medeni Durum			
	Hekim		Hemşire		Diğer Sağlık Personeli		Bekar		Evli	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	41	14,7	215	77,3	22	7,9	113	40,6	165	59,4
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
Örgütsel Depresyon	2,96	0,55	2,76	0,80	3,13	0,82	2,77	0,74	2,86	0,7
	$X^2=5,238; p<0,05$						$t=-0,946; p=0,345$			

Tablo 2'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon skorlarını mesleki statüleri ve medeni durumlarına göre karşılaştıran Kruskal Wallis ve t-testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı ( $t=0,946; p>0,05$ ) ancak katılımcıların mesleklerine

göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $X^2=5,238$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yürütülen Mann Whitney U testi sonuçları, diğer sağlık personelinin hekim ve hemşirelerden farklı düşündüklerini ve örgütsel depresyon düzeylerinin ( $3,13\pm0,82$ ) hekim ( $2,96\pm0,55$ ) ve hemşirelerden ( $2,76\pm0,80$ ) daha düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3:** Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumları ve Yaşlarına Göre Örgütsel Depresyona İlişkin Görüşleri

	Eğitim Durumu								Yaş			
	Lise		Önlisans		Lisans		Lisans üstü		≤ 34		≥ 35	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	37	13,3	76	27,3	125	45,0	40	14,4	143	51,4	135	48,6
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
<b>Örgütsel Depresyon</b>	2,86	0,81	2,80	0,82	2,83	0,78	2,82	0,78	2,65	0,75	3,00	0,76
	$X^2= 0,272$ ; $p=0,965$								$t=-3,732$ ; $p<0,001$			

Tablo 3'te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin eğitim düzeyi ve yaşlarına göre değişip değişmediğini değerlendirmek amacı ile yürütülen Kruskal Wallis ve t-testi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların örgütsel depresyon düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşmazken ( $X^2=0,272$ ;  $p>0,05$ ), yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı dikkat çekmektedir ( $t=0,946$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre, 34 yaş ve altındaki sağlık çalışanlarının ( $2,65\pm0,75$ ) örgütsel depresyon düzeylerinin, 35 yaş ve üstündeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu ( $3,00\pm0,76$ ) söylenebilir.

**Tablo 4:** Sağlık Çalışanlarının Cinsiyet ve Çalışma Süresine Göre Örgütsel Depresyona İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet				Çalışma Süresi (yıl)			
	Kadın		Erkek		≤ 10		≥ 11	
	N	%	N	%	N	%	N	%
	222	79,9	56	20,1	160	57,6	118	42,4
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
<b>Örgütsel Depresyon</b>	2,79	0,80	2,94	0,67	2,76	0,74	2,91	0,82
	$t=-1,434$ ; $p=0,155$				$t=-1,539$ ; $p=0,125$			

Tablo 4’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon puanlarının cinsiyet ve çalışma tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını karşılaştıran t-testi sonuçları görülmektedir. Buna göre, katılımcıların örgütsel depresyon düzeyleri cinsiyet ( $t=-1,434$ ;  $p=0,155$ ) ve çalışma tecrübelerine ( $t=-1,539$ ;  $p=0,125$ ) göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Ayrıca kadın çalışanların örgütsel depresyon düzeyleri (ort. 2,79), erkek sağlık çalışanlarına göre (ort. 2,94) daha yüksektir. Buna ek olarak çalışma süresi 10 yıl ve altında olan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeyleri (ort. 2,76), çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan sağlık çalışanlarına göre (ort. 2,91) daha yüksektir.

#### 4. TARTIŞMA

Depresyon sıklıkla bireylerin kendileriyle ve yalnızlığıyla ilgili kişisel bir problem olarak ele alınmaktadır. Ancak gerçekte organizasyonlarda yaygın olarak yaşanan bir depresyon vardır ve bu durum kendini, tüm organizasyonel işlevselliğin bozulmasına yol açan, performans düşüklüğü ya da çalışanların bireysel veya toplu olarak etkisizliği durumunun ortaya çıkması gibi çeşitli şekillerde göstermektedir. (Gray, 2008: 10). Sağlık kurumlarında çalışma şartlarının ağır ve yorucu olması ve yoğun iş temposu nedeniyle çalışanlarda depresyon hali görülebilmektedir. Bu çalışma; bir sağlık kurumunda çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerini belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan sağlık çalışanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre; kurumda çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu durumun sağlık çalışanlarının çalışma koşullarından kaynaklandığı düşünülebilir. Sağlık alanında çalışanlarda yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, nöbetler, iş yerinde ilişki ve görev paylaşımı sorunlarının yaşanması işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır (Khamisa vd., 2013). Stres, yaşam kalitesinin yanı sıra fiziksel ve psikolojik iyilik halini tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Newbury-Birch ve Kamali, 2001). Yapılan çalışmalar, mesleki stres ile depresif semptomlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Griffinn vd., 2002; Kendler vd., 2001; Paterniti vd., 2002; Phelan vd., 1991). Revicki vd. (1997)’nin acil servis çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında iş stresi ile depresyon düzeyleri arasında yüksek bir korelasyon tespit etmiştir. Sağlık çalışanlarında vardiyalı çalışma sisteminin sebep olduğu genel ruhsal belirtiler ve yaşam kalitesi üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise; vardiyalı çalışan

grupta, fiziksel fonksiyon ve ağrı alanlarında yaşam kalitesinin gündüz çalışanlara göre daha bozuk olduğu belirlenmiştir (Selvi, 2010). Spurgeon vd. (1997) ise uzun çalışma saatlerinin depresyon üstünde etkili olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel anlamda depresyon konusunda sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının ağırlığından kaynaklanan hassasiyetleri dikkate alınarak, bireysel ve kurumsal depresyon belirtileri takip edilmelidir. Özellikle sağlık çalışanların vardiyalı ve 24 saat nöbet usulü çalışmaları göz önüne alınarak, çalışma ve boş zaman dengesi kurabilmelerine yardımcı olacak şekilde, çalışma saati düzenlemesi yapılabilir. Ayrıca örgütsel depresyonu azaltmak için, çalışanlar arasında yeterli sosyal destek ortamı sağlanmalıdır. Çünkü yapılan araştırmalar yetersiz sosyal desteğin, huzursuz mesleki iklimin ve düşük karar verme otonomisinin iş yeri depresyonunu artıran önemli faktörler olduğunu göstermektedir (Cho vd., 2008; Aziah vd., 2004; Krantz ve Ostergen, 2000).

Gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Burada farkı oluşturan grup; diğer sağlık çalışanları (anestezi, laboratuvar ve röntgen teknisyenleri vb.) olmuştur. Ortalamalar değerlendirildiğinde hekim ( $2,96\pm 0,55$ ) ve hemşirelerin ( $2,76\pm 0,80$ ) örgütsel depresyon düzeylerinin diğer sağlık çalışanlarından ( $3,13\pm 0,82$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin örgütsel depresyon düzeyleri ise hekimlerden daha yüksektir. Çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklar ve yaşanan mesleki stresin bu bulgular üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nur (2011), tarafından yapılan bir çalışmada da en stresli meslek grubunun hemşireler olduğunu belirtilmektedir. Taycan vd. (2006)'nin hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada araştırmaya katılan hemşirelerin %30,7'sinde depresyon bulgularına rastlandığı ifade edilmektedir. Demiral vd. (2006)'nin bir tıp fakültesinde çalışan hekimler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise; hekimlerde anksiyete ve depresyon düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ünal (2008) tarafından hekimlerin depresyon ve anksiyete düzeyleri ile ilgili yürütülen çalışmada da araştırmaya katılanların %15'inde depresyon tespit edilmiştir. Başpınar vd. (2016)'nin tıpta uzmanlık öğrencisi hekimlerin depresyon sıklığını inceledikleri çalışmada hekimlerin %49,5'inde depresyon tespit edildiği bildirilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Çalışanların depresif durumları ile örgütsel depresyon arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Özellikle sağlık çalışanlarında örgütsel depresyon dikkat ve konsantrasyonu azaltarak, klinik hataları artırabilecek bir unsurdur. Ayrıca örgütsel depresyon düzeyinin yüksek olması çalışanların günlük yaşamlarına, kişilerarası ilişkilerine yansiyabilir ve hatta iş yaşamındaki performanslarının düşmesi gibi örgütsel sorunlar doğurur. Kurumda hemşire ve

hekimler başta olmak üzere, tüm çalışanlara yönelik organizasyonel düzeyde moral ve motivasyonu artırıcı tedbirler alınması ve yaşanan olumsuzlukların giderilmesi önerilebilir.

Çalışmada, katılımcıların örgütsel depresyon düzeylerinin, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı dikkat çekmektedir ( $t=0,946$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre, 34 yaş ve altındaki sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin ( $2,65\pm0,75$ ), 35 yaş ve üzerindeki çalışanlara göre ( $3,00\pm0,76$ ), daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun yaşla birlikte çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları sorunlarla daha etkili mücadele yolları geliştirmesi ve çalışma yılı arttıkça mesleki olgunlaşmanın doğal sonucu olarak sorunların üstesinden gelmeyi öğrenmeleri ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bakan vd. (2014) yaş değişkeninin örgüt depresyonu düzeyine etkisi olduğunu, katılımcıların yaşları ilerledikçe kıdem ve unvanla artışla birlikte depresif özellikli davranışların azaldığını bildirmiştir. Bu çalışma sonuçlarının aksine, Aslan vd. (2014) çalışmalarında yaş ilerledikçe örgütsel depresyonun arttığını ve erkeklerin kadınlara oranla örgütsel depresyonu daha fazla hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Kızılırmak ve Demir (2016) hemşirelerin, Başpınar vd. (2016) hekimlerin yaşı ile depresyon puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını bildirmişlerdir.

Örgütsel depresyon düzeylerinin yüksek olması nedeniyle çalışanların motivasyonları bozulur; işe devamsızlıklarda artma, kişilerarası ilişkilerde bozulma, çalışanlar arasında birbirini ve kurumu suçlama, kurumu değersiz görme gibi sorunlara neden olur. Bu duruma gelen çalışanlar örgütün tamamını etkileyeceğinden vizyonu dar ya da geleceğe ait beklentisi olmayan, yeniliğe kapalı bir örgüt ortaya çıkarır. Bu durumun kurum yöneticileri tarafından fark edilip örgütsel depresyonu giderecek yapıcı tedbirlerin alınması gerektiği söylenebilir. Örgütsel depresyonla ilgili olarak organizasyonel seviyede birçok yönetimsel yaklaşımla iyileştirmeler yapılabilir. Başlangıç için, anahtar kavram olarak çalışanların ruh sağlığını ele alan örgüt politikaları ve değerleri açıkça ifade edilmelidir (Gray, 2008: 10).

Bu çalışmanın sonuçlarının tüm sağlık sektörü çalışanlarına genellenmesi konusunda sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi Türkiye'nin bir ilinde ve bir kamu hastanesinde çalışan personelden oluşmaktadır. Gelecekte daha geniş örneklemlerle yapılacak çalışmaların daha etkili sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Archer, S.K. (2011). "Institutional Resiliency within Military", *Air Force Print News Today*, [http://www.amc.af.mil/news/story\\_print.asp?id=123268193](http://www.amc.af.mil/news/story_print.asp?id=123268193) (Erişim:09.06.2015).
- Aslan, D., Aslan, H., Göksoy, S. ve Sağır, M. (2014). "Öğretmenlerin ve Yardımcı Personelin Örgütsel Depresyona Maruz Kalma Dereceleri", *9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 8-10 Mayıs, Siirt*.
- Avetyan, T. (2006). *Leading Brain-Like Organizations: Towards Synthesis and Practical Guidelines*, Honors College Theses, Paper 38.
- Aziah, B.D., Rusli, B.N., Winn, T., Naing, L. ve Tengku, M.A. (2004). "Prevalence and Associated Factors of Job-Related Depression in Laboratory Technicians in Hospital Universiti Sains Malaysia (HUSM) and Ministry of Health Malaysia (MOH) Hospitals in Kelantan", *Medical Journal of Malaysia*, 59(2):268-278.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). "Örgüt Depresyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1):296-315.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1998). *Depresyon ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Betof, E. ve Betof, N. (2010). *Just Promoted, A 12-Month Road Map for Success in Your New Leadership Role*, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, United States.
- Bilchik, G.S. (2000). "Organizational Depression", *Hospitals and Health Networks*, 74(2):34-38.
- Cho, J.J., Kim J.Y., Chang, S.J., Fiedler, N., Koh, S.B., Crabtree, B.F., Kang, D.M., Kim, Y.K. ve Choi, Y.H. (2008). "Occupational Stress and Depression in Korean Employees", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(1):47-57.
- Cohen, W.A. ve Cohen, N. (1993). "Corporate Madness: Curing Your Company", *Management Review*, 82, 9. <https://www.questia.com/magazine/1G1-14355686/corporate-madness-curing-your-company> (Erişim:15.07.2015).
- Demiral, Y., Akvardar, Y., Ergör, A., ve Ergör, G. (2006). "Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerde İş Doyumunun Anksiyete ve Depresyon Düzeylerine Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 20(3):157-164.
- Dökmen, Ü. (2004). *Yıldırma (Mobbing), İşyeri Fobisi, Kurum Depresyonu, Küçük Şeyler*, Sistem Yayıncılık.
- Frankel, L.P. (1997). "Healthy Executive, Healthy Company", *Workplace Vitality*, [http://www.drloisfrankel.com/resources/pdf/Healthy\\_Exec\\_Healthy\\_Co.pdf](http://www.drloisfrankel.com/resources/pdf/Healthy_Exec_Healthy_Co.pdf) (Erişim:20.06.2015).
- Graber, D.R. ve Kaluzny, A.D. (1998). *Developing High-Involvement Organizations for the Future* in Handbook of Health Administration and Policy (ed: Kilpatrick, AO. and Johnson, JA.) CRC Press.
- Gray, H. (2008). "Work and Depression in Economic Organizations: The Need for Action", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(3):9-11.
- Griffin, J.M., Fuhrer, R., Stansfeld, S.A. ve Marmot, M. (2002). "The Importance of Low Control at Work and Home on Depression and Anxiety: Do these Effects Vary by Gender and Social Class?", *Social Science & Medicine*, 54(5):783-798.
- Ivanov, S. (2015). "Exposing Myths of Modern Management: Innovation- Identifying The Problem," *Journal of Leadership and Management*, 1(3):57-66.



Kendler, K.S., Thornton, L.M. ve Prescott, C.A. (2001). "Gender Differences in The Rates of Exposure to Stressful Life Events and Sensitivity to Their Depressogenic Effects", *The American Journal of Psychiatry*, 158(4):587-593.

Khamisa, N., Peltzer, K. ve Oldenburg, B. (2013). "Burnout in Relation to Specific Contributing Factors and Health Outcomes Among Nurses: A Systematic Review", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(6):2214-2240.

Kızılırmak, M. ve Demir, S. (2016). "Hastanede Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Yaşam Kalitesinin İncelenmesi", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 15(2):132-140.

Krantz, G. ve Ostergren, P.O. (2000). "Common Symptoms in Middle Aged Women: Their Relation to Employment Status, Psychosocial Work Conditions and Social Support in a Swedish Setting", *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(3):192-199.

Newbury-Birch, D. ve Kamali, F. (2001). "Psychological Stress, Anxiety, Depression, Job Satisfaction, and Personality Characteristics in Preregistration HouseOfficers", *Postgraduate Medical Journal*, 77, 109-111.

Nur, D. (2011). "Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres İlişkisi", *Klinik Psikiyatri*, 14(4):230-240.

Paterniti, S., Niedhammer, I., Lang, T. ve Consoli, S.M. (2002). "Psychosocial Factors at Work, Personality Traits and Depressive Symptoms", *The British Journal of Psychiatry*, 181(2):111-117.

Phelan, J., Schwartz, J.E., Bromet, E.J., Dew, M.A., Parkinson, D.K., Schulberg, H.C., Dunn, L.O., Blane, H. ve Curtis, E.C. (1991). "Work Stress, Family Stress and Depression in Professional and Managerial Employees", *Psychological Medicine*, 21(4):999-1012.

Revicki, D.A., Whitley, T.W. ve Gallery, M.E. (1997). "Organizational Characteristics, Perceived Work Stress, and Depression in Emergency Medicine Residents", *Hospital Topics*, 75(1):30-36.

Selvi, Y., Güzel Özdemir, P., Özdemir, O., Aydın, A. ve Beşiroğlu, L. (2010). "Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi", *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 23, 238-243.

Sezer, S. (2010). "Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilen Hobiterapi Uygulamasının Bir Eğitim Kurumunun Örgüt Depresyonu Üzerindeki Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(23): 36-50.

Sezer, S. (2011). "Örgüt Depresyonu Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlemesi", *İş-Güç İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1):39-50.

Spurgeon, A., Harrington, J.M. ve Cooper, C.L. (1997). "Health and Safety Problems Associated with Long Working Hours: A Review of The Current Position", *Occupational and Environmental Medicine* 54(6):367-375.

Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo-Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2):100-108.

Ünal, F.A. (2008). Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Tıpta Uzmanlık Öğrencilerinde Depresyon ve Anksiyete Sıklığının Saptanması ve Sosyodemografik Faktörlerin Araştırılması, Uzmanlık Tezi.

Williams, L.C. (1996). *Business Decisions, Human Choices, Restoring the Partnership Between People and Their Organizations*, Greenwood Publishing Group, USA.

Williams, L. ve Wilkins, (2006). *Stedman's Medical Dictionary*. UK: MediLexicon International Ltd.

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.164>

## KÜRESEL EKONOMİK KRİZ SÜRECİNDE ADAY ÜLKELERİN MALİ PERFORMANSLARININ AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK KRİTERLERİNE UYUMU<sup>1</sup>

Kamil GÜNGÖR<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16.08.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13.12.2016

### ÖZ

*Avrupa Birliği mali disiplin ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlamak için 1993'te Maastricht kriterlerini benimsedi. Maastricht kriterleri Avrupa Birliğine üyelik için bir değil ama parasal disiplin için zorunludur. Ancak 2007 sonrası başlayan global kriz hem Avrupa Birliği'ne üye ülkeleri hem de aday ülkeleri derinden etkilemiştir. Avrupa Birliği, üye ülkelerin Maastricht kriterlerini tekrar sağlayabilmeleri için 2016'ya kadar devam edecek olan bir takvim belirlemiştir. Zira 2009 yılında etkisini gösteren küresel kriz, kamu açıklarını ve borç stoklarını önemli ölçüde artırmıştır. Bu nedenle, kriz sonrası dönemde bozulan mali dengelerin yeniden sağlanması ve benzer durumların tekrar yaşanmaması için Avrupa Birliği çeşitli önlemler almıştır. Müzakere süreci devam ettiği için Avrupa Birliğinin uygulamaları Türkiye'yi de ilgilendirmektedir. Bu çalışma Türkiye'nin ve diğer aday ülkelerin hazırlık durumunu analiz etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Vergilendirme, Global Finansal Kriz, Vergi Gelirleri, Bütçe Açığı  
**JEL Kodları:** E63, F62, G01

## COMPLIANCE OF CANDIDATE COUNTRIES' FISCAL PERFORMANCES TO EUROPEAN UNION MEMBERSHIP CRITERIA IN GLOBAL CRISIS PROCESS

### ABSTRACT

*European Union adopted the Maastricht criteria to ensure fiscal discipline and sustainable economic growth in 1993. The Maastricht criteria is not a requirement for membership to the European Union, but it is necessity for monetary discipline. However, the global economic crisis began after 2007 deeply affected both the European Union member states and candidate countries. The European Union has set the year 2016 as a deadline till which member countries will meet the Maastricht criteria, because the effect of the global crisis in 2009 has significantly increased their public deficits and debt ratio. Therefore, the European Union has taken several measures to restore deteriorating fiscal balance in the post-global crisis and to avoid the recurrence of similar cases. Turkey is also concerned with this application of the European Union because of the continuing negotiation process. This study analyzes the state of preparation of Turkey and other candidate countries.*

**Key Words:** Taxation, Global Financial Crisis, Tax Revenues, Budget Deficit  
**JEL Codes:** E63, F62, G01

<sup>1</sup> Bu çalışma Haziran 2016'da Saraybosna-Bosna Hersek'te düzenlenen ICEB'16 kongresinde sunulmuş bildirinin güncellenmiş halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, gungor72@hotmail.com

## 1. Giriş

Ekonomik krizlerin zamanı, derinliği ve süresi tam olarak tahmin edilememektedir. ABD’de finans sektöründe başlayan 2008 krizi, zaman içerisinde yayılıp global çapta ekonomik krize dönüşerek; GSMH düşüşü, ekonomik daralma ve bunlara bağlı olarak başta bütçe açıkları ve borçlanma olarak değişik makroekonomik sorunlara yol açmıştır. Küreselleşen dünyada ekonomik olarak da birbirine kenetlenmiş ülkeler, etkisi farklı olmakla birlikte bahsi geçen makroekonomik sorunlarla yüz yüze kalmıştır. Bu etki, halen dünyanın en büyük ekonomisi\* olan AB ve ABD ile ekonomik ilişkisi olan bütün ülkelerde de görülmüştür. Doğal olarak ticaretinin zaman zaman yarısını Avrupa Birliği ile yapan Türkiye de bu etkinin dışında kalmamıştır. En yoğun etkisini 2009’da hissedilen ve başta ekonomik küçülme olmak üzere, çeşitli makroekonomik sorunlar yaşayan Türkiye, kriz öncesi büyüklüğe ancak 2011 yılı sonu itibarıyla ulaşabilmiştir.

Halen Avrupa Birliği’nden üyelik öncesi son aşama olan “aday ülke” statüsünde altı ülke vardır. Bu ülkelerden dördü; Eski Yugoslavya Cumhuriyetleri olan Sırbistan, Bosna Hersek, Karadağ, Makedonya’dır. Arnavutluk ve Türkiye ise diğer iki aday ülkedir. Diğer aday İzlanda ise, adaylık başvurusunu askıya almıştır. Bu yüzden aday ülke statüsü taşımamaktadır. Kosova potansiyel aday ülkelerdir. Türkiye de aday ülkedir ancak pozisyonunu diğer adaylardan ayrı tutmak gerekmektedir. Zira Türkiye’nin adaylığı bu ülkelere göre çok daha eskilere dayanmaktadır. Ayrıca Türkiye ekonomik ve demografik bakımdan bu ülkelerle karşılaştırılmayacak kadar büyüktür.

Aday ülkelerin her birinin kendine has nedenlerden ve elbette ki AB’nin kendi içerisinde yaşadığı sorunlar nedeniyle üyelikleri için bir tarih öngörülememektedir. Konu önce yukarıda sayılan ülkeler bakımından, sonra da Türkiye açısından değerlendirilecek ve konu ile ilgili analizler yapılacaktır. Balkan ülkesi olması ve Türkiye ile ilişkileri bakımından, Bosna-Hersek ve Kosova da değerlendirilmiştir. Ancak bu değerlendirmeden önce söz konusu kriterler bakımından Avrupa Birliği ülkelerindeki genel görünüm aşağıda ele alınmıştır.

## 2. Avrupa Birliği Ülkelerinde Genel Görünüm (Kriz Dönemi)

2007 yılı sonlarında ABD ile birlikte Avrupa Birliği ve Japonya’da başlayan kriz, üst üste gelen negatif büyümenin sonucu olarak 2008’in ikinci yarısında resesyona dönüşmüştür.

---

\* İngiltere’nin AB’den çıkmış olması göz ardı edilmiştir.

Diğer bazı ülke ve bölgelerde işsizlik oranı krizin etkili olduğu 2010 yılı (Ocak) itibariyle şöyledir: Fransa; % 10.1, Almanya; % 7.6, İtalya; % 8.7, İngiltere; % 7.9 ve ABD’de % 9.8’dir. Yine aynı dönemde Euro Bölgesi; % 9.9 ile başı çekerken, Avrupa Birliği’nin bütününde bu oran 9.6’dır.<sup>3</sup>

Bu ülkelerde dikkat çekici ekonomik küçülmeler de yaşanmıştır. Örneğin 2009’un ilk çeyreğinde GSMH bir önceki dönemle karşılaştırıldığında Almanya’da % -3.8, İtalya’da % -2.4, İngiltere’de % -1.9 ve Fransa’da % -1.2 düzeyinde küçülmüştür. Aynı dönemde dünyada kişi başına milli gelir dolar cinsinden % 2 oranında azalmıştır. İşsizlik 2008’de % 7’yi aşarken, bu oran 2009’da % 9’a yaklaşmıştır. GSMH’deki değişimler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1:** Mutlak Rakamlarla ve Oransal Olarak Dünyadaki GSMH

GSMH Trendi (Trilyon \$) (Satın alma Gücü Paritesine göre)			Cari rakamlarla büyüme oranları		
2009	2008	2007	2009	2008	2007
70.24	70.92	68.78	% -1	% -2.9	% 5

Kaynak: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, Erişim Yılı: 2010.

Büyüme oranlarına bakıldığında krizin başladığı 2007 yılında bir önceki yıla göre % 5 artış yaşanırken, 2008 ve 2009’da dünya ekonomisinde daralma meydana geldiği, ancak 2009’da bu daralmanın azaldığı görülmektedir. Ekonomik kriz yatırımları ve ihracatı da etkilemektedir. Zira talep daralması yaşanmaktadır. Kriz sadece talebi etkilememekte, fiyatları da aşağıya çekmektedir. Örneğin 145 dolara kadar yükselen ham petrol kriz döneminde 40 dolara kadar düşmüştür. Benzer durum diğer temel hammaddeler için de geçerlidir.<sup>4</sup>

**Tablo 2:** Krizin İhracata Etkisi

Ülke	2008	2009
ABD	1.4	-1.6
Euro Bölgesi	1.2	-2.0
Japonya	0.5	-2.6
Çin	9.7	6.7
Singapur	2.7	-5.0

Kaynak: [http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian\\_2009\\_ENGLISH1.pdf](http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian_2009_ENGLISH1.pdf) Erişim Yılı: 2010)

<sup>3</sup> (OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/21/42312989.html>, Erişim Yılı: 2010).

<sup>4</sup> ([http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian\\_2009\\_ENGLISH1.pdf](http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian_2009_ENGLISH1.pdf), Erişim Yılı: 2010, ss. 1-29).

Ekonomik durgunluk ve yükselen işsizlik öncelikle ihracata konu olan üretim mali talebini etkilemekte bunun da ihracatı, dolayısıyla ihracata konu olan malların üretimini azaltması kaçınılmaz olarak işgücü piyasasını etkilemektedir.

Yatırımların azalması da önemli bir faktördür. 2009'da yatırımların -5.9'a kadar daralacağı tahmin edilmektedir. Bu hem reel sektör hem de portföy yatırımları için geçerlidir. Yatırımlarda yaşanan azalma ortalama % 4 olup 800 milyar dolara isabet etmektedir. Ancak buna karşın kamu harcamalarında bir artıştan bahsedilebilir. Zira hükümetlerin ekonomik canlanmayı sağlamak üzere yaptığı bu harcamaların yatırım ve tüketim üzerinde meydana getirdiği pozitif etki, krizden kaynaklanan küçülmeyi azaltabilecek potansiyele sahiptir.<sup>5</sup>

## 2.1. Bütçe Açıkları ve Borçlar

Ihracatın azalması ekonomik aktiviteleri, bu da vergi gelirlerini azaltmaktadır. İşletmeleri kurtarmak üzere devletlerin vergi ya da diğer teşvik araçlarını kullanması kamu harcamalarında artışa neden olmaktadır. Bundan fiyatlar etkilenmekte, özellikle gıda ve petrol ürünlerinin fiyatlarındaki dalgalanmalar kamu müdahalelerine yol açmaktadır. Bu durum mali dengesizliklere neden olmakta ve hükümet müdahaleleri normal zamanda olanın çok ötesine geçmektedir. Bunun amacı krize karşı önlem ve sosyal olarak hassas olan grupları korumaktır. Kamu harcamalarının gelirleri aşması ve ekonominin kısa vadeli olarak bu talebe cevap verememesi hem dış kaynaklara ulaşmayı zorlaştırmakta, hem de rezervleri aşağı çekmektedir. (CHHIBBER: 2009, s. 42)

Bu süreçte AB ülkelerinde de bütçe açıkları aşırı artış göstermiştir. Belçika, Çek Cumhuriyeti, Almanya, İtalya, Hollanda, Avusturya, Portekiz, Slovenya ve Slovakya bu ülkeler arasındadır. Avrupa Birliği; İrlanda, İspanya, Fransa ve İngiltere için öngördüğü açıkları revize etmiştir. Krizden en fazla etkilenen ülke ise Yunanistan'dır. Avrupa Birliği bu ülkeye ilişkin öngörülerinde başarısız olmuştur. AB Maastricht Anlaşması ile bütçe açıklarının GSMH'ye oranını % 3 olarak belirlemişti. Ancak yukarıdaki ülkeler kriz döneminde bu ilkeyi ihlal etmişlerdir. Bu yüzden Avrupa Birliği aşamalı olarak bu oranı esnetmiştir. Bu ülkelerden Belçika ve İtalya'nın 2012, Çek Cumhuriyeti, Almanya, İspanya, Fransa, Hollanda, Avusturya,

---

<sup>5</sup> ([http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian\\_2009\\_ENGLISH1.pdf](http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian_2009_ENGLISH1.pdf), Erişim Yılı: 2010, s. 8).

Portekiz, Slovenya ve Slovakya'nın 2013, İrlanda'nın 2014 ve İngiltere'nin 2014-15 yıllarında bütçe açıklarını % 3'e çekmeleri beklenmektedir.<sup>6</sup>

AB Euro bölgesi bütçe açıklarını 2016 yılına kadar stabil hale getirmeyi planlamaktadır. Gelirlerin azalması hükümetleri mali dengeyi sağlama ile (krizle mücadele için) genişleyici maliye politikası uygulama noktasında ikilemde bırakmıştır. Bu durumda bazıları tasarruf yaparak mücadele ederken, pek çoğu krizle mücadele amaçlı olarak kamu harcamalarını artırmak ya da borç almak noktasında genişletici maliye politikalarının yürütülmesini tercih etmiştir. Bunun doğal sonucu borçların (ve bütçe açıklarının) artmasıdır.<sup>7</sup>

Kriz nedeniyle bütçeler ve vergi sistemleri baskı altında kalmaya devam etmektedir. Küreselleşme ve ekonomik entegrasyonlardaki artış dünyaya önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu yüzden ülkelerin ekonomik dengesizlik ve vergi gelirlerinin erozyona uğraması hususunda daha hassas olmaları beklenebilir (CHRENKO: 2009, s. 1).

Maliye politikası hem vergi indirimlerini hem de kamu harcamalarında genişlemeyi ifade eder. Bu politikanın krizden çıkışta önemli etkileri vardır. Zira talebin artırılması, tüketimin ve yatırımların genişletilmesi ve buna bağlı olarak ekonomik büyümeyi sağlaması bakımından kriz dönemlerinin vazgeçilmezidir. Bu politika talebin canlandırılması yanında gelir dağılımının düzelmesi üzerinde de etkide bulunur (NASUTION: 2009, s. 10).

Küresel kriz vergi gelirlerini düşürmüştür, ancak 2010'dan itibaren bu etkinin AB ülkeleri ortalamasında giderildiğini ve istikrar kazandığını söyleyebiliriz. İlk etki krizin başladığı kabul edilen 2008'de meydana gelmiştir. Bu etki takip eden yıl da özellikle harcamalar üzerinden alınan vergilerde devam etti. Bu yüzden üye ülkeler işgücü üzerinden ve daha küçük oranda sermaye üzerinden doğrudan vergi kesintileri yoluna gittiler. En düşük seviye ise krizin en yoğun hissedildiği 2009 yılında gerçekleşmiştir. 2009 yılı ile karşılaştırıldığında 2009 yılında genel vergi oranlarının 1.4 azaldığı dikkat çekmektedir. Avrupa Birliği Komisyonunun Kasım 2011'de hazırladığı bir rapordaki tahminlerine göre, Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama vergi oranı, ülkeler itibariyle değişmekle birlikte 2013 yılında artışa geçeceği yönündedir. (European Commission 2010, s.19-20)

Krizin başlangıcındaki iki yıl (2008-2009) kamu harcamalarında meydana gelen artış, bütçe tahminlerini tutturmada başarısızlığa sürüklemiş, bu yüzden birçok AB ülkesi

---

<sup>6</sup> ([http://www.se2009.eu/polopoly\\_fs/1.25535!menu/standard/file/111518.pdf](http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.25535!menu/standard/file/111518.pdf), Erişim Yılı: 2010., ss. 3-4).

<sup>7</sup> (UNESCO (2009), [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial\\_Crisis.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial_Crisis.pdf), Erişim Yılı: 2009, ss. 6-7).

bütçelerinde revizyona gitme ihtiyacı hissetmiştir. Bu süreçte birçok AB üyesi ülkelerde gelir azalışları da yaşanmış, bu da bütçe açıklarını tetiklemiştir. (European Commission, s. 21)

Yukarıda Avrupa Birliği'nin kriz dönemi verileri ele alınmıştır. Günümüzdeki durumu ise incelemenin sonunda karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

### 3. Aday Ülkeler

Aşağıda günümüz itibariyle Türkiye dışındaki her bir aday ülkenin mali bakımdan makroekonomik durumu ele alınmıştır. Türkiye de aday ülkedir, ancak karşılaştırma Türkiye ile yapılacağından ayrı bir başlık altında değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Sırbistan

Sırbistan'ın potansiyel aday ülke statüsü Avrupa Konseyi'nin Selanik zirvesinde diğer beş Batı Balkan Ülkesi ile birlikte 2003 yılında verilmiştir. 2008'de Sırbistan'ın Avrupa Birliğine ortak üyeliği onaylanmış 2009'da da süreç işletilmeye başlanmıştır. Mart 2012'de ise Sırbistan'ın adaylığı resmileştirilmiştir. Avrupa Konseyinin kararını müteakip, Temmuz 2013'ten itibaren Sırbistan'la görüşmelerin yol haritası belirlenmiştir. Aralık 2013'te Konsey tarafından görüşmelerin çerçevesi belirlenmiş, Ocak 2014'te Sırbistan'la hükümetler arası görüşmelerin başlanması kabul edilmiş ve 21 Ocak itibariyle de ilk görüşmelere başlanmıştır. 77.00 km ve 7 milyon nüfuslu ülkede işsizlik son derece yüksektir. Gençler arasındaki işsizlik oranı % 42.5'tir. Ülke ekonomisi imalat ve ihracat ile yabancı yatırımlara dayalıdır. 2000'li yıllardan itibaren özelleştirme politikasını gündemine alan Sırbistan bazı stratejik kurumları kapsam dışı tutmuştur.<sup>8</sup>

Sırbistan, ekonomisini dönüştürmekte nisbi olarak geç kalmıştır. Zira 2000'li yıllarda da devam eden savaş ekonomisi, dönüşüme izin vermemiştir. Sosyalizm döneminden kalma kamu girişimlerinin ekonomideki yeri halen önemlidir. Sırbistan Eski Yugoslav Cumhuriyetlerine göre imalat sektöründe önemli artılara sahiptir. Piyasa ekonomisine geçiş çalışmaları da devam etmektedir. Bu kapsamda doğrudan yabancı yatırımları desteklemekte, başta otomotiv olmak üzere uluslararası yatırımları ülkesine çekme noktasında önemli başarılar elde ettiği dikkat çekmektedir.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>

<sup>9</sup> <http://www.aljazeera.com.tr/ulke-profilu/ulke-profilu-sirbistan>



Sırbistan 2008’de AB ile üyelik sürecinde mesafe almak üzere İstikrar ve Ortaklık Anlaşmasına imza atmıştır. 2010’da ise AB ile geçici ticaret anlaşmasının tam olarak uygulanması hususunda anlaşmıştır. Küresel kriz bu ülke ekonomisini de olumsuz etkilemiştir. 2008-2012 arasında kamu borcu ikiye katlanmıştır. Ülkenin temel sorunları şunlardır: Yüksek işsizlik ve buna bağlı istihdam ihtiyacı, kamu harcamalarının önemli bir kısmının ücret, emeklilik ve işsizliğe ayrılması, yabancı borca ihtiyacın artması, yabancı yatırımlara ihtiyaç, IMF ile yeni bir borç ilişkisine girme ihtimalidir.

Sırbistan ekonomisinin en önemli konuları; yüksek işsizlik oranı ve yeni iş alanları yaratılması, enflasyon, yüksek kamu harcamaları, gittikçe büyüyen kamu borçlanmaları, artan kamu ve özel dış borçlar, yeni yabancı yatırımların çekilmesi ve yeniden IMF programının yürütmeye konulmasıdır. Reel rakamlarla 36.5 milyar milli gelir ve 13.600 dolar kişi başına gelir miktarıyla Sırbistan nisbeten düşük gelirli bir ülkedir. İşsizlik oranının % 20’lerde seyrettiği ülkede (2015: % 19.3) bütçe açığı 4.1 oranındadır. Sırbistan’ın ticaret açığı da önemli ölçüde yüksektir. Çift haneli olan kamu borçlarını 2015 sonu itibariyle % 75 seviyesine getirmeyi başarmıştır. Ülke ekonomisi 2015’de sadece 0.5 oranında büyümüş ve ihracat 2015’teki 14.22’den 12.8 milyar dolara düşmüştür.<sup>10</sup>

### 3.2. Karadağ

Osmanlı yönetiminde Karadağ olarak isimlendirilen Montenegro, 1878’de Osmanlı yönetiminden resmen ayrılmıştır. 1929’da Yugoslavya Krallığı’nın bir parçası olan Karadağ, II. Dünya Savaşı’ndan sonra ise Sosyalist Yugoslavya’nın bir parçası haline geldi. 1992’deki çözülmeden sonra Yeni Yugoslavya’nın Sırbistan ile birlikte kurucusu olan Karadağ, 2003’ten sonra Sırbistan-Karadağ ittifakının bir parçası oldu. Mayıs 2006’da yaptığı bağımsızlık referandumu ile birlikte bağımsız bir devlet haline gelmiştir. 13.500 kilometrekare ile nisbi olarak küçük bir ülke olan Karadağ’ın nüfusu da 650.000’dir.

Karadağ ekonomisi önemli ölçüde turizme dayalıdır. Sosyalist dönemden kalma kamu işletmeleri hala etkindir. Bu işletmeler hantal ve verimsiz bir yapıya sahiptir. Daha önceki dönemlerde Euro’ya uyum sağlayan ülke 2006’daki ayrılıktan sonra çeşitli uluslararası finansal örgütlerin üyesi olmuştur. 2007’de ise Dünya Bankası ve IMF’nin üyesi olan Karadağ, Dünya Ticaret Örgütü’nün de 2011 yılında 156. üyesi olmuştur. 2010’da Avrupa Konseyi’ne üyeliği kabul edilen Karadağ Avrupa Birliğine katılma müzakerelerine Haziran 2012’de başlamıştır.

<sup>10</sup> <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/dislliskiler/ulkeler/ulke-detay/S%C4%B1rbistan/html-viewer-ulkeler>;

Küresel kriz ülke ekonomisi üzerinde negatif etki oluşturmuş, reel sektörün gerilemesi ve ihracatta yaşanan düşüşler nedeniyle 2012 yılını % -0.5 ile Avrupa ortalamasına yakın bir küçülmeye tamamlamıştır.<sup>11</sup>

Karadağ ekonomisi büyük oranda liberalize edilmiştir. Kamu işletmelerinin % 85'i özelleştirilmiştir. Bankacılık, telekomünikasyon ve petrol ürünlerinin dağıtımında bu oran % 100'dür. Her yıl nüfusunun iki katı kadar turist bu ülkeyi ziyaret etmektedir. Euro Bölgesinde olmamasına rağmen Euro'yu resmi para birimi olarak kullanmaktadır. Temmuz 2002'den itibaren AB ile katılım görüşmelerine başlamıştır. Avrupa Konseyi Karadağ'ın yolsuzluk ve organize suç örgütleriyle mücadele konusunda uyarmıştır. Karadağ ekonomisi dış yatırımlara açık ve rekabetçi olması yönünde hükümetlerin çabaları vardır. İtalya, Norveç, Avusturya, Rusya, Macaristan ve Birleşik Krallığın bu ülkede önemli yatırımları vardır. 2014 yılında doğrudan net yatırım 483 milyon dolara ulaşmıştır ki, bu miktar kişi başına Avrupa'daki en yüksek yatırımdır. Ulaştırma alt yapısını geliştirme konusunda da projeleri hayata geçiren ülke, 2003 yılında KDV'yi kabul etmiş ve sektörler itibariyle farklılaştırmıştır.<sup>12</sup>

Reel rakamlarla yaklaşık 4 milyar dolar (2015: 3.985) milli geliri olan ülkenin satın alma paritesi ile kişi başına milli geliri, 15.700 dolardır. Ülke ekonomisi istikrarlı bir büyüme trendini yakalamıştır. (2015: 3.7), % 1.8 gibi düşük bir bütçe açığı ve % 59.5 gibi çok yüksek olmayan bir borç yüküne sahiptir. Dış ticaret dengesi sorunludur. Nitekim 2014 yılında 370 milyon ihracata karşılık 1.983 milyar dolar ithalatı söz konusudur. Karadağ'ın dış ticaret açığını turizm gelirlerle dengeleme potansiyeli olduğu göz ardı edilmemelidir. Buna karşın küçük ve nisbi olarak az sorunlu olan ülkenin Avrupa Birliği'ne girme konusunda en şanslı ülke olduğu kabul edilmektedir.<sup>13</sup>

### 3.3. Makedonya

AB bu ülkeyi, Yunanistan'ın çekincelerinden dolayı; Eski Yugoslavya Cumhuriyeti Makedonya olarak isimlendirmektedir. Bu ülke de diğer Batı Balkan ülkeleri gibi 2003'te potansiyel aday statüsü verilmiştir. Adaylık statüsünün verildiği tarih Mart 2004'tür. Avrupa Birliğinin Makedonya ile ilişkisi 1996 yılında kurumsallaşmıştır ve AB bu ülkeyi Phare Programına dahil etmiştir. 1997'de Bakanlar Konseyi ekonomik ve siyasi ilişkilerin geliştirilmesi yönündeki şartları belirledi. 1998'de Ulaştırma işbirliği anlaşması imzalandı ve

<sup>11</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mj.html>

<sup>12</sup> [http://www.theodora.com/wfbcurrent/montenegro/montenegro\\_economy.html](http://www.theodora.com/wfbcurrent/montenegro/montenegro_economy.html)

<sup>13</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>

Üsküp'te sürekli temsilcilik açtı. 1999'da AB beş Balkan ülkesine İstikrar ve Ortaklık Anlaşması önerisinde bulundu. Bu anlaşma Temmuz 1999'dan itibaren Makedonya bakımından yürürlüğe girmiştir. 2000'de Anlaşmanın uygulanması ile ilgili direktifi kabul etti. Zagreb Zirvesinde İstikrar ve Ortaklık Anlaşmasının görüşmeleri başarılı geçince Kasım 2000'de Lüksemburg'da anlaşma taraflarca onaylandı. 1 Temmuzda AB bu ülke ile tercihli ticaret anlaşması imzaladı. Temmuz 2003'teki Selanik Zirvesinde beş Batı Balkan ülkesi ile birlikte bir perspektif çizilerek bu ülkelerin AB üyeliği ile ilgili çerçeve belirlenmiş ve pozitif siyasi mesaj verilmiştir. Kasım 2005'te Komisyon Makedonya'ya adaylık statüsü verilmesi yönünde görüş bildirdi. Konsey de Aralık 2005'te bu statüyü onaylamıştır. Temmuz 2009'da Komisyon Makedonya için vize serbestisini önerdi. Ekimde ise görüşmelere başlama tavsiyesinde bulundu. Ekim 2009'da Makedonya, Karadağ ve Sırbistan için Şengen Bölgesinde serbest seyahat hakkı verildi.<sup>14</sup>

Makedonya 1991 yılında Yugoslavya'dan bağımsızlığını Yugoslavya'dan barışçıl bir şekilde elde etmiştir. Yugoslavya'dan bağımsızlığını ilan ettikten sonra Makedonya ekonomisini liberalize etmede ve özel işletmecilikte ilerleme kaydetmiş, ancak yabancı sermaye çekmekte aynı başarıyı gösterememiştir. Bunda etkili olan şey yasal düzenlemelerdeki belirsizliklerdir. Ekonomisi Avrupa ekonomisine bağlı olduğundan Avro Bölgesindeki olumsuzluklardan etkilenmiş ve daralmıştır. İşsizlik 2008'lerden itibaren % 30 gibi çok yükseklerde seyretmektedir. Ancak kayıt dışı ekonominin yüksekliği bu rakamın yanıltıcı olduğu ihtimalini akla getirmektedir. Bütçe açıklarını sınırlandırmak üzere para politikasını Euro'ya sabitlemiştir.

Bütçe açığını aşamalı olarak aşağıya çekmek ve 2015 için % 3.7 seviyesine indirmek için maliye politikasını gevşetmiştir. Kamu borcu ise % 40.3 (2015) gibi makul seviyelerde görülse de ekonomisinin küçüklüğü kırılganlığı devam ettirmektedir. Reel rakamlarla 10.09 milyar dolar (2015) Gayri safi yurt içi hasılası olan Makedonya'nın çok geniş bir kayıt dışı ekonomiye sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. 2013 (2.7), 2014 (3.8) ve 2015 (3.2) gibi standart büyümeyi sağlamış olan ülke satın alma paritesiyle hesaplandığında 2015 yılı içerisinde 14.000 dolar kişi başına milli gelire sahiptir. Ülke % 10.2 gibi Avrupa birliği ortalamasının üzerinde bir tarım sektörü payına sahiptir. 2015 verilerine göre % 26.9 gibi yüksek işsizliğin hâkim olduğu ülkede nüfusun % 30.4'ü fakirlik sınırının altında yaşamaktadır. Yine aynı yıl bütçe açığı % -3.7 olarak gerçekleşmiştir. Kamu borcunda ise yine aynı yıl oran

<sup>14</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mk.html>

% 40.3 olarak gerçekleşmiştir. Enflasyon ise eksilerde seyretmektedir. Son iki yıl bu oran (-0.1) olarak gerçekleşmiştir. Yaklaşık 4 milyar dolar (3.945) ihracatı olan ülke, 6 milyar doları aşkın (6.212) ithalata sahiptir.<sup>15</sup>

### 3.4. Arnavutluk

Arnavutluk da diğer Balkan ülkeleri ile birlikte 2003 Selanik Zirvesinde potansiyel aday kabul edilmiştir. Ocak 2006'da ise vize kolaylığı anlaşması kabul edilmiştir. Şubat 2008'de ise AB Arnavutluk'u ortak üye olarak kabul etmiştir. 2009'da Arnavutluk AB üyeliği için resmi başvurusunu yapmıştır. Aynı yıl 2006'da imzalanan İstikrar ve Ortaklık Anlaşması yürürlüğe girmiştir. Komisyon 2012'de başvuru ile ilgili görüşünü açıklamıştır. 12 konudaki eksiklikleri kendilerine bildirilmiştir. Ekim 2012'de, Komisyon Arnavutluk'un adaylık statüsü ile ilgili tavsiye niteliğindeki görüşünü açıklamıştır. Avrupa Konseyinin Brüksel'de yaptığı zirve sonunda Temmuz 2014 itibariyle Arnavutluk'un adaylık statüsü kabul edilmiştir. Arnavutluk 2008'den itibaren Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) dan da yararlanmaktadır. 2014 yılı itibariyle AB aday ülkesi olan Arnavutluk, 2009'da da NATO'ya üye olmuştur. Ülke ekonomisi büyüme trendinde olmasına rağmen, halen Avrupa'nın en fakir ülkelerinden birisidir. Geniş kayıt dışı ekonomi, enerji yetersizlikleri ve alt yapı sorunları ülkenin önde gelen problemlerindedir.<sup>16</sup>

Global Ekonomik kriz Arnavutluk'u da olumsuz etkilemiştir. Ticaretin daralması, ülke dışında çalışanlardan gelen döviz girdilerinin azalması, bankacılık sisteminin Yunanistan ve İtalya'nın kontrolünde olması, Avro bölgesindeki bozulma ülkenin mali dengesini bozdu. Arnavutluk ekonomisinde de ülke dışında çalışanların sağladığı döviz girdisinin önemli bir payı vardır. 2008 öncesi GSYH'nin % 12-15 kadar kısmı bu fonlardan elde ediliyordu. Ancak kriz sonrası düşüşler 2014 yılında bu oranı % 5.7'ye kadar düşürdü. Döviz girdisi büyük ölçüde Yunanistan ve İtalya'da çalışanlardan sağlanıyordu. Nüfusun neredeyse yarısı tarım kesiminde istihdam edilmesine rağmen, tarımın GSYH'deki oranı % 20'ler civarındadır. Bunda küçük aile çiftliklerinin sadece kendi ihtiyacına dönük üretim yapmaları, modern tarım aletlerinden yoksunluk, mülkiyet haklarındaki belirsizlikler ve tarım alanlarının yetersiz ve verimsiz olması etkilidir. Karmaşık vergi sistemi ve lisanslandırma sorunları, zayıf bir yargı sistemi, ülkeye has

---

<sup>15</sup> <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/dislliskiler/ulkeler/ulke-detay/Makedonya>

<sup>16</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/al.html>

(endemic) yolsuzluk, sözleşmeler ve mülkiyet konularının yetersizlikler ve demode altyapı, yabancı yatırımcıları bu ülkeye çekmede görülen zorluklardandır.<sup>17</sup>

Ülkenin enerji arzı da sorunludur. Kaçak kullanım son derece yaygındır. Elektrik teknolojisi eskimiştir. Hükümetin bu konuda ciddi adımları vardır, ancak sorun henüz aşılamamıştır. Özellikle karayolu ve demiryolu ağını güçlendirmek üzere uluslararası kurumların finansal destekleri devam etmektedir. Son dönemde yabancı doğrudan yatırımlarda artışlar gözlemlenmektedir. Zira hükümet mali ve yasal reformlar sayesinde iş ortamını iyileştirmek için iddialı bir program başlatmıştır. Bu çerçevede lisanslama prosedürü basitleştirilmiş, vergi kolaylıkları getirilmiş, IMF ile ek mali destek konusunda işbirliğine güdülmüştür.

Ülkenin borç yükü ve bütçe açığında artışlar gözlemlenmektedir. Zira 2013'te % 60 sınırının altında olan borç yükü 2015'te % 73'e tırmanmıştır. Vergi gelirlerini toplamada son derece başarısızdır. Ülkenin GSYH'si reel rakamlarla 2015 yılında 11.59 milyar dolardır. Ekonominin büyüme trendi devam etmektedir. 2015'te % 2.7 büyüme gerçekleşmiştir. Satın alma paritesiyle kişi başına milli gelir yine 2015 yılında 11.900 dolardır. İşsizlik diğer bazı Balkan ülkelerine göre daha iyidir. 2015 için bu oran % 17.3'tür. Ancak bu oran tarım kesiminde çalışanları içermemektedir. Bu ülkede tarım kesimi nüfusun yarısına yakını barındırmaktadır. Nüfusun % 14.2'ü fakirlik sınırı altında yaşamaktadır. Bütçe açığı % 4.8'dir. Enflasyon ise % 2.2 olarak gerçekleşmiştir. Bir milyar dolar gibi ihracata karşılık 3.6 milyar dolar gibi bir ithalatı söz konusudur.<sup>18</sup>

### 3.5. Bosna Hersek

Bosna Hersek 16 Eylül 2016'da aday statüsü kazanmıştır. Bu ülke de diğer Batı Balkan ülkeleriyle birlikte 2003 Selanik zirvesinde potansiyel aday olarak kabul edilmişti. Bu tarihten sonra Bosna Hersek'le AB arasında çeşitli anlaşmalar yapılmıştır. Vize kolaylaştırma ve geri kabul anlaşmaları (2008), Ticaret ve Ticaret ile ilgili konularda (2008) Geçici Anlaşma ve 1 Haziran 2015 tarihinde yürürlüğe giren İstikrar ve Ortaklık Anlaşması bu kapsamdadır. Avrupa Birliği bu ülkenin güvenliğine de katkıda bulunmaktadır. Bosna Hersek katılım öncesi yardım (IPA) fonundan da yararlanmaktadır. Bosna Hersek de 1992 yılında Yugoslavya'nın dağılmasıyla bağımsızlığını ilan eden ülkelerden birisidir. Yugoslavya Federasyonunu

<sup>17</sup> [http://file.setav.org/Files/Pdf/20141117133103\\_39-arnavutluk-web-2.pdf](http://file.setav.org/Files/Pdf/20141117133103_39-arnavutluk-web-2.pdf)

<sup>18</sup> <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/dislliskiler/ulkeler/ulke-detay/Arnavutluk/ekonomik-gorunum>

oluşturan devletlerden birisi olmasına rağmen, bağımsızlığı kabul edilmeyen ve iç savaşa sürüklenen ülke, sınırlarını korumakla birlikte üç ayrı bölgeden oluşmaktadır.<sup>19</sup>

Savaş nedeniyle Bosna Hersek ekonomisi piyasa reformlarını yeterince yapamamıştır. Ekonomi metal, enerji tekstil ve mobilya ihracatı yanında döviz girdileri ve dış yardımlara dayanmaktadır. Ülkenin gevşek federal yapısı ekonomi politikalarının koordinasyonu ve reformları geciktirmektedir. Bu durum yabancı yatırımları da olumsuz etkilemektedir. Bankacılık sistemi daha çok Avusturya ve İtalya'nın kontrolündedir. Ülke kendi milli parasını kullanmaktadır. Ekonomi 2008 yılına kadar büyümüştür. Bosna Hersek 2007 yılından bu yana orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşmasının tam üyesidir.

Bosna Hersek'in özel sektör yavaş yavaş büyümektedir ama yabancı yatırım 2007 yılından bu yana hızla düşmüştür. Ülkenin federal yapısı kamu harcamalarının kabaca % 40 kadar kısmının transferlere gitmesine neden olmaktadır. Yüksek işsizlik ciddi bir makroekonomik sorundur. 2006'da bir AB vergisi olan KDV'nin kabulü yüksek kayıt dışı ekonomi ile mücadelede etkili oldu. Bosna-Hersek'in ekonomik öncelikleri şunlardır: AB'ye entegrasyon; mali sisteminin güçlendirilmesi; kamu yönetimi reformu; Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) üyeliği ve dinamik, rekabetçi bir özel sektör teşvik ederek ekonomik büyümeyi güvence altına almak.

Reel rakamlarla 2015 yılında 15.57 milyar dolar GSYH'si olan ülke, yine aynı yol % 2.1 büyüme sağlamıştır. Kişi başına satın alma paritesine göre 10.200 dolar geliri olan Bosna Hersek % 7.9 tarım kesimine sahiptir. % 43.9 gibi yüksek işsizlik oranına sahip olan ülkede nüfusun 17.2'si fakirlik sınırının altında yaşamaktadır. Bütçe açığı makul seviyelerdedir. (-2.3). Borcun GSYH'ye oranı ise % 46.1' oranındadır. Eksi enflasyona (-0.6) sahip ülke dört milyar bandında ihracat (3.942) ve 8.784 milyar dolar ithalata sahiptir.<sup>20</sup>

#### **4. Potansiyel Aday Ülke: Kosova**

Bu statü Temmuz 2000'de Avrupa Birliği Konseyinin Feira zirvesinde benimsenmiştir. Statü Batı Balkanlarda işbirliği içerisindeki bütün ülkeleri ilgilendirmektedir. Avrupa Birliği bu ülkelere adaylık statüsü vermeden potansiyel aday olarak tanımlamak suretiyle Avrupa

---

<sup>19</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>

<sup>20</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>

Birliğine üyelik bakımından İstikrar ve İşbirliği anlaşmasıyla sürece dahil etmiştir. Halen Kosova'nın statüsü bu kapsamdadır.<sup>21</sup>

Potansiyel adaylık statüsü Avrupa Birliğinin Birliğe almayı planladığı ülkeler için gerekli siyasi ve ekonomik reformlar konusunda hazırlar. Ayrıca AB bu ülkelerde barışın, istikrar, refah ve özgürlüğün sağlanması için çaba sarf etmektedir. İstikrar ve İşbirliği Anlaşması çerçevesinde bu ülkelerde demokrasinin güçlendirilmesi ve piyasa ekonomisine geçişin hızlandırılması için bölgesel işbirliği yapmaktadır. AB bu ülkelere, reformların gerçekleşmesi halinde, AB sürecini başlatma sözü vermiştir. Bu çerçevede Avrupa Birliği'nin ilgili ülkelere dönük AB standartlarına uyuma yardımcı olması için verdiği ticari imtiyazlar ve ekonomik ve teknik yardımları içeren uygulamaları vardır. AB bu ülkelerin kalkınması için mali yardımlarda da bulunmaktadır.<sup>22</sup>

Kosova yaklaşık 2 milyon nüfusu (1.870.000) ile nisbi olarak küçük bir ülkedir. Balkan ülkelerinin sahip olduğu sorunlar Kosova için de geçerlidir. Çok yüksek işsizlik vardır. İşsizlik ortalama % 31 genç nüfus işsizliği % 55.2). Kosova ekonomisi gelişme trendini sürdürmekle birlikte hala dış yardımlara bağımlıdır. Almanya, İsviçre ve Nordik Ülkelerinde çalışan Kosovalıların döviz girdileri, GSYH'nin % 15'ini, % 10 kadarını da diğer uluslararası yardımlar oluşturmaktadır. Kosova dış yardımlarla, kamu iktisadi teşebbüslerinin bir çoğunluğu özelleştirme mümkün olmuştur. Kosova Avrupa'nın milli geliri en düşük ülkesidir. Çok yüksek kayıt dışı ekonomisi vardır. Yolsuzluğun yüksekliği, sözleşmelerdeki küçüklük ve elektrik arzındaki sorunlar potansiyel yatırımcıların şevkini kırmaktadır. Mevcut doğal kaynaklarını işletme konusunda teknik eksiklikleri vardır. 2009'dan itibaren Dünya Bankası ve IMF üyeliği Eski Yugoslavya'ya dönük bu kurumların mali yardımlarından Kosova da yararlanmaya başlamıştır. Kosova ekonomisinin bölgesel entegrasyonu için BM'nin Orta Avrupa Serbest Ticaret Alanına kabul edilmiştir. (2006). Kosova 2012'de Avrupa Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası European Bank for Reconstruction ve 2013'te de Avrupa kalkınma Bankasına katılmıştır. 2014 yılında AB ile İstikrar ve Ortaklık Anlaşması görüşmeleri olumlu sonuçlanmıştır. 2015'te yürürlüğe giren anlaşma, ticari liberalizasyon üzerine yoğunlaşmıştır. Halen Avro kullanılmakta olan ülkede Sırp azınlık Sırbistan dinarını illegal olarak kullanmaya devam etmektedir.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/potential-candidate-countries\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/potential-candidate-countries_en.htm)

<sup>22</sup> <http://www.euintheus.org/what-we-do/policy-areas/european-enlargement-neighborhood/potential-candidate-countries/>

<sup>23</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kv.html>

2015 yılı itibariyle reel rakamlarla 6.306 milyar Avro GSYH'si olan ülke, 3.2 büyümeyi de başarmıştır. Satın alma paritesiyle 8.000 dolar kişi başına gelire Avrupa sonucusudur. Milli gelirde tarımın payı % 12.9'dur. Nüfusun % 30'u ise fakirlik sınırının altında yaşamaktadır. Kosova kayıt dışı ekonominin de çok yaygın olduğu bir ülkedir. Bütçe açığı % 3.4 ve kamu borcu % 10.6 ile makul seviyelerdedir. Enflasyon negatiftir (-0.5). İthalat ihracat dengesi çok bozuktur. 2014 yılı ihracatı 349 milyon dolarken, ithalatı 2.687 dolardır.<sup>24</sup>

Kosova'nın statüsü; potansiyel adaydır. Kosova çok yeni ve bağımsızlığı başta Sırbistan ve Rusya olmak üzere tanınmamış bir ülkedir. 2008 yılında bağımsızlığını kazanmıştır. Ekonomisi küçük, uluslararası tanınırlığı tartışmalı, milli geliri düşük, işsizlik oranı çok yüksek, siyasi sorunlarını çözememiş Kosova'nın yakın zamanda AB üyeliği beklenmemektedir. Kosova 2009'da IMF ve Dünya Bankasına üyelikten sonra Eski Yugoslavya Cumhuriyetleri için ayırdığı fonlardan yararlanmaya başlamıştır. 2013'den itibaren Avrupa Yatırım Bankası'nın kaynaklarından yararlanmaya başlamıştır. 2014'te ise AB ile İstikrar ve Ortaklık Anlaşmasını imzalamış ve 2015'te AB ile ticaretin kolaylaştırılması konusunda mutabakat sağlamıştır. Kosova para birimi olarak halen Euro'yu kullanmaktadır.

AB'nin Kosova ile kurumsal ilişkileri 2000'de başlamıştır. AB özellikle de Komisyon Kosova ile ilişkilere özel bir önem vermektedir. Avrupa Birliği Kosova'nın da içerisinde yer aldığı Güney Doğu Avrupa ülkeleri ile ilişkisinde bu ülkelerin yeniden yapılanmaları bakımından en büyük mali desteği vermektedir. Bu çerçevede Kosova'ya bu tarihten beri 2 milyar avrodan fazla yardımda bulunmuştur. Başlangıçta acil yardımlar önceliğe alınırken, şimdi istikrarlı kurumlara ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma Kosova'nın gelişimini teşvik ve Kosova'nın Avrupa geleceği sağlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Avrupa Komisyonu, Kosova'nın Avrupa'ya entegrasyonuna dönük reformlarına destek vermekte, tavsiyelerde bulunmakta ve yardım etmektedir. Bu maksatla Kosova ile Kosova için Avrupa Ortaklığını (European Partnership for Kosovo) oluşturmuştur.<sup>25</sup>

## 5. Türkiye

Türkiye'nin tam üyelik başvurusunu 1987'de yapmıştır. Avrupa Birliği 1997 yılında Türkiye'nin üyeliğe ehil olduğunu deklare etmiştir. 1959'da başlayan, 1963'te Ankara Anlaşmasıyla somutlaşan ilişkiler 1996'da gümrük birliği aşamasına çıkartılmıştır. 2005'te

---

<sup>24</sup> [http://www.theodora.com/wfbcurrent/kosovo/kosovo\\_economy.html](http://www.theodora.com/wfbcurrent/kosovo/kosovo_economy.html)

<sup>25</sup> [http://ec.europa.eu/enlargement/countries/detailed-country-information/kosovo/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/countries/detailed-country-information/kosovo/index_en.htm)



görüşmelerin başlaması Kıbrıs engeline takıldığından sekiz adet başlık Kıbrıs'ta sorunun çözülmesine kadar ertelenmiştir. Türkiye halen sayısı giderek artan Suriyeli mülteci sorunu ile karşı karşıyadır. Şimdiye (2015 sonu) kadar 10 milyar avroyu aşkın bir maliyeti olan mülteci sorununun giderleri çok büyük ölçüde yerel kaynaklardan karşılanmıştır. Komisyon mültecilerin geçici olarak Türkiye'de barınması için işbirliğine gitmiştir. Anlaşma Kasım sonu itibariyle yürürlüğe girmiştir. Böylece mültecilerin yasal yolla kabulü sağlanmıştır. Mültecilerin ihtiyaçlarına dönük olarak 6 milyar Avroluk bir yardım yapılması Avrupa Parlamentosu tarafından kabul edilmiştir. Ancak Türkiye'deki iç gelişmeler ve Avrupa Birliği'nin çeşitli talepleri uygulamayı belirsizleştirmiştir.

Türkiye serbest piyasa koşullarının geniş çaplı olarak uygulandığı, ancak tarım kesiminin de halen % 20 gibi geniş bir kesimi ilgilendirmesine rağmen hızlı büyüyen bir ülkedir. Özelleştirme politikası devletin üretim, bankacılık, taşımacılık ve telekomünikasyondaki payını azaltmıştır. 2001 Bankacılık krizinden sonra Türkiye'nin aldığı tedbirler krizin etkilerini azaltmıştır. 2013 ve 14'te kısmi yavaşlama yaşanmıştır. Büyüme 2013'teki 4.4'lük seviyesinden 2014'te 2.9'a gerilemiştir. 2015'te tekrar toparlanmış ve % 4 seviyesinde büyümeyi yakalamıştır. 2015 yılında reel rakamlarla 733 milyar dolar olan GSYH dolar bazında bir önceki seneye göre azalmıştır. Satın alma paritesi ile kişi başına milli gelir yine aynı yıl 20.500 dolar olarak gerçekleşmiştir. İşsizlik % 10'larda seyrederken (2015; 10.6) bu oran pek çok AB ülkesinden daha iyi bir performans olarak değerlendirilmektedir. Fakirlik sınırı altında yaşayan nüfus ise % 16.9 gibi yüksek seviyelerdedir. Dış ticaret ise 2015 yılında bir önceki yıla göre daralmıştır. Bunda içsel etkenlerin belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

2001 finansal krizinden sonra alınan reform düzeyindeki tedbirler ekonominin yapısal olarak güçlü hale gelmesini sağladı. 2008'de krizin başlamasına kadar ortalama % 6 büyümüş olması ve krizden derin yaralar almadan çıkması ve batan herhangi bir bankanın olmaması bunun somut göstergeleridir. 2012'de büyümede bir yavaşlama olmasına karşın 2000'li yılların en önemli makroekonomik sorunu olan cari açığa azalma ve kriz öncesi ekonomik büyüklüğün üzerinde bir performans gösteren bir Türkiye söz konusudur.

% 40'ın altındaki borçları (%33.1-2015) kriz döneminde de artmamış ve Türkiye çeşitli AB ülkelerinin girdiği sorunları yaşamamıştır. 2015 sonu itibariyle -1.7'lik bütçe açığı ile Maastricht kriterlerini sağlayan Türkiye, bu performansını 2000'li yıllarda yakaladığı 2004'ten beri krizin en derin etkisinin hissedildiği 2009 yılı dışında korumuştur. Dünyada küresel krizden çıkmayı bir çok ekonomi başaramamışken, Türkiye 2010 yılında % 9.2, 2011'de ise % 8.5 ile

Avrupa'nın en hızlı, dünyanın da yine en hızlı büyüyen birkaç ekonomisinden birisi olmayı başarmıştır. Yine Türkiye 2004 yılından beri borçlarda % 60 Maastricht kriterlerini tutturmuşken, bütçe açığını 2000'li yılların başındaki % 10'lar seviyesinden kriz dönemindeki 2009 yılı hariç % 3'ün altında tutmayı başarmıştır.<sup>26</sup>

ABD Türkiye'yi gelişmiş ülke (developed country) olarak tanımlarken, ekonomistler ve politikacılar yaygınlıkla yeni nesil sanayileşmiş ülke (newly industrialized country) kavramını kullanmakta, Merrill Lynch ve The Economist ise yükselen piyasalar (emerging market) olarak tanımlamaktadır. Dünya bankası Türkiye'yi üst orta gelir grubundaki ülkeler (upper-middle income country) grubunda değerlendirmektedir. Dünyada 16. sıradaki büyük ekonomi olan Türkiye, Avrupa Birliği ülkeleriyle karşılaştırıldığında 6. büyük ekonomi olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışma ile ilgili değerlendirme aşağıdaki tablo yardımıyla yapılacaktır.

**Tablo 3: Aday Ülkelere Dair Bazı Veriler (Euro)**

Aday Ülkeler	GSYİH	Nüfus (Milyon)	Milli Gelir	Borç Oranı	Bütçe Açığı	İşsizlik
<b>Avrupa Birliği</b>	17.566	504	35.700	85.1	3.6	10.9
<b>Karadağ</b>	3.985	0.6	15,700	59.5	1.8	11.5
<b>Makedonya</b>	3,945	2.0	11,700	40.3	3.7	26.9
<b>Sırbistan</b>	36,740	7.3	13,600	75.0	4.1	19.3
<b>Arnavutluk</b>	11,590	2.8	11,900	73.7	4.8	17.3
<b>Bosna-Hersek</b>	40,53	3.9	10,500	46.1	2.1	43.2
<b>Türkiye</b>	733,6	79.0	20,400	33.1	1.7	10.6

**Kaynak:** Çeşitli kaynaklardan 2014-2015 verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Ekonomisi ve nüfusu en büyük olan ülke Türkiye'dir. Satın alma paritesi dikkate alınarak belirlenen rakamlara göre de milli gelir bakımından Türkiye ilk sırada yer almaktadır. Yine aday ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye en düşük borç rasyosuna ve en düşük bütçe açığı oranına sahip olan ülkedir. İşsizlik bakımından da en iyi performansla sahip ülke Türkiye'dir. Bu konuda Bosna-Hersek'in durumu dikkat çekmektedir. Zira son derece yüksek bir işsizlik söz konusudur. Kişi başına milli gelir hariç diğer göstergeler bakımından Türkiye AB ortalamasından daha iyidir. Ancak Türkiye'nin ekonomisi ve nüfusu bu ülkelerle karşılaştırılmayacak derecede büyüktür. Bu yüzden Avrupa Birliği Türkiye'yi Birliğe kabul etmekte çekinceli davranmaktadır.

<sup>26</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

Avrupa Birliği ekonomik oluğu kadar siyasi niteliği de olan bir kurumdur. Yarım yüzyılı aşkındır devam eden ilişkinde siyasi ilişkiler de belirleyici olmuştur. Eğer sadece ekonomik verilere bakılarak bir değerlendirme yapılırsa idi, Türkiye'nin Romanya ve Bulgaristan'dan önce üye olması gerekirdi. Avrupa Birliği 2004 yılında çoğu Eski Doğu Avrupası ülkesi olan ve sosyalist bir tabandan gelen 10 ayrı ülkeyi aynı zamanda kabul etmiştir. Bu ülkelerin ekonomi ve nüfus büyüklükleri yaklaşık Türkiye kadardı. Bu da Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğinin gecikmesinin nedenlerinin sadece ekonomik ve nüfus büyüklüğüne ilişkin olmadığını gösteren diğer bir nedendir.

İngiltere'nin Birlikten referandumla ayrılmış olması, Türkiye'nin ve Avrupa Birliği'nin yaşadığı mülteci sorunu Avrupa Birliği'nin hedeflerinde ve Türkiye ile yürütölen müzakere sürecinde belirsizlikler oluşturmuştur. Bölgesel ilişkilerin Arap Baharı bağlamında yeniden şekillendiği bu süreçte, Türkiye alternatiflerini çeşitlendirmelidir.

Son yıllarda bu alanda başarılar da elde etmiştir. Şüphesiz Türkiye dünyanın en büyük ekonomisi ile ekonomik ve siyasi ilişkilerini devam ettirecektir. Ancak tarihi misyonu ve Türkiye'nin coğrafî konumu Türkiye'nin yeni bir cazibe merkezi olması potansiyelini de taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

CHHIBBER Ajay, Jayati Ghosh and Thangavel Palanivel (2009), "The Global Financial Crisis and the Asia-Pacific region A Synthesis Study Incorporating Evidence from Country Case Studies," UNDP Regional Centre for Asia and the Pacific.

CHRENKO Peter (2009), Tax Forum, Brussels  
[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/gen\\_info/conferences/taxforum2009/speech\\_Chrenko.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/conferences/taxforum2009/speech_Chrenko.pdf).

Countries of the Word, Kosovo; Economy 2016 (2014)  
[http://www.theodora.com/wfbccurrent/kosovo/kosovo\\_economy.html](http://www.theodora.com/wfbccurrent/kosovo/kosovo_economy.html).

Countries of the Word, Montenegro; Economy 2016 (2014)  
[http://www.theodora.com/wfbccurrent/montenegro/montenegro\\_economy.html](http://www.theodora.com/wfbccurrent/montenegro/montenegro_economy.html).

EMİN Nedim; Arnavutluk Siyasetini Anlama Kılavuzu [http://file.setav.org/Files/Pdf/20141117133103\\_39-arnavutluk-web-2.pdf](http://file.setav.org/Files/Pdf/20141117133103_39-arnavutluk-web-2.pdf).

European Commission, European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations,  
[http://ec.europa.eu/enlargement/countries/detailed-country-information/kosovo/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/countries/detailed-country-information/kosovo/index_en.htm).

[http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/potential-candidate-countries\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/potential-candidate-countries_en.htm).

[http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian\\_2009\\_ENGLISH1.pdf](http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/AE350D5E-BCB8-4AA4-BE29-9FB44C66B04B/15743/APBNPenyesuaian_2009_ENGLISH1.pdf).

<http://www.euintheus.org/what-we-do/policy-areas/european-enlargement-neighborhood/potential-candidate-countries/>

[http://www.se2009.eu/polopoly\\_fs/1.25535!menu/standard/file/111518.pdf](http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.25535!menu/standard/file/111518.pdf).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>.

IMF (2009), "Fiscal Affairs Department Collecting Taxes During an Economic Crisis: Challenges and Policy Options" July. pp. 1-37. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2009/spn0917.pdf>.

NASUTION Anwar (2009), The Global Financial Crisis and its impact on the Asia-Pacific region  
<http://www.bpk.go.id/web/files/2009/06/the-global-financial-crisis-and-its-impact-on-the-asia-pacific-region.pdf>.

OECD ANNUAL REPORT (2009), <http://www.oecd.org/dataoecd/38/39/43125523.pdf>.

OECD Main Economic Indicators- <http://www.oecd.org/dataoecd/24/21/42312989.html>.

OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/21/42312989.html>.

TC. Ekonomi Bakanlığı; Ülke Profili: Makedonya  
<http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ulkeler/ulke-detay/Makedonya>.

TC. Ekonomi Bakanlığı; Ülke Profili: Sırbistan  
<http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ulkeler/ulke-detay/S%C4%B1rbistan>.

UNESCO (2009), [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial\\_Crisis.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial_Crisis.pdf).

UNESCO Institute for Statistics (2009), "Early Impact Assessment of the Global Financial Crisis On Education Financing: Country Case Studies" [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial\\_Crisis.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/EducGeneral/Financial_Crisis.pdf).

Yazar Yok (2014), Ülke Profili: Sırbistan; <http://www.aljazeera.com.tr/ulke-profil/ulke-profil-sirbistan>.

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.164>

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI,  
YARATICI PROBLEM ÇÖZME KAPASİTESİ VE KARIYER TATMİNİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI:  
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Hüseyin YILMAZ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 11.10.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11.11.2016

**ÖZ**

*Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ampirik olarak test edilmesidir. Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler yapılandırılmış anket yöntemiyle, Aydın ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 130 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan faktör analizine göre liderlik tarzı için demokratik, babacan, katılımcı, dönüştürücü, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde, liderlik tarzlarının araştırmanın bağımlı değişkenleri ile anlamlı seviyede ve pozitif yönde ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda liderlik tarzlarından demokratik liderliğin yaratıcı problem çözme kapasitesi ile ilişkisinin diğer liderlik tarzlarına göre daha kuvvetlice olduğu tespit edilirken, çalışanların kariyer tatmini düzeyini en fazla açıklayan değişkenin ise örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamında örgütler için oldukça önemli olan insan kaynaklarındaki liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilerek ortaya çıkarılmasının, ilgili literatürdeki bilgi birikimine önemli katkılar yapabileceği ve bundan sonraki araştırmalar için de temel oluşturacağı öngörülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi, Kariyer Tatmini, Araştırma

**JEL Kodları:** M12, M14, O15

**AN INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF  
HUMAN RESOURCES MANAGER, CREATIVE PROBLEM SOLVING CAPACITY  
AND CAREER SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY**

**ABSTRACT**

*The aim of this study is the creative problem-solving capacity of the organization with leadership behaviors of human resources managers and employees to examine the relationship between career satisfaction and is tested empirically. Research within the scope of the required data structured questionnaire method, operating in the province of Aydın was obtained from 130 employees working in five star hotels. Democratic leadership style according to the factor analysis, easygoing, participants converter, and releasing autocratic*

<sup>1</sup> Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın İktisat Fakültesi Ekonomi ve Finans Bölümü, [huseyin.yilmaz@adu.edu.tr](mailto:huseyin.yilmaz@adu.edu.tr)

*leadership dimensions were determined. According to the analysis, the dependent variable with a significant level of research and positive leadership style has been determined that no relationships. Regression analysis revealed that the leadership of the relationship with the creative problem-solving capacity of democratic leadership in style when found to be stronger than other leadership styles, while the variable describing the career of the employee satisfaction level of the maximum it was concluded that the creative problem-solving capacity of the organization. Research in the context of human resources on the very important for organizations, leadership behavior, creative problem-solving capacity and career satisfaction studies analyzing the relationships between variables it seems to be quite limited. The discovery by analyzing the relationship between the aforementioned variables, can make significant contributions to knowledge in the literature and are expected to form the basis for future research.*

**Key Words:** Human Resources, Leadership Style, Creative Problem Solving Capacity, Career Satisfaction, Research.

**JEL Codes:** M12, M14, O15

## 1. Giriş

Liderliğin, örgütlerin başarısında en kritik unsurlardan birisi olduğu kabul edilmektedir. Bu durum birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin tümü için geçerlidir. Önümüzdeki dönemlerde şirket yönetimleri açısından iki önemli alanda potansiyel kriz olasılığına dikkat çekilmektedir. Bunlardan birincisi insan kaynakları yönetimi, ikincisi de liderlik uygulamalarıdır. İçerisinde bulunduğumuz 21. Yüzyıl şirketlerinin yönetiminde gerek duyulan liderlik tarzının zekâ, yaratıcılık ve güçlü finansal becerilerin daha ilerisinde özellikler setini zorunlu kıldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerde her kademede görev yapan yöneticilere, örgüt içerisinde potansiyel liderlik davranışlarını sergileyebilecekleri güçlendirmeye dönük fırsatların sunulması gerekmektedir (Shim ve Diğ., 2002, ss. 65-87).

Örgütler günümüz piyasalarında, rekabet üstünlüğünü elde ederek bunu devam ettirmek amacıyla çalışanlar arasında yaratıcılığın ve inovatif davranışların geliştirilmesine ve daha da kolaylaştırılmasına dönük arayışlar içerisinde (Hunter ve Diğ., 2007, ss. 69-90). Örgütte çalışanların yaratıcılıkla ilgili kapasiteleri, karşılaştıkları problemlere çözüm bulabilmeleri ve örgütte geçerli olan kültür içerisinde müşteriler tarafından kabul edilebilir ve pazarda yeni olarak nitelendirilebilecek ürünleri üretebilme yeteneği olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların örgüt içinde birbirlerinden farklı formlarda düşünerek hareket etmeleri ve yaratıcı biçimde problemlere çözüm bulabilmeleri, ekonomik değeri olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda oldukça önemli görülür (Nickerson, 1999, s. 392).

Kariyer tatmini, kariyerle ilişkisi olan farklı hedefleri (gelir, başarı ve gelişme) ve kariyere ilişkin başarıyı karşılamaya dönük olarak herhangi bireyin yapmış olduğu değerlendirmeyi ifade eder (Hofmans ve Diğ., 2008, ss. 397-403). Kariyer tatmini, bireysel

başarı duygusu, iş davranışı ve mutluluk hissinin birden çok boyutuyla ilişkili bulunduğundan dolayı kariyer araştırmasında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer tatmini konusunun zaman içerisinde nasıl gelişme gösterdiği hakkında sahip olduğumuz bilgi düzeyi halen çok sınırlıdır. Bununla beraber, uygulamalı psikoloji ve kariyer araştırması, ne olduğundan çok neyin ortaya çıktığı sorusuna odaklanılarak zamanın oynadığı role açık bir vurgu yapacak daha fazla sayıda araştırmanın gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Van Der Heijden ve Diğ., 2008, ss. 85-94).

Örgüt başarısının belirleyicisi olarak nitelendirilebilecek olan insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışı, örgütün problem çözme performansı üzerinde ve çalışanların kariyer tatminleri üzerinde farklı düzeylerde etkilerde bulunabilmektedir. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkilerin az sayıdaki araştırmada ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, sırasıyla insan kaynaklarında liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini kavramları tanımlanarak, bu değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal düzeyde ortaya konularak yapılan bir araştırma ile elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

## **2. Araştırma Değişkenlerinin İncelenmesi ve Kapsamı**

### **2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Davranışı**

Liderlik başkalarının, örgütün etkililiğine ve başarısına dönük olarak katkıda bulunmaları amacıyla etkilenmeleri, bu doğrultuda harekete geçirilmeleri ve kendilerine gerekli olan olanakların sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Liderin davranışı, karşılaşılan durumsal şartlar ne olursa olsun oldukça önemlidir. Liderin sergilemiş olduğu eylemler, izleyicilerin motivasyonel ve duygusal durumları ile kendilerine verilen görevin başarıyla yerine getirilmesi üzerine güçlü bir etkide bulunur (Ogbonna, 2000, ss. 766-788). Tushman ve O'Reilly (1996, ss. 8-23) liderlerin, mevcut rekabet ortamlarında ayakta kalabilmek için üstün yetenekli (ambidextrous) olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Liderler, eş zamanlı olarak değişik liderlik tarzlarını uygulama kapasitesine sahip olmalıdırlar. Rad ve Yarmohammadian (2006, ss. 11-28) otokratik, bürokratik, serbest-bırakıcı, karizmatik, demokratik, katılımcı, durumsal, işlemci ve dönüştürücü liderlik tarzı olmak üzere birbirinden farklı liderlik tarzları olduğunu belirtmektedirler. Farklı durumlar altında farklı liderlik tarzları gereklidir ve yine her lider belirli bir yaklaşımın ne zaman sergilenmesi gerektiğini de bilmeye ihtiyaç duyar. Bir liderin sahip olduğu bilgi ve beceriler belirli bir durumda etkili olarak hareket etmesini sağlarken, karşılaşacağı farklı durumlar altında etkisiz kalabilecektir. Birbirlerinden oldukça farklı

özellikle liderlik tarzları olduğu anlaşılırken, bu çalışmada demokratik liderlik, babacan liderlik, dönüştürücü liderlik, katılımcı liderlik, otoriter liderlik ve serbest bırakıcı liderlik incelenecektir.

### **2.1.1. Demokratik Liderlik Tarzı**

Bu tarzı kullanmaları liderlere bir yön sağlamakla beraber, grubun kendi kararlarını almalarına olanak verir. Lider belirli bir şekilde etrafındaki çalışanları hedefleri ve prosedürleri belirlemeleri konusunda teşvik eder ve onların kendiliğinden harekete geçmelerini ve kendi kendilerini yönetmelerine olanak verir (Bartol ve Diğ., 2003, s. 401). Demokratik liderler, iş sırasında çalışanlarla her zaman iletişim kurar, onların kararların alınmasına iştirak etmelerine olanak verir ve takım çalışması yaklaşımını destekler. Bu liderler, astlarının mümkün olduğunca çok önerilerini toplama çalışarak işbirliği yapmaya önem verirler. Daha sonra da toplanan bu önerilerin kararların alınmasında kullanılmasını sağlarlar. Bu tarz liderlik, astların her engelin üstesinden gelmeleri konusunda motive edilmesine en uygun liderlik çerçevesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Dubrin ve Dalglish 2003). Liderler, astlarından geri besleme alabileceğinden dolayı çoğu örgüt açısından kullanıma uygun ve oldukça yararlıdır. Aynı zamanda lider ve astları yeni fikirleri ortaya koyarak geliştirmek amacıyla birlikte çalışabilirler. Son olarak demokratik liderlik tarzı, astların tümünü güçlendirerek yönetmede oldukça yarar sağlar (Bartol ve Diğ., 2003).

### **2.1.2. Babacan Liderlik Tarzı**

Bu tarzdaki liderler, örgütte kendilerine bağlılık sergileyen çalışanlar açısından yol gösterici, koruyucu ve ortaya koydukları çabalarda yardımsever bir tutum içerisindedirler. Örgütün hedeflerine ulaşması sürecinde bu liderler ile çalışanların maddi ve maddi olmayan örgüt kaynaklarını birbirleriyle değişebilme olanağına sahip olurlar. Babacan liderlik tarzının, çalışanların örgüt içerisinde ortaya koydukları çabalara bağlı olarak korundukları, izlendikleri ve çalışanların gerek mesleki anlamda gerekse de kişisel düzeyde lider tarafından gerektiğinde bir dizi destekle izlendikleri liderlik türüdür. Babacan liderlik davranışını benimseyen bir lider, örgütteki performanslarına göre çalışanlara ihtiyaç duydukları olanakları ve gerekli ortamı temin ederek, bunun karşılığı olarak saygı ve bağlılık beklentisi içerisinde olur (Schroeder, 2011:3).



### **2.1.3. Dönüştürücü Liderlik**

Bu liderlik tarzı güven ve tatmin üretir. Dönüştürücü liderle çalışılması çalışanlar açısından canlandırıcı ve harika bir deneyim olabilir. Dönüştürücü liderler, her işe tutkuyla dolu enerjilerini katarlar. Bu liderler, astlarını ve onların başarıya olan gereksinimlerini dikkate alırlar (Pierce ve Newstrom 2003). Dönüştürücü liderler, astlarını duygusal olarak harekete geçirmek suretiyle etkilerler. Bu liderler, astlarının özgüvenlerini geliştirerek ve kendilerine olan güvenlerini kazanmalarını sağlamak suretiyle çalışanları güçlendirmeye odaklanırlar (Bass 1985). Dönüştürücü liderlerin yedi temel özelliği olduğu görülmektedir. Bu özellikler sırasıyla; astlarının farkındalığını arttırmak, astlarına kişisel ilgi göstererek yardımcı olmak, astlarının kendilerini gerçekleştirmelemlerini desteklemek, astların değişimin gerekli olduğunu anlamalarında yardımcı olmak, aciliyet duygusu içerisinde hareket ederek yöneticileri yetkilendirmek, mükemmellik konusunda kendisini adanmış olmak ve olaylara uzun dönemli geniş bir perspektiften bakma davranışını benimsemek (Dubrin, Dalglish ve Miller 2006, s. 106).

### **2.1.4. Katılımcı Liderlik Tarzı**

Katılımcı liderlerin davranış biçimi, müzakereci karar alma veya müşterek etkileşim olarak nitelendirilir. Katılımcı liderlik, yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelerek ortaklaşa karar vermeleri, uygulama yetkisi ve gücünün onlarla paylaşılması ve personelin güçlendirilmesi süreçleri ile ilişkilendirilir. Bu konuda literatürde önemli teoriler arasında gösterilen yol-amaç teorisine göre liderlerin öncelikli görevi, personelin örgüt vizyonu ve hedefleri doğrultusunda motive edilerek harekete geçirilmesidir (Yukl, 2010). Örgütlerde liderler, çalışanların performanslarını arttırmak için onları motive edebilecek nitelikteki ödüllere ulaşmalarını ve bu konuda önemli etkiler yaratması öngörülen ödüllerin sayısını çoğaltabilirler. Bu kapsamda yol-amaç teorisine ilişkin liderlik tarzı olarak karşımıza çıkan katılımcı liderlik türü, örgüt çalışanlarının düşük maliyetli ve etkin sonuçlara götürebilecek kararların alınması sürecine onların da dahil edilmesi gerektiğine işaret eder (House, 1996, ss. 323-352).

### **2.1.5. Otoriter Liderlik**

Otoriter liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik ve demokratik liderlik tarzlarına zıt bir yapıya sahiptir. Otoriter liderlik gündemi hazırlar, astlarına danışmadan grup adına kararları verir, grubun politikalarını ve yerine getirilmesi gereken görevleri belirler (Evans ve Evans

2002, s. 18). Sonunda lider, grubun ilerlemesi için sorumluluğu üzerine alır ancak gruptan gelen oldukça sınırlı sayıda öneriyi kabul eder. Grup üyeleri, sadece liderle iletişim kurarken birbirleriyle nadiren iletişimde bulunurlar (Evans ve Evans 2002, ss. 18). Bu tarz liderlik, örgütsel hedeflere mümkün mertebe ulaşma gereksinimi duyduğundan görev odaklı bir davranış sergiler. Otoriter liderler her zaman kendi kendilerine karar alırlar ve astlarının kararların alınması sürecine katılmalarına izin vermezler. Otoriter liderlik tarzına sahip yöneticiler, astlarını çok yakından izlerler. Lider kendi astlarına yakın olarak çalışmak ister. Bu liderlik tarzı astlarına güven vermez (Bartol ve Diğ., 2003).

### **2.1.6. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Bu liderlik tarzı ciddi bir otorite sergilemeksizin grubun kendi kararlarını geliştirmeleri konusunda olanak sağlar. Lider, belirli bir biçimde gruba destek verir, gerekli bilgiyi sağlar ve sorulan sorulara cevaplar verir. Ayrıca lider, çok az eleştiride bulunarak değerlendirmeler yapar ve çalışanları tehdit etmez. Serbest bırakıcı lider, çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlar. Bu lider her zaman karar almaktan kaçınır ve önemli sorulara cevap vermeyi geciktirir (Bartol ve Diğ., 2003). Bu liderlik tarzı, liderler ve astlar arasında iyi ilişkiler geliştirir. Liderler astlarını kolayca kontrol edebilirler ve yine astlarının üzerinde iyi bir denetim uygularlar. Serbest bırakıcı liderlerin astları nihai kararların alınması için kendilerini destekleyecek olan başka kaynakları aramak zorunda kalırlar (Meunjohn, 2007, ss. 265-280).

### **2.2. Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi**

Yaratıcılık standartlara meydan okuyan, değişime yol açan ve yararlı olduğu bilinen yeni veya alışılmadık özellikteki fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanır. Örgütlerdeki ve faaliyette bulunulan yerlerdeki yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar, örgütlerdeki birey ve takımların yaratıcı performansını arttıran unsurların ve yaratıcılık kavramının öncüllerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bireysel düzeyde ele alındığında kavramsal unsurlar ve özellikle yaratıcı problem çözme süreçleri veya bilişsel süreçler yaratıcı problem çözümüyle (bireylerin değerlendirme tarzları ve problem çözümünde bilgiyi kullanma biçimleri gibi) iş yerinde bireysel ve takım düzeylerinde katkıda bulunması bakımından ele alınmış olmaktadır (Mumford ve Hunter, 2005, ss. 11-73).

Yaratıcılık yeni fikirlerin geliştirilmesi faaliyeti - yani yeni ve faydalı olacağı kabul edilen yeni fikirleri üretme süreci - olarak tanımlanır. Dolayısıyla yaratıcı performans veya yaratıcılık uygun (kullanışlı) olacağı düşünülen, yeni (özgün) fikirlerin ortaya konulması

bakımından ifade edilmektedir. Yaratıcı problem çözümü ilgili fikri değerlendirme, seçme ve uygulama sürecinin planlanmasını kapsayan uygulama aşamasının yanı sıra fikrin belirlenmesi, düzenlenmesi, fikir hakkında bilgi toplanması ve ifade edilmesi süreçlerini kapsayan üretim aşamasıyla ilişkili olan temel yaratıcı süreçler olarak tanımlanmaktadır (Reiter-Palmon ve Illies, 2004, ss. 55-77).

Bilgi iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır: içsel yani bireyin zaten sahip olduğu bilgisine ve uzmanlığına dayalı olan bilgi veya dışsal olarak bilinen bilginin herkesçe elde edilebildiği kitaplar gibi başka çalışanlardan, sosyal ağlardan veya yazılı kaynaklardan geldiği açık bilgi. Bilginin araştırılması, edinilmesi veya enformasyonun önemi konusunda ilave bir destek dış kaynaklardan özellikle, zayıf bağlar ve bunların yaratıcı problem çözümü için önemi konusunda yapılan bir çalışmadan gelmektedir. Zayıf bağlar, seyrek bir etkileşim, oldukça kısa bir geçmiş ve sınırlı (duygusal) bir yakınlıkla simgelenen sosyal ilişkilerdir (Baer, 2010, s. 592).

Zayıf bağların gereksiz bilginin olmadığı, çok değişik kaynaklara erişimin söz konusu olduğu ve çok geniş bağlantılar dolayısıyla yaratıcılıkla ilişkili olması gerektiği ileri sürülmektedir. Ampirik araştırmalar, daha zayıf bağların yaratıcılıkla ilişkili oldukları konusundaki bulguları bu fikri desteklemektedir. Farklı bilgiye sahip olunması yaratıcı problem çözümü için önemli olurken yeterli değildir. Farklı bilginin sağladığı avantaj yalnızca birey ilgili bilginin önemli olduğunun farkına varır ve onu yeni bir tarzda hali hazırdaki bilgiyle entegre edebilirse değerlendirilebilir (Perry-Smith, 2006, ss. 85-101).

### **2.3. Kariyer Tatmini**

Kariyer başarısı, pozitif psikolojik veya işle ilişkili sonuçlar ya da kişinin iş deneyimlerinin bir sonucu olarak elde etmiş olduğu başarılar toplamı şeklinde tanımlanır. Kariyer başarısı genellikle objektif veya dışsal ve subjektif veya içsel olmak üzere iki kısma ayrılır. Objektif kariyer başarısı terfi ve ücret konusunda kaydedilen ilerlemeler gibi doğrudan bir biçimde gözlenebilir başarılar olarak adlandırılır. Subjektif kariyer başarısı ise bireyin kariyer başarılarından elde etmiş olduğu tatmin olarak tanımlanır ve iş tatmini veya kariyer tatmini ile birlikte değerlendirilir (Heslin, 2005, ss. 113-136).

Kariyer başarısı, bireylerin kendi hedef ve istekleri ile ilgili olarak kariyerlerindeki ilerlemenin, elde ettikleri başarıların ve beklenen sonuçların değerlendirilmesi olarak nitelendirilir. Subjektif kariyer başarısının odağındaki değişim, başarı konusundaki ölçütün dışsal olmasından ziyade içsel olarak karşımıza çıktığı durumda yine bireylerin örgütsel

yönelimlilikten daha çok kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmelerinin beklendiği kariyer bağlamındaki değişimle tutarlı olmaktadır (Hall ve Chandler, 2005, ss. 155-176).

Kariyer tatmini konusundaki araştırma, kariyer tatmininin sadece bireylerden kaynaklanan değişkenlerden değil yine aynı zamanda örgütlerdeki bir takım değişkenler tarafından etkilendiğini ileri sürmektedir. Kariyer tatmininin belirleyicilerinden birisi genellikle gelişme ve özellikle kariyer geliştirme ile çalışanların öğrenmelerini destekleyen örgütsel öğrenme kültürüdür. Çalışanların kariyer gelişimleri ile birlikte tatmin olmaları, onların kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşıldığında ve örgütsel hedefler karşılandığı zaman gerçekleştirilebilir. Örgütün ve bireyin hedefleri arasında böylesine bir uyumun sağlanması örgütsel bağlılığın artmasını da sağlar. Daha iyi bir örgütsel öğrenme kültürünün olduğunu algılayan çalışanlar, karşılıklılık kuralı ve sosyal değişim teorisine ilişkin motivasyonel süreçlerini kullanarak daha yüksek kariyer tatminine sahip olurlar ve yüksek bir bağlılık düzeyini sergilerler (Lee ve Bruvold, 2003, ss. 981-1000).

Kariyer tatmini, bireylerin inandıkları kariyer ilerlemesinin belirlemiş oldukları hedefler, sahip oldukları değerler ve tercihler ile ne ölçüde tutarlı olduğunu ölçmektedir. Kariyer tatmini çoğu kez Greenhaus ve arkadaşları tarafından (1990) geliştirilmiş bulunan kariyer tatmini ölçeği kullanılarak ölçülür. Kariyer tatminini ölçen çok sayıda araştırmada bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, kariyer tatminini ölçen 20 araştırmadan 14'ünde kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır (Arthur, Hall ve Lawrence, 2005).

### **3. Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**

Mumford ve arkadaşları (2000, s. 38), bir liderin problem çözme yeteneklerinin, liderin problemleri çözme becerileri ile sergilemiş olduğu en üst düzey liderlik yeteneklerinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, dört liderlik davranış yapısı (karmaşık problem çözme becerisi, bilgi ve bilişsel yetenekler, motivler ile kişilik ve ayırıcı özellikler) arasındaki en yüksek korelasyonun problem çözme becerileri ölçeğinde olduğunu bulmuşlardır. Sözü geçen bu yazarların araştırmasına göre, korelasyon matrisinde en yüksek rakamlar olarak sırasıyla .55 ve .60 olan problem çözme becerileri ölçeği arasında ikili ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Izgar (2008, ss. 535-548), deneyimli okul müdürlerinin liderlik davranışları ve onların problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı bir çalışmada (diğer başka unsurlar

yanında) problem çözmeyi liderliğin bir unsuru olarak tespit ederek ifade ederek, deneyimli okul müdürlerinin etkili bir liderlik sergilemeleri için bu kişilerin liderlik becerilerini taşımaları ve müdürlüğün değerinin bu görevi yerine getirenlerin problemleri çözme konusundaki başarısına göre ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yazarın araştırması, deneyimli müdürlerin problemlere karşı daha duyarlı ve bunlarla baş etme konusunda kendilerine güvenilen okullarda çalıştırıldıklarını ve problem çözme becerileri ile okul türü arasında da anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırma, kıdemli müdürlerin problemlerle baş etmede daha rasyonel bir yol olarak otoriter davranışı kullandıkları liderlik davranışı ile problem çözme becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu da ortaya koymuştur.

Mumford ve arkadaşları (1993, ss. 151-195), lider ve liderlik davranışının özelliklerini araştırmaya çalıştıkları bir başka çalışmada, gelecekteki liderlik davranışının bir belirleyicisi olarak genç liderler için hangi bilgilerin gerekli olduğunu araştırdılar. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, liderliğin ilk ortaya çıktığı özelliklerle benzer olduğunu desteklerken Mumford ve arkadaşları (1993, ss. 151-195), liderin belirli özelliklerini ortaya koyan liderlik davranışına yaklaşım kazandırmada önemli bir adım atmışlardır. Yazar ve arkadaşlarına göre çok sayıda özellik ve beceri arasında problem çözme yeteneği etkili liderlik için gerekli olmakta ve onun çok önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hall'a (1976, s. 4) göre kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca yaşadığı işiyle ilgili deneyimleri ve yerine getirmiş olduğu faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Kariyer tatmini konusunu araştırmanın bir kaç olumlu nedeni bulunmaktadır. Birincisi, kariyer tatmini kendi çapında önemli bir değişkendir. Kariyer tatmini, çalışma hayatı boyunca yaklaşık 100,000 saat çaba gösteren sıradan bir Amerikan işçisinin sahip olduğu hislerin özetidir (Career Strategists, 2004). İkincisi kariyer tatmini, hali hazırda yapılan araştırmaların amaçlarıyla uygunluk içerisindedir. Birey, insan kaynakları yöneticiliği pozisyonunun en üst düzeyine ulaşmaya kadar genellikle önemli bir çıraklık dönemini geçirerek insan kaynakları uzmanlığı rolleriyle (tazmin ve eğitim uzmanlığı gibi) hizmet etmiş olacaktır. Bu nedenle, bireylerin kendilerini muhtemelen bir kariyer olarak insan kaynakları yöneticiliği düzeyine yükselme doğrultusunda çaba gösterecek şekilde odaklanmaları akla yatkın görünmektedir (Lounsbury ve Diğ., 2008, ss. 2-15).

Üçüncüsü, son dönemde ilgili literatür, değer katan nitelikte bir kariyer tatmini konusunda kavramsal bir alt yapı sunmaktadır. Judge ve arkadaşları (1999, 622), kariyer

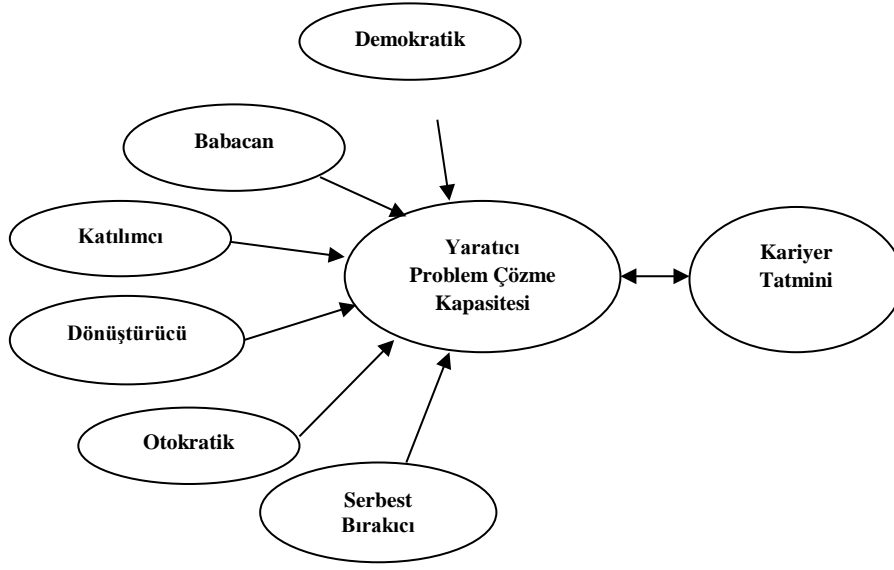
başarısını içsel ve dışsal bileşenlerine ayırmışlardır. İçsel kariyer başarısı, bireyin kendi kariyerine karşı vermiş olduğu öznel tepkiler şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Judge ve arkadaşları tarafından ileri sürülen içsel kariyer başarısı, hali hazırdaki kariyer tatmini kavramı araştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Dördüncü ve son olarak araştırmacıların kariyer tatminin kökenlerini araştırmaya başlamış oldukları anlaşılmaktadır (Judge ve Diğ., 1999, ss. 621-652).

Boudreau ve arkadaşlarının bulgularıyla uygunluk içerisinde Seibert and Kramer (2001), 496 çalışandan oluşan örnekleme dışadönüklüğün kariyer tatminiyle pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ilave olarak yazarlar yine nevrotikliğin kariyer tatminiyle negatif bir ilişki içerisinde olduğunu buldular. Lounsbury, Loveland ve arkadaşları (2003, ss. 142-146), 13 farklı kişilik özelliğinin kariyer geçişleri yaşayan 5932 bireyden oluşan bir örnekleme kariyer tatminiyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, üç temel özellik setinin -duygusal esneklik, iyimserlik ve iş odaklı olma- kariyer tatmini ölçөгindeki varyansın çoğunu açıkladığını belirlemişlerdir.

## **4. Araştırmanın Metodolojisi**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasındaki İlişkilerin ortaya konulması amacıyla tasarlanmış olan araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki Şekil 1'de gösterildiği gibidir. Literatür incelendiğinde bu araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı sayıda oldukları görülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzı örgütlerdeki insan kaynakları potansiyelinin harekete geçirilmesi ve örgüt vizyonuna anlam kazandırılması açılarından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, örgütlerin karşılıklarına çıkan problemlerin çözümünden dersler çıkarmak suretiyle bu dersleri daha yeni ve farklı durumlarda etkili birer çözüm aracına dönüştüren dinamik öğrenme modelleri oldukları görülmektedir. Bu kapsamda bir örgütün problemlere yaratıcı çözüm bulma yeteneklerinin, insan kaynaklarının seçimi ve işe alımı sırasında şekillendirilmeye başlandığı bilinmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışının, bir yandan örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile diğer taraftan örgütteki kariyer tatmini ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkiler içerdiği söylenebilir.



**Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

Bu araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler analiz edilerek bu ilişkilerin ve etkilerin anlamlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma doğrultusunda test edilmek amacıyla tasarlanan hipotezler şunlardır:

**H1:** İnsan kaynaklarında demokratik liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H2:** İnsan kaynaklarında babacan liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H3:** İnsan kaynaklarında katılımcı liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H4:** İnsan kaynaklarında dönüştürücü liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H5:** İnsan kaynaklarında otokratik liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H6:** İnsan kaynaklarında serbest bırakıcı liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H7:** İnsan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışı ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır

**H8:** Örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 4.2. Ölçüm Araçları

Araştırma çerçevesinde belirlenmiş olan hipotezlerin test edilmesini sağlayacak verilerin elde edilmesi amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Araştırmada anket yönteminin kullanılmasıyla, araştırma probleminin çözümlenmesi ve araştırmanın kavramsal modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine katkıda bulunacak verilerin sistemli bir şekilde elde edilmesi hedeflenmektedir. Araştırmaya katılan personelin sahip oldukları demografik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve örneklem kapsamındaki değişkenlerin ölçülmesi için 4 farklı kategori halinde sorular yöneltilmiştir. Soru formunda, kontrol değişkeni olarak demografik bilgileri içeren birinci bölüm dışındaki bölümlerde kullanılan değişkenlerin tamamı, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipinde tasarlanan ölçeklerle ölçülmeye çalışılmıştır.

*Kontrol Değişkenleri:* Anketin birinci bölümünde araştırma kapsamındaki örnekleme ilişkin demografik özellikleri ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, örgütteki deneyim süresi, mesleki deneyim yılı ve örgütteki görevine ilişkin sorular sorulmuştur.

*İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı:* Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan liderlik tarzları, Ogbonna ve Harris (2000, ss. 766-788) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Liderlik tarzı ölçeği otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan liderlik davranışı olmak üzere dört boyuttan oluşmuştur. Söz konusu ölçekte otokratik liderlikle ilgili 5, demokratik liderlik davranışıyla ilgili 23, serbest bırakıcı liderlikle ilgili 3, babacan liderlikle ilgili 10 soru yer almıştır. Ölçekte otokratik liderlikle ilgili olarak; "Yöneticiler, işletmedeki çalışanların kendilerine itaat etmelerini isterler" gibi sorular yer almıştır. Demokratik liderlik boyutunu ölçen sorular; "Amirimle direk konuşabilme ve düşüncelerimi aktarabilme imkânım vardır" gibi sorulardan oluşmuştur. Serbest bırakıcı liderlik boyutunda; "Yöneticim, gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" gibi sorular sorulmuştur. Liderlik davranışının son alt boyutu olan babacan liderlikle ilgili olarak ölçekte; "Yöneticiler, işletme içerisinde çalışanları sürekli korur" gibi sorular sorulmuştur. Ölçekte kontrol amaçlı olarak olumsuz sorulara yer verilmiş ve bu sorular analiz sırasında ters biçimde değerlendirmeye alınmıştır.



*Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi:* Araştırma kapsamında hazırlanmış olan anket formunun üçüncü bölümünde, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesinin ölçülmesine dönük sorular bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden birisini oluşturan yaratıcı problem çözme kapasitesi, Carmeli ve diğerlerinin (Carmeli ve Diğ., 2013, 95-122) çalışmalarında kullanmış oldukları yaratıcı problem kapasitesi ölçeğinden yararlanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Yaratıcı problem çözme kapasitesi ölçeğinin problemleri tanımlama ve yorumlama boyutunda 2, fikir üretme boyutunda 2, fikri değerlendirme boyutunda 2 ve fikri uygulamaya geçirme boyutunda 2'şer soru sorulmuştur. Yaratıcı problem çözme ölçeğinde örneğin; "İşletmede çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili problemleri yaratıcı bir biçimde ifade etme becerisine sahiptir", " İşletmede çalışanlar, yapılan işlerle ilgili problemleri çözmek için yeni fikirler üretme yeteneğine sahiptir", "İşletmede çalışanlar, yapılan işle ilgili belirli bir problemin çözümü için en elverişli çözümü seçme yeteneğine sahiptir" ve "İşletmede çalışanlar, işle ilgili belirli bir problemi çözmek için seçilen yeni fikirleri etkili bir şekilde uygulamaya geçirme yeteneğine sahiptir" gibi sorular sorulmuştur.

*Kariyer Tatmini Ölçeği:* Anketin dördüncü bölümünde, kariyer tatmini değişkeninin ölçülmesiyle ilgili sorular bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki personelin kariyer amaçları, kariyer dizisi, kariyer yollarını ve kariyer ilerlemelerini kariyer tatmini şeklinde bir bütün olarak ölçmek amacıyla ilgili ölçekte 5 soru sorulmuştur. Kariyer tatmini, Reiter-Palmon ve Illies (2004, ss. 55-77) tarafından yapılan kavramsallaştırmaya dayalı olarak ölçülmeye çalışılmıştır. İlgili ölçekteki her madde araştırmaya katılanlarca cevaplandırılan beş dereceli bir cevaplama ölçeği olarak yer almıştır. Bu ölçekte örneğin, "Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum" ve "Yeni beceriler geliştirme konusunda belirlemiş olduğum hedeflere ulaşmak doğrultusunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum" gibi sorular sorulmuştur.

### **4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırma kapsamında gerekli olan veriler yapılandırılmış anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu hazırlanmadan önce ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilerek uzman kişilerle görüşülmüş, gerekli olan durumlar için geri beslemeler alınarak objektif, açık ve anlaşılır ifadelerle desteklenen bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya katılanların düşünce ve algıları odak olarak alınmıştır. Anket formlarının doldurulmasında yüz yüze görüşmeler yapılmış, elektronik posta ve telefon

gibi çok düzeyli iletişim kanalları ile de veri toplama süreci desteklenmiştir. Tamamlanan anketler kayıt altına alınırken MS Excel ofis programından yararlanılmış ve analiz için uygun olan veriler SPSS 20 istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

#### **4.4. Araştırma Kapsamı**

Bu araştırma, Aydın İlinde turizm alanında faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Sektörün doluluk performansının yüksek olduğu Haziran ve Ağustos arasında yürütülen veri toplama sürecinde, ilgili işletmelerde ortalama 1250 çalışanın görev yaptığı bilgisi elde edilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, %5 anlam düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile 362 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışmada, veri toplama sürecinin maliyet ve zaman sınırlamaları nedeniyle evrenin tümü üzerinde sürdürülmesinin mümkün olmaması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlgili işletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümleri aracılığıyla gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda 130 anket toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün 362 olmasına karşılık belirlenen sayıya erişilememesi araştırmanın önemli bir sınırlılığdır. Preacher ve MacCallum (2002, ss. 153-161) örneklem büyüklüğü/madde sayısı oranının 3 ile 10 arasında olması gerektiğini ifade ederlerken, Sapnas, ampirik bir çalışmada örnek büyüklüğünün en az 100 ile 200 arasında olması gerektiğine işaret etmektedir (Sapnas, 2004, ss. 3-4). Yazarların bu değerlendirmeleri göz önüne alınarak, bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, anketlerin geriye dönüş oranının %35 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan 130 çalışandan %62,3'ü erkek, %37,7'si kadındır. Araştırma kapsamındaki personelin %13,8'i 18-25 yaş arasında, %27,7'si 26-30 yaş grubunda, %33,1'i 31-40 yaş arasında, %20'si 41-50 yaş arasında, %5,4'ü ise 51 ve daha üzerinde bir yaşa sahip bulunmaktadır. Ankete katılan personelin %8'i ilköğretim, %6,9'u lise, %80'i yüksekokul ve üniversite ile %11,5'i yüksek lisans ve geriye kalan %8'i de doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Ankete cevap veren çalışanların %15,4'ü 2 yıla kadar deneyime sahipken, %24,6'sı 2-5 yıl deneyim, %27,7'si 6-10 yıl deneyim, %16,9'u 11-15 yıl deneyim ve son olarak da %15,4'ü 16 yıl ve üzeri bir zaman diliminde deneyim sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Anket kapsamında değerlendirilen çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında, %4,6'sı şirkette ortak veya sahip durumunda olduklarını, %10,8'i şirketin müdürü olduğunu, %24,6'sı çalıştıkları departmanın sorumlusu olduğunu, %12,3'ü alt kademe operasyon yöneticisi olduğunu ve son olarak %47,7'si yönetici olmayan personel olduklarını

belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki personelin %64,6'sının evli, %33,8'inin bekar oldukları görülmüştür.

#### **4.5. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın operasyonel değişkenlerinin ölçümü amacıyla geliştirilmiş bulunan ölçeklerin güvenilirlikleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, tekli ve çoklu hiyerarşik analizlerine ilişkin sonuçlar araştırmanın bulguları başlığı altında açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **4.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla, Likert ölçeğinin kullanıldığı ölçeklere Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Liderlik tarzı değişkeninin alt boyutlarına uygulanan Cronbach's Alpha analizi sonucunda otokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,747; demokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,954; serbestlik tanıyan liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,741; babacan liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,951; dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,900 ve son olarak da katılımcı ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,868 olarak hesaplanmıştır. 8 maddeden oluşan yaratıcı problem çözme kapasitesine uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan kariyer tatmini ölçeğine uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ilgili ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucu 0,938 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin tümünün Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'ten büyük olduğu ve yeterli güvenilirlikte oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum ankette yer alan maddelerin araştırmaya katılanlarca yeterince iyi anladıklarına da işaret etmektedir. Ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizleri sonuçları, araştırmada yararlanılan tüm ölçeklerdeki faktörlerin güvenilirlik düzeylerini ifade eden Alpha katsayısının 0.70 üstünde olduğunu ve dolayısıyla da ölçeklerin her birinin içsel tutarlılığa sahip bulunduğunu göstermektedir.

##### **4.5.2. Faktör Analizi**

Araştırma modelinin değişkenlerini oluşturan liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini ölçeklerinin kapsam/içerik geçerliliklerinin yanı sıra yapı geçerlilikleri de test edilmiştir. Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin ölçeklere Principal Component metoduyla Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan

her bir maddenin ayırt edicilik düzeyini tespit etmek amacıyla madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Araştırmada, 36 maddeden oluşan liderlik tarzı ölçeğine uygulanan faktör analizi ile ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda elde edilen verilere bir faktör analiz tekniği olan Temel Bileşenler Analizi tekniği uygulanırken, ilgili ölçeğin bağımsız alt faktörlere sahip olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Liderlik tarzı ölçeğinin faktör analizi ve madde analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
<b>Faktör 1: Demokratik Liderlik</b>	LDTZ1	3,51	,794	<b>18,970</b>	<b>21,114</b>
	LDTZ2	3,45	,741		
	LDTZ3	3,43	,710		
	LDTZ4	3,40	,695		
	LDTZ5	3,42	,691		
	LDTZ6	3,33	,679		
	LDTZ7	3,42	,673		
	LDTZ8	3,71	,655		
	LDTZ9	3,62	,597		
	LDTZ10	3,59	,561		
	LDTZ11	3,52	,533		
	LDTZ12	3,50	,516		
<b>Faktör 2: Babacan Liderlik</b>	LDTZ13	3,65	,812	<b>2,283</b>	<b>19,922</b>
	LDTZ14	3,52	,709		
	LDTZ15	3,53	,708		
	LDTZ16	3,46	,678		
	LDTZ17	3,61	,660		
	LDTZ18	3,58	,656		
	LDTZ19	3,52	,648		
	LDTZ20	3,58	,626		
	LDTZ21	3,61	,541		
	LDTZ22	3,73	,529		
<b>Faktör 3: Katılımcı Liderlik</b>	LDTZ23	3,58	,669	<b>1,656</b>	<b>10,252</b>
	LDTZ24	3,54	,641		
	LDTZ25	3,49	,639		
	LDTZ26	3,54	,530		
<b>Faktör 4: Dönüştürücü Liderlik</b>	LDTZ27	3,35	,632	<b>1,278</b>	<b>8,761</b>
	LDTZ28	3,70	,579		
	LDTZ29	3,47	,570		
	LDTZ30	3,65	,514		
	LDTZ31	3,57	,411		
<b>Faktör 5: Otokratik Liderlik</b>	LDTZ32	3,55	,813	<b>1,173</b>	<b>7,432</b>
	LDTZ33	3,73	,731		
	LDTZ34	3,36	,689		
<b>Faktör 6: Serbest Bırakıcı</b>	LDTZ35	3,68	,811	<b>1,084</b>	<b>5,975</b>
	LDTZ36	3,65	,751		

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi; Döndürme metodu: Varimax  
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği : %94 p<0,05  
Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,973; Ölçeğin genel ortalaması:3,5430  
Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:4094,556 Açıklanan toplam varyans: 73,457

Liderlik tarzları ölçeğinin yapısal geçerliliğine dönük faktör analizinin uygulanması sırasında faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerin (Eigenvalue) 1'den büyük olmasına, faktörün en az 0,300 düzeyinde yüke sahip olmasına, asıl ölçekte iki maddenin tek bir faktörü oluşturduğu göz önüne alınarak her bir faktörün en az iki maddeden oluşmasına, binişik

durumda olan iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 olmasına özen gösterilmiştir (Hair ve Diğ., 2002, ss. 99-100). Liderlik tarzları ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi çerçevesinde sahip olduğu yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonucunda, ilgili ölçekteki soru ifadelerinden hiç birisinin değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, 36 ifadeden oluşan, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 6 faktör ortaya çıkmıştır (KMO=0,940, p=0,000). Toplam açıklanan varyans %73,457 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla kullanılmış bulunan ölçeğin boyutları, orijinal ölçekten farklı bir dağılım göstermemiştir. Analiz sonucunda elde edilen faktörlerin orijinal ölçekteki gibi, "Demokratik Liderlik (Açıklayıcılığı %=21,114)", "Babacan Liderlik (Açıklayıcılığı %=19,922)", "Katılımcı Liderlik (Açıklayıcılığı %=10,252)", "Dönüştürücü Liderlik (Açıklayıcılığı %=8,761)", "Otokratik Liderlik Açıklayıcılığı %=7,432" ve "Serbest Bırakıcı Liderlik (Açıklayıcılığı %=5,975)" oldukları tespit edilmiştir.

Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi doğrultusunda yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda belirlenen soru ifadelerinden hiçbirinin sahip olduğu değerlerin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları anlaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 8 ifadeden oluşan, özdeğerleri (Eigenvalues) 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,928, p=0,000). Yaratıcı problem çözme kapasitesini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin açıklayıcılığı %73,392 olarak bulunmuştur. Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ölçeğine uygulanan faktör analizi ve madde analizi sonuçları Tablo 2'de gösterildiği gibi olmuştur.

**Tablo 2.** Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi	YPÇK1	3,67	,903	5,871	73,392
	YPÇK2	3,62	,901		
	YPÇK3	3,67	,881		
	YPÇK4	3,68	,880		
	YPÇK5	3,62	,851		
	YPÇK6	3,69	,829		
	YPÇK7	3,67	,820		
	YPÇK8	3,67	,780		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi: %92,8 p<0,05 Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:914,746 Açıklanan toplam varyans: 73,392 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,948; Ölçeğin genel ortalaması:3,6612					

Araştırma kapsamındaki Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini test etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 5 ifadeden oluşan, özdeğerleri (Eigenvalues) 1 ve üzerinde olan, orijinal ölçekteki gibi tek bir faktör olduğu tespit edilmiştir. (KMO=0,860,  $p=0,000$ , Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:532,317). Kariyer tatmini düzeyini ölçmek için kullanılmış bulunan ölçeğin açıklayıcılığı %77,623 olarak bulunmuştur. Kariyer Tatmini Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi ve madde analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Kariyer Tatmini Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
Kariyer Tatmini	KTÖ1	3,72	,923	3,881	77,623
	KTÖ2	3,69	,911		
	KTÖ3	3,74	,904		
	KTÖ4	3,64	,851		
	KTÖ5	3,75	,811		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi: %860, $p<0,05$ Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:532,317, Açıklanan toplam varyans: 77,623 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,938; Ölçeğin genel ortalaması: 3,7080					

Araştırmanın kavramsal modelinde bulunan "Liderlik Tarzı", "Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi", "Kariyer Tatmini" değişkenleriyle ilgili olarak yapılan Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Additivity) sonucunda, "Liderlik Tarzı" altı boyut altında, "Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi" ve "Kariyer Tatmini" değişkenleri ise tek boyut altında analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma modeli kapsamındaki tüm operasyonel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki Tablo 4'de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin birbirleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır.

Aşağıdaki korelasyon matrisindeki veriler yakından incelendiğinde, liderlik tarzı boyutlarını oluşturan değişkenlerle yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Matriste aynı şekilde, liderlik tarzı boyutları ile kariyer tatmini arasında da pozitif biçimde ve anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon matrisi kapsamındaki veriler değerlendirildiğinde, liderlik tarzına ilişkin boyutlardan yaratıcı problem çözme kapasitesi ile en fazla ilişkisi bulunan boyutun demokratik liderlik modeli olduğu ( $r=,812$ ,  $p<,01$ ) tespit edilmektedir. Matriste yer alan liderlik tarzı boyutlarından otokratik liderlik modeli ile yaratıcı problem çözme değişkeni arasındaki

ilişkinin diğer boyutlarla yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkiye göre çok daha zayıf olduğu görülmektedir ( $r=,391$ ,  $p<,01$ ). Liderlik tarzı değişkeni ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kariyer tatmini ile en fazla ilişkisi olan liderlik boyutunun demokratik liderlik davranışı olduğu ( $r=,705$ ,  $p<,01$ ), liderlik tarzına ilişkin boyutlardan serbest bırakıcı liderlik modelinin kariyer tatmini ile ilişkisi en zayıf durumda olan değişken olduğu tespit edilmiştir ( $r=,327$ ,  $p<,01$ ). Araştırma değişkenlerinden yaratıcı problem çözme kapasitesi ile kariyer tatmini arasında da pozitif yönde ve anlamlı seviyede ilişkiler olduğu anlaşılmıştır ( $r=,812$ ,  $p<,01$ ). Korelasyon matrisindeki temel değişkenleri ifade eden liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiler bir bütün olarak ele alındığında, liderlik tarzı değişkeni ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkinin ( $r=,787$ ,  $p<,01$ ), liderlik tarzı ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye göre ( $r=,723$ ,  $p<,01$ ) çok daha kuvvetlice, pozitif yönde ve anlamlı bir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Demokratik Liderlik	--								
2-Babacan Liderlik	,808**	--							
3-Katılımcı Liderlik	,784**	,800**	--						
4-Dönüştürücü Liderlik	,796**	,786**	,720**	--					
5-Otokratik Liderlik	,347**	,402**	,370**	,499**	--				
6-Serbestiyetçi Liderlik	,347**	,411**	,368**	,425**	,489**	--			
7-Liderlik Tarzı	,868**	,882**	,854**	,889**	,645**	,640**	--		
8-Yaratıcı P.Ç.K	,812**	,707**	,707**	,667**	,391**	,449**	,787**	--	
9-Kariyer Tatmini	,705**	,641**	,662**	,684**	,384**	,327**	,723**	,812**	--
Ortalama	3,4759	3,5721	3,5349	3,5492	3,5487	3,6654	3,5490	3,6606	3,7077
Std. Sapma	,96636	,96647	,98660	,99715	,92049	,95111	,76397	,95822	,96389

\*\* Korelasyon anlamlılığı .01 düzeyi, \* Korelasyon anlamlılığı .05 düzeyi.

## Şekil 2. Değişkenler arası Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

### 4.5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada belirlenmiş bulunan hipotezlerin test edilmesi için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 4'te de gösterildiği gibi liderlik tarzı boyutlarının yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak yedi regresyon modeli kurulmuştur. Modellerin istatistiksel düzeyde anlamlı ve geçerli oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.** Liderlik Tarzları ve Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	T	P	Dem.	Baba	Katıl.	Dön.	Oto.	Ser.
1	,812	,659	,656	243,67	4,635	,000	,812**					
2	,707	,500	,496	126,93	4,967	,000		,707**				
3	,815	,664	,658	122,43	3,838	,000	,711**	,125*				
4	,747	,557	,550	79,325	3,912	,000			,456*	,348**		
5	,827	,683	,673	65,300	3,370	,000	,702**	,021*	,132*	,000*		
6	,490	,240	,228	20,055	4,649	,000					,226**	,231**
7	,845	,713	,699	49,349	,885	,000	,726**	,002*	,099*	,083*	,055*	,171**

Kurulan birinci regresyon modelinde, liderlik tarzları olarak demokratik liderlik davranışlarının, modelin bağımlı değişkenini ifade eden yaratıcı problem çözme kapasitesi değişkeniyle olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Modelle ilgili yapılan regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzları olarak demokratik liderlik davranışlarının ( $\beta=.812$ ,  $p<.01$ ) örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde etkisi olduğu ve tek bağımsız değişkenli modelin örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini (0,000 anlamlılık seviyesinde) %81,20 oranında açıkladığını göstermektedir. Analiz kapsamında babacan liderlik ile ikinci regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İkinci modelde babacan liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi ilişkisi test edilmiştir. Kurulan model istatistiksel düzeyde anlamlıdır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, babacan liderlik tarzının örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini (0,000 anlamlılık seviyesinde) etkilediği ( $\beta=.707$ ,  $p<.01$ ) tespit edilmiştir. Kurulan üçüncü regresyon modelinde, demokratik ve babacan liderlik tarzlarının iki farklı bağımsız değişkenler olarak örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda, her iki değişkenin de yaratıcı problem çözme kapasitesine etki ettiği (0,000 anlamlılık seviyesinde) anlaşılmaktadır ( $\beta=.711$ ,  $\beta=.125$ ,  $p<.01$ ). İki bağımsız değişkenden oluşan ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülen dördüncü regresyon modeli ile katılımcı ve dönüştürücü liderliğin örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri test edilmektedir. Regresyon analizi sonucunda, her iki liderlik tarzının da yaratıcı problem çözme kapasitesini anlamlı ve pozitif bir biçimde etkiledikleri tespit edilmiştir ( $\beta=.456$ ,  $\beta=.348$ ,  $p<.01$ ). Kurulan beşinci regresyon modeli dört bağımsız değişkenin yaratıcı problem çözme kapasitesine etkilerini tespit etmek amacıyla kurulmuş olup istatistiki olarak anlamlı durumdadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenlerden sadece demokratik, babacan ve katılımcı liderlik tarzlarının yaratıcı problem çözme kapasitesini etkiledikleri, dönüştürücü liderliğin sözü edilen bağımlı değişken üzerine herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerin etki düzeylerine bakıldığında sırasıyla demokratik, katılımcı ve babacan liderliğin çeşitli düzeylerde etkili olduğu, dönüştürücü liderliğin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığı ve onu açıklamadığı anlaşılmaktadır ( $\beta=.702 > \beta=.132 > \beta=.021 > \beta=.000$ ). Araştırmanın altıncı modeli istatistiki olarak anlamlıdır. Modelde otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri incelenmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele ilişkin regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin (otokratik ve serbest bırakıcı liderlik) örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=.226$ ,  $\beta=.338$ ). Modelde bağımlı değişken üzerinde en fazla etkisi olan değişkenin serbest bırakıcı liderlik olduğu ( $\beta=.338$ ) görülmektedir. Yedinci modelde bir bütün olarak liderlik tarzına ilişkin tüm



boyutların örgütün yaratıcılık kapasitesine etkileri analiz edilmiş ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi ( $\beta = -.083$ ,  $p < .05$ ) olduğu tespit edilmiş, diğer boyutların yaratıcı problem çözme kapasitesini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Modeldeki bağımsız değişkenlerin yaratıcı problem çözme kapasitesine etki sıralamasına bakıldığında, en fazla etkisi olan değişkenin demokratik liderlik olduğu ( $\beta = .726$ ), etkisi en zayıf düzeyde kalan değişkenin ise babacan liderlik olduğu tespit edilmektedir ( $\beta = .002$ ). Bu sonuçlarla birlikte araştırma kapsamında test edilmek üzere tasarlanan hipotezlerden H4'ün desteklenmediği, H1, H2, H3, H5 ve H6'nın ise desteklenmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın 7. hipotezinde (H7), insan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışı ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörülmekteydi. Tasarlanan bu hipotezin test edilmesi amacıyla kurulan regresyon modeli Tablo 5'te gösterilmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu hipotezin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda, insan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışının çalışanların kariyer tatmini üzerinde etkisi olduğu ( $\beta = .787$ ) ve insan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzına ait tek bağımsız değişkenli modelin kariyer tatminini (0,001 anlamlılık seviyesinde) % 78,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç, araştırma kapsamında tasarlanan H7'nin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 5.** Liderlik Tarzı ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini; **p< .01 *p<. 05								
Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Anlam F	T Değeri	Std. Edilmiş Beta	P Değeri
Liderlik Tarzı	,787	,619	,616	201,155	,000	14,183	,787	,000

Araştırmada örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu öngören H8'in test edilmesi amacıyla tek bağımsız değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Tablo 6'da gösterildiği gibi model istatistiki olarak anlamlıdır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulardan, yaratıcı problem çözme kapasitesinin kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta = .812$ ;  $p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuçla birlikte H8'in desteklendiği görülmektedir. Bir diğer

deyişle, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesindeki bir birimlik artış, çalışanların kariyer tatminini 0,812 birim arttıracaktır.

**Tablo 6.** Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini; **p<.01 *p<.05								
Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Anlam F	T Değeri	Std. Edilmiş Beta	P Değeri
Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi	,812	,660	,657	248,197	,000	15,754	,812	,000

Araştırma değişkenlerinin tespit edilmiş bulunan ilişkileri değerlendirildiğinde, liderlik tarzı ve yaratıcı problem çözme kapasitesinin kariyer tatminini pozitif bir şekilde etkiledikleri, her iki değişkenden kariyer tatmini üzerine en fazla etkisi olan değişkenin ise yaratıcı problem çözme kapasitesi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=.812 > \beta=.787$ ,  $p<.01$ ).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, insan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkiler bulunduğunu ispatlamaktadır. Liderlik, çalışanların örgütün performansına katkıda bulunmaları amacıyla esinlenerek harekete geçmelerinin teşvik edilmesi ve gereksinim duydukları olanakların kendilerine sağlanması olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütte üstlendikleri kritik rolleri dolayısıyla sergileyecekleri liderlik davranışı örgütün başarısı açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları liderlerinin ortaya koyduğu liderlik tarzı ve eylemleri, örgüt çalışanlarının gerek duygusal düzeyde gerekse motivasyonel çerçevede yerine getirdikleri görevlerin yüksek performansla sonuçlandırılması noktasında önemli etkiler yaratır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara yakından bakıldığında, çalışmanın kavramsal modelinde gösterilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklı düzeylerde ilişkiler bulunduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan boyutlar olarak demokratik, babacan, katılımcı, dönüştürücü, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkiler kurulan çoklu regresyon modeli ile incelenmiş ve sonuçta ilgili değişkenler arasında anlamlı bir şekilde pozitif ve negatif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarından demokratik, babacan, katılımcı, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri anlaşılmıştır. Söz konusu tarzların etki sıralamasına

bakıldığında, yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama süreci olarak yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde en fazla açıklayıcı olan değişkenin demokratik liderlik olduğu ( $\beta=.726$ ), etkisi en sınırlı değişkenin ise babacan liderlik olduğu görülmüştür ( $\beta=.002$ ). Liderlik tarzı boyutlarından dönüştürücü liderlik davranışının, yaratıcı problem çözme kapasitesi ile negatif yönde ve anlamlı seviyede ilişkisi bulunduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, konuyla ilgili küresel literatürle entegre edildiğinde, bilgi çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için gerekli olanakların sunulmasını ve liderlerin bu konuda gerekli adımları atması gerektiğini ileri süren Csikszentmihalyi'nin (2003) görüşleri ile yöneticilerin personele karşı destekleyici bir yaklaşımla harekete geçerek liderlik performanslarını geliştirmelerinin onların kariyer başarısında pozitif bir şekilde etkili olacaklarını ortaya koyan Goodstone ve Diamante (1998), Hargrove (1995) ve Hudson'ın (1999) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmadan elde edilen özgün sonuçlardan bir diğeri, liderlik tarzının yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri konusundadır. Son dönemde yaratıcılık, yenilik ve inovasyonla ilişkili çalışmalara bakıldığında, özellikle dönüştürücü liderlik davranışının örgütün problem çözme yaklaşımı ile inovasyona dönük etkilerine odaklanan çalışmaların yoğunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu konuda küresel literatürde, liderliğin yaratıcılık için önemli olduğunu söyleyen Mumford ve Hunter (2005); liderlerin yaratıcı problem çözme konusunda motive edici olduklarını açıklayan Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010); liderlerin yaratıcı örgüt iklimini kolaylaştırdıklarını ortaya koyan Hunter ve diğerleri (2007) ve liderlerin yaratıcı problem kapasitesini kolaylaştıracaklarını ifade eden Reiter-Palmon ve Illies'in (2004) elde ettikleri bulgularla benzer bulguların elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmanın kuramsal katkısı, insan kaynaklarında liderlik tarzının, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve çalışanların kariyer tatmini üzerine etkilerinin oluşturulan bütüncül bir modelle incelenerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu alandaki bir boşluğun giderilmesinin sağlanması olduğu söylenebilir. Araştırmanın uygulama alanındaki katkısının liderlik tarzının, yaratıcı problem çözme kapasitesi ile kariyer tatmin değişkenlerinin ilişkilerinin Türkiye'de ilk kez test edilmesi olmaktadır.

## Kaynakça

- Arthur, M. B., Hall, D. T., and Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Baer, M. (2010). "The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension", *Journal of Applied Psychology*, Volume: 95, No.3, 592–601.
- Bartol, K., Tein., M., Mathew, G. and Martin, D. (2003). *Management: A Pacific Rim Focus*, enhanced edition, McGraw-Hill, Sydney.
- Bass, B.M. (1997). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychology*, Volume: 52 No.3, 130-139.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. and Judge, T.A. (2001). "Effects of personality on executive career success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, Volume: 58, No.1, 53–81..
- Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. E. (2009). "Learning behaviours in the workplace: The role of high quality interpersonal relationships and psychological safety", *Systems Research and Behavioral Science*, Volume: 26, No.1, 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety", *Creativity Research Journal*, Volume: 22, No.1, 250–260.
- Carmeli, A., Gelbard, R. ve Reiter-Palmon, R. (2013). "Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing", *Human Resource Management*, Volume: 52, No.1, 95–122.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*, New York, NY: Penguin Books.
- Dubrin, A.J. and DalGLISH, C. (2003). *Leadership an Australian focus*, Australian Edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Dubrin, A. J., DalGLISH, C. and Miller, P. (2006). *Leadership*, 2nd. Asia Pacific Edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Evans, V. S. and Evans, A. L. (2002). "Leadership workshop", *Education*, Volume: 123, No.1, 18.
- Goodstone, M. S., and Diamante, T. (1998). "Organizational use of therapeutic change: Strengthening multi-score feedback systems through interdisciplinary coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume. 50, No.1, 152-163.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, D. T., ve Chandler, D. E. (2005). "Psychological success: When the career is a calling", *Journal of Organizational Behavior*, Volume: 26, No.2, 155–176.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*, San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hunter, S., Bedell, K., and Mumford, M. (2007). "Climate for creativity: A quantitative review", *Creativity Research Journal*, Volume: 19, No.1, 69–90.
- Hofmans, J., Dries, N., and Pepermans, R. (2008). "The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women", *Journal of Vocational Behavior*, Volume:3, No.73, 397–403.
- House, R. J. (1996). "Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory", *The Leadership Quarterly*, Volume:7, Issue:3, 323-352.
- Illies, J. J. and Reiter-Palmon, R. (2004). "The effects of type and level of personal involvement on information search and problem solving", *Journal of Applied Social Psychology*, Volume: 34, No.8, 1709–1729.
- Izgar, H. (2008). "Headteachers' leadership behavior and problem solving skills: a comparative study", *Social Behavior & Personality*, Volume: 36, No.4, 535-548.

- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. and M.R. Barrick, M.R. (1999). "The Big Five personality traits, general mental ability and career success across the life span", *Personnel Psychology*, Volume: 52, No.3, 621–652.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). "Creating value for employees: investment in employee development", *International Journal of Human Resource Management*, Volume: 14, No.6, 981-1000.
- Lounsbury, J. W., Steel, R.P., Gibson, L.W. and Drost, A.W. (2008). "Personality traits and career satisfaction of human resource professionals", *eCareerFit.com*, 2-15
- Mumford, M. D., Mobley, M., Uhlman, C., Reiter-Palmon, R., and Doares., L. (1991). "Process analytic models of creative capacities", *Creativity Research Journal*, Volume: 4, No.2, 91–122.
- Mumford, M.D., O'Connor, J., Clifton, T.C., Connelly, M.S., and Zaccaro, S. J. (1993) "Background data constructs as predictors of leadership behavior", *Human Performance*, Volume: 6, No.2, 151-195.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A. and Gilbert, J.A. (2000). "Assessment of leader problem-solving capabilities", *Leadership Quarterly*, Volume: 11, No.1, 37-64.
- Mumford, M. D. and Hunter, S. T. (2005). "Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity", *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, Volume: 4, No.1, 11–73.
- Nickerson, R. (1999). "Enhancing Creativity", *Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 392.
- Ogbonna, E. and Harris, L.C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, Volume: 11, Issue:4, 766-788.
- Perry-Smith, J. (2006). "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, Volume: 49, No. 1, 85–101.
- Pierce, J. ve Newstrom S. (2003). *Leaders & the leadership process*, McGraw-Hill. USA.
- Preacher, K. J., and MacCallum, R. C. (2002). "Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample size", *Behavior Genetics*, Volume: 32, No.2, 153-161.
- Rad, A. M. M. and Yarmohammadian, M. H. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Volume: 19 Issue:2, 11 - 28.
- Reiter-Palmon, R., and Illies, J. J. (2004). "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective", *Leadership Quarterly*, Volume: 15, No:1, 55–77.
- Sapnas, K.G. (2004). "Letters to the editor: determining adequate sample size", *Journal of Nursing Scholarship*, Volume: 36, No.1, 3-4.
- Schroeder J., (2011). "The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey", *Theses and Dissertations*, Paper 3336, 2011.
- Tushman, M. and O'Reilly, C. (1996). "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Volume: 38 No.4, 8-23.
- Van Der Heijden, B. I. J. M., Schalk, R., and Van Veldhoven, M. J. P. M. (2008). "Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement", *Career Development International*, Volume: 13, Issue:2, 85–94.

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.171>

## TÜKETİCİLERİN İLGİLENİM, MEMNUNİYET ve SADAKAT DÜZEYLERİ CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞMEKTE MİDİR?<sup>12</sup>

Volkan ÖZBEK<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 24.10.2016

Aycan KÜLAHLI<sup>4</sup>  
21.12.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi):

### ÖZ

*Bu araştırmanın temel amacı, tüketicilerin ürün ilgilenimi, memnuniyet ve sadakat düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini akıllı telefon ve parfüm ürünü özelinde ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için, Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu öğrencileri arasından kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dâhil edilen 665 öğrenci üzerinde anket yöntemiyle bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu kitlenin kullanılmasının nedeni, üniversite öğrencilerinin akıllı telefon ve parfüm ürününe yönelik bilinç ve ilgilenim düzeyinin diğer kitlelerden daha yüksek olacağı beklentisidir. Araştırma sonuçları, cevaplayıcıların akıllı telefon ilgileniminin sembolik değer, hata olasılığı ve hedonik değer boyutlarında cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Parfüm ürünü ilgileniminin ise ilgi ve hedonik değer boyutlarında cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, kullanılan parfüm markasına yönelik memnuniyet ve sadakatin kadınlarda daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilirken, akıllı telefon markasına yönelik memnuniyet ve sadakat düzeyinin cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici İlgilenimi, Müşteri Memnuniyeti, Marka Sadakati, Akıllı Telefon, Parfüm.

**JEL Sınıflandırması:** M30, M31

## DO CUSTOMERS' INVOLVEMENT, SATISFACTION AND LOYALTY LEVELS DIFFER ACCORDING TO GENDER?

### ABSTRACT

*The main aim of this study is to reveal whether consumers' product involvement, satisfaction and loyalty levels differentiate in terms of smart phones and perfume. In order to achieve this goal, a research was implemented by using survey method on 665 Balıkesir University Burhaniye School of Applied Science students who are determined with convenience sampling method. The reason of using this sample is the anticipation of that university students' consciousness and involvement levels about smart phones and perfumes might be higher than other populations. The research results demonstrate that there are differences according to gender in symbolic value, risk probability, and hedonic value dimensions of involvement terms of smart phones. In terms of perfume products involvement, the results also indicate that there are differences according to gender in interest and hedonic value dimensions of involvement. In addition, it is identified that satisfaction and loyalty towards perfume brands is higher for women than men. However, it is found that satisfaction and loyalty levels towards smart phones do not show any difference according to gender.*

**Keywords:** Consumer Involvement, Customer Satisfaction, Brand Loyalty, Smart Phone, Perfume.

<sup>1</sup> Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Volkan Özbek danışmanlığında Aycan Külahlı tarafından hazırlanan Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Bu çalışma 21. Pazarlama Kongresi'nde (7 Ekim 2016) bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye UBYO, Uluslararası Ticaret Bölümü, [vozbek@balikesir.edu.tr](mailto:vozbek@balikesir.edu.tr)

<sup>4</sup> Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Bilim Uzmanı, [aycan.kulahli@gmail.com](mailto:aycan.kulahli@gmail.com)

*JEL Classification: M30, M31*

## 1. Giriş

Teknolojinin ve pazarlama anlayışının gelişmesiyle birlikte, işletmelerin mal ve hizmetlerine erişmek daha kolay hale gelmiş ve müşteriler için seçenekler artmıştır. Öte yandan, sayısız ürün seçeneğine sahip olan müşteriyi memnun edip uzun süre aynı markaya sadık kalmasını sağlamak da işletmeler açısından zorlaşmıştır. Oysa işletmeler için sadık bir müşteri portföyü oluşturmak, günümüzün rekabetçi iş dünyasında var olabilmek bakımından elzemdir. Müşteri memnuniyeti ve marka sadakatini artırmak için tüketicilerin ürüne ya da markaya yönelik ilgilenim düzeylerini bilmek ve buna yönelik stratejiler geliştirerek önlem almak yararlı olacaktır. Nitekim Warrington ve Shim (2000), yüksek ilgilenim düzeyine sahip müşterilerin, memnun olduklarında markaya veya işletmeye yönelik sadakat duygusu geliştirdiklerini ve bu müşterilerin işletme açısından önemli bir pazar bölümü oluşturduğunu belirtmektedir (Warrington ve Shim:2000; Aktaran: Dölarıslan, 2015:27). Bu bağlamda ilgilenim, hem müşteri memnuniyetini, hem de marka sadakatini etkilemesi bakımından önemli bir kavramdır.

Kapferer ve Laurent'e göre (1985) ilgilenim beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ilgi (önem), hedonik (haz) değer, sembolik (işaret) değer, risk önemi ve hata olasılığı olarak adlandırılmıştır. Bu boyutların her birinin cinsiyet bakımından önemini belirlemek, farklı özellikteki tüketiciler için farklı pazarlama stratejileri geliştirebilmek bakımından önemlidir. Ancak bu farklılığı ortaya koyabilmek için tüketicilere soyut kavramlar üzerinden değil, somut bir ürün üzerinden yaklaşmak gerekmektedir. Örneğin, tüketicilerin neye ilgi duyacağı, neyi sembolik ya da hedonik olarak algılayacağı, hangi ürünün satın alımında hata olasılığı algılayacağı gibi sorular ancak somut bir ürün üzerinden araştırma yürütüldüğünde cevap bulabilecektir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı bireylerin tüketici ilgilenimi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini sembolik özellikleri ön plana çıkan akıllı telefon ve hedonik özellikleri daha fazla olan parfüm ürünü özelinde ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle bir literatür çalışması yapılmıştır. Ardından, üniversite öğrencileri üzerinde bir çalışma yürütülmüştür. Son olarak araştırma bulguları değerlendirilmiş ve işletmelere önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

## 2. Literatür Araştırması

Bu bölümde tüketici ilgilenimi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakatini değişkenlerine yönelik yürütülen literatür araştırması sunulmaktadır.

### 2.1. Tüketici İlgilenimi

İlk kez 1947 yılında psikoloji alanında Sherif ve Sargent tarafından ortaya atılan ilgilenim kavramı, pazarlama alanında Krugman'ın televizyon reklamlarının öğrenilme biçimleri üzerine yapmış olduğu bir araştırma ile yaygınlık kazanmıştır (Çakır, 2007:164). Krugman'a (1965) göre ilgilenim, seyircinin bir dakika içerisinde kendi yaşamı ile uyarıcı arasında bilinçli olarak kurduğu köprü, ilişki, bağlantı ya da kişisel referans sayısı olarak tanımlanmıştır (Kandemir, Atakan ve Demirci, 2013:22). Bu tarihten sonra ilgilenim kavramı tüketicilerin herhangi bir ürüne duydukları ilgi temeline oturtularak geliştirilmiştir. Örneğin, Day (1970) tüketici ilgisini nesneye olan genel ilgi düzeyi ya da nesnenin kişinin ego yapısına odaklanmış olması olarak tanımlarken; Martin (1998) bu olguyu “ürünün kişisel anlamı” ve “tüketici-ürün ilişkisi” olarak tanımlamaktadır (Çiftiyıldız ve Sütütemiz, 2007:38). Başka bir tanımda ise ilgilenim, “belirli bir durumda bir tüketicinin bir uyarıcı (ürün, mağaza, hizmet, reklam ve mesaj gibi) için hissettiği kişisel önem ve ilgi düzeyi” olarak ifade edilmiştir (Odabaşı ve Barış, 2002:342). Literatürdeki diğer çalışmalarda da ilgilenim kavramı bu doğrultuda tanımlanmaktadır (Mitchell, 1979; Rothschild, 1984; Zaichkowsky, 1985; Bloch, 1986).

İlgilenimin ölçümünde birçok farklı ölçeğin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan en önemlileri Zaichkowsky'nin (1985) Kişisel İlgilenim Envanteri (Personal Involvement Inventory-PII) ve Kapferer ve Laurent'in (1985) Tüketici İlgilenim Profildir (Consumer Involvement Profiles-CIP). Zaichkowsky'nin ilgilenim ölçeği tek boyutlu iken Kapferer ve Laurent'in ilgilenim ölçeği çok boyutludur (Prayag ve Ryan, 2012:344). Literatürde ilgilenimi tanımlamaya ve ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalar ise bu kavramın çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Kapferer ve Laurent, 1985; Bloch, 1986; Mittal, 1995). CIP'e göre tüketici ilgilenimi beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ilgi, hedonik değer, sembolik değer, risk önemi ve hata olasılığı olarak adlandırılmıştır.



CIP ölçeğinin ilk öncülü olan ürüne duyulan ilgi, ürünün kişi için ne derece önemli olduğu, ne anlam ifade ettiği ve ürüne yönelik kişisel ilginin ne düzeyde olduğuyla ilgilidir. İlgilenimin hedonik değer boyutu, ürünün ne derece haz ve zevk verdiği; dolayısıyla duyguları ne derece uyardığıyla ilişkilidir. Sembolik değer (işaret değeri) boyutu, tüketicinin mal ya da hizmette ne derece kendini bulduğuyla ve ürünün kendi kişiliğini ne derece yansıttığıyla ilişkilidir. Risk önemi boyutu, ürünü satın alırken kötü bir seçim yapmanın tüketici açısından ne derece önemli olduğu şeklinde tanımlanabilir. İlgilenimin beşinci ve son boyutu olan hata olasılığı ise kötü bir ürün seçme riskinden dolayı yaşanan seçim zorluğunu ifade etmektedir.

İlgilenim kavramı memnuniyet, marka bağlılığı, marka sadakati, reklam ve bu gibi diğer pek çok pazarlama kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Michaelidou ve Dibb, 2008:3). İlgilenim, tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde etkili olan nedensel veya motivasyonel değişkenlerden biridir. Bu nedenle tüketicilerin ilgilenim seviyesi, onların satın alma karar sürecinde büyük oranda farklılaşmalarını sağlamaktadır (Kapferer ve Laurent, 1985/1986:42).

## 2.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti soyut ve anlaşılması güç bir kavramdır. Bu nedenle pazarlamacılar arasında müşteri memnuniyetinin tanımı konusunda tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Genel olarak müşteri memnuniyeti, kişilerin çözüm arayışlarıyla, beklentilerinin karşılanmasıyla ve mal ya da hizmetin satın alınmasıyla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Çift yıldız, 2010b:74). Anderson ve arkadaşları (1994) memnuniyeti, bir mal veya hizmetin satın alınması ve tüketimi ile zaman içerisinde oluşan deneyimlere dayanan genel bir değerlendirme olarak tanımlamaktadır (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994:54). Oliver (1999)'a göre ise müşteri memnuniyeti, istek, ihtiyaç, arzu ve hedefleri yerine getirilen tüketicinin, tüketim deneyimi sonucu memnun olmasıdır (Oliver, 1999:34).

Literatürde sıklıkla değinildiği gibi, memnun müşteri daha fazla ürün satın alma yoluna gider ve işletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır. İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslediğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur (Baytekin, 2005:43). Müşteri memnuniyeti sağlayarak daha az müşteri kaybı yaşanır. Yeni müşteriler kazanmak için reklam ve diğer pazarlama

faaliyetlerine daha az zaman ve para harcanır ve memnun edilen müşteriler, ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletmenin reklamını ücretsiz olarak yaparlar (Hacıfendioğlu ve Koç, 2009:149).

Bu öneminden dolayı, müşteri memnuniyeti kavramı pazarlama literatüründe akademisyenlerin ve modern pazarlama anlayışında işletmelerin en fazla üzerinde durdukları konulardan biridir. Zira memnun olan müşterinin bağlılığı artacak (Bennett ve Rundle-Thiele, 2004); gelecekteki davranışları veya davranışsal eğilimleri (yeniden alma niyeti, tavsiye etme niyeti vb.) işletme lehine değişecek (Duman, Ayduğan ve Koçak, 2007:155) ve memnuniyetin devam etmesi halinde bu eğilim süreklilik arz edecektir (Kara, 2015:44). Sonuç itibariyle, müşterinin memnuniyeti arttıkça, marka ile ilişki kurma ve sürdürme isteği de artmaktadır. Başka bir ifadeyle, müşterilerin memnuniyeti arttıkça, bağlılıkları, işletmenin ürünlerini yeniden satın alma niyetleri ve sadakat düzeyleri de artmaktadır (Tüzün ve Devrani, 2008:15-16).

### **2.3. Marka Sadakati**

Günümüzün yoğun tüketim toplumunda, çok sayıda ürün arasından seçim yapmak durumunda kalan tüketici, daha seçici davranmakta ve markalaşmış ürünler tercih etmektedir (Öztürk, 2006:66). İyi bir marka oluşturmak ve rekabetin yoğun olduğu tüketici pazarlarında başarılı olmak işletmeler açısından da büyük önem taşımaktadır (Çift yıldız ve Sütütemiz, 2007:38). Marka kavramının giderek önem kazanması, onunla ilişkili birçok kavramın da incelenmesine neden olmuştur. Bu kavramların başında da marka sadakati gelmektedir (Gounaris ve Stathakopoulos, 2004:283).

Günümüzde her işletme, sahip olduğu markaya sadık tüketici portföyü yaratmak amacını taşımaktadır. Marka sadakati, işletmeler için oldukça önemli ve hemen hemen her işletme tarafından ulaşılmak istenen hedefler arasında olan bir kavramdır. Çünkü marka sadakatinin sağlanması işletmeye beraberinde pek çok avantaj getirir. Aaker (1991)'e göre bu avantajlar azalan pazarlama harcamaları, perakende noktalarda daha baskın olma, yeni müşterileri çekme ve rakip faaliyetler karşısında vakit kazanma olarak sıralanmıştır (Fırat ve Azmak, 2007:255).

Oliver (1999) marka sadakatini, markayı değiştirme davranışına yol açma potansiyeline sahip dış etkenlere ve pazarlama çabalarına rağmen, marka veya hizmeti tekrar satın alma veya o markanın tekrar müşterisi olması vaadi olarak tanımlamıştır (Oliver,

1999:34). Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996) ise sadakat kavramını, tüketicinin gelecekte mal veya hizmeti tekrar satın alması, mal ya da hizmetin sürekli müşterisi olması, yani sürekli olarak aynı mal ve hizmeti ya da işletmeyi tercih etmesi ve olumlu tavsiyelerde bulunması şeklinde tanımlamışlardır. Bir başka tanım ise sadakati, “müşterinin kendisi için başka alternatiflerin de mevcut olduğu bir ortamda, belirli bir işletmeye, satıcıya ya da mal veya hizmete (markaya) yönelik duyduğu, hissettiği, içten (duygusal) bağlılık ve tesadüfî olmayan alışveriş eğilimi (tutumu), arzusu ve eylemidir” şeklinde ifade etmektedir (Bayuk ve Küçük, 2007:287). Bütün bu tanımların, tekrar satın alma, tercih etme, tavsiye etme ve bağlanma noktasında birleştiği dikkate alındığında, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet için sadık müşterilere duydukları ihtiyaç daha çok anlaşılmaktadır.

Sadakat, işletmeler açısından kalıcı ve uzun vadeli başarının anahtarlarından birisi olarak görülmektedir (Eren ve Erge, 2012:4457). Diğer bir deyişle, yoğun rekabet ortamında işletmelerin markalarını ayakta tutabilmek için sadık müşterilere sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin mevcut müşterilerini ellerinde tutmalarının, yeni müşteriler kazanmalarından daha az maliyetli, dolayısıyla işletmeler için daha karlı olduğu düşünüldüğünde marka sadakatinin işletmeler açısından önemi ortaya çıkmaktadır (Tokmak, 2014:1).

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örneklem, anket formunun tasarımı ve araştırmanın hipotezleri açıklanmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklem**

Bu araştırmanın amacı, bireylerin tüketici ilgilenimi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini akıllı telefon ve parfüm ürünü özelinde ortaya koymaktır. Araştırmanın ana kütlesini Balıkesir Üniversitesi Burhaniye Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu’nda 2015-2016 güz döneminde öğrenim görmekte olan Bankacılık ve Finans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ve Uluslararası Ticaret bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Uygulamanın yapıldığı tarihte bu bölümlerde öğrenim gören devamlı öğrenci sayısı yaklaşık olarak 1000’dir. Araştırma, bu ana kütlede kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 730 öğrenci üzerinde Kasım-Aralık 2015 tarihleri arasında anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anket formları içerisinden yanlış ya da eksik

doldurulan, soruların tümünde ya da büyük bir kısmında aynı seçeneğin işaretlendiği ve okunmadan cevaplandığı anlaşılan anket formları analiz kapsamına dâhil edilmemiştir. Uygulama sonucunda, analiz kapsamında kullanılabilen 665 anket formu ile analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, ana kütlenin örnekleme girme oranı % 66,5 gibi oldukça yüksek bir düzeyde gerçekleşmiştir. Araştırma evreninin öğrenciler olarak seçilmesinin nedeni, hem akıllı telefon hem de parfüm ürünü kullanımında genç tüketicilerin hayli aktif olmasıdır.

### **3.2. Anket Formunun Tasarımı**

Araştırmada kullanılan tüketici ilgilenimi ifadeleri Kapferer ve Laurent'in (1985) çalışmasından adapte edilen 16 maddeden oluşmaktadır. Tüketici İlgilenim Profili ölçeğinde ilgi ve risk önemi boyutlarından birer madde ters ifade (reverse) şeklindedir. Bu nedenle, verilerin paket programa girilmesinin ardından ilgili ifadelerin cevapları ters çevrilerek doğrusallık sağlanmıştır. Marka sadakatine ilişkin maddeler ise Zeithaml ve arkadaşlarının (1996) çalışmasında yer alan başkalarına tavsiye etme ve yeniden satın alma niyeti ifadelerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada tek boyutlu olarak yer alan sadakat ölçeğini Lam ve arkadaşları (2004) kendi çalışmalarına adapte etmiş ve sadakat ölçeğini iki boyutlu bulmuştur. Bu ölçekte üç madde başkalarına tavsiye etme ve iki madde müşterisi olma (yeniden satın alma) ifadelerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada da marka sadakatine yönelik ölçek ifadeleri belirlenirken, Zeithaml ve arkadaşları (1996) ve Lam ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanan sadakat ölçeğinin tavsiye etme ve müşterisi olma (yeniden satın alma) boyutları kullanılmıştır. Ayrıca Zeithaml ve arkadaşlarının (1996) geliştirdiği sadakat ölçeğinde müşterisi olma boyutu iki ifadeyle ölçüldüğü için ve iki ifadeyle ölçüm zor olduğundan yazarlar tarafından tasarlanan bir ifade bu boyuta eklenmiştir. Müşteri memnuniyetine ilişkin ifadeler ise Lam ve arkadaşlarının (2004) çalışmasından uyarlanan beş maddeden oluşmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada iki farklı ürüne (akıllı telefon ve parfüm) olan tüketici ilgilenimi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati düzeyleri ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu ürünler cinsiyet açısından dikkate alındığında, akıllı telefonda erkeklerin, parfümde ise kadınların ilgilenim, memnuniyet ve marka sadakati düzeylerinin yüksek olması beklenebilir. Alan yazında da tüketicilerin ilgilenimlerinin, memnuniyetlerinin ve sadakatlerinin cinsiyete göre

farklılaştığını ortaya koyan çalışmalara rastlanmıştır. Bu araştırma, akıllı telefon ve parfüm ürünlerine yönelik olmasıyla diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada literatürde yer alan araştırmalardan farklı sonuçların ortaya çıkması ihtimal dahilindedir.

Çift yıldız (2010b) kot pantolon ürününe yönelik tüketici ilgisi ile müşteri tatminine yönelik çalışmasında, araştırmada yer alan değişkenler bakımından kız ve erkek öğrenciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemiştir. Araştırma bulguları, ürün ilgisinin üç boyutu (algılanan önem (ilgi), algılanan risk ve haz (hedonik) değeri) bakımından erkeklerle kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkların olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucuna göre kadın katılımcılar kot pantolonu erkeklere göre daha fazla önemsemektedirler. Hatalı seçim yapmaktan daha fazla kaygı duymakta ve kot pantolon giymekten erkek katılımcılara göre daha fazla hoşlanmaktadırlar. Benzer bir sonuca Çift yıldız ve Sütütemiz'in çalışmasında da ulaşılmıştır. Çift yıldız ve Sütütemiz (2007) tüketici ilgisinin marka bağlılığına etkisini incelediği çalışmasında kadınların erkeklere oranla parfüm ürününü daha fazla önemsedikleri ve kullanma alışkanlıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Altunışık ve arkadaşları (2014) kadınların alışveriş davranışlarında hazcı eğilimlerin rolünü araştırdıkları çalışmada, kadınların hedonik eğilimlerinin alışveriş davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aytekin ve Ay (2015) hedonik tüketim ve anlık satın alma ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde hedonik tüketim eğilimi gösterdiklerini ve daha çok anlık satın alma yaptıklarını tespit etmişlerdir. Browne ve Kaldenberg (1997) yaptıkları araştırma sonucunda, hazır giyim ürün kategorisinde kadınların erkeklere oranla dört ürün ilgilenimi boyutunda daha yüksek skorlara sahip olduğunu, erkeklerin ise sadece yanlış bir satın alma kararı vermekten kadınlara oranla daha fazla endişe duyduğunu tespit etmişlerdir (Çilingir ve Yıldız, 2010:85-86).

İlgili araştırmalar değerlendirildiğinde, tüketicilerin ilgilenim düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstereceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ilgilenimlerinin ilgi boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ilgilenimlerinin sembolik değer boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ilgilenimlerinin hata olasılığı boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ilgilenimlerinin risk önemi boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ilgilenimlerinin hedonik değer boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürünü ilgilenimlerinin ilgi boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürünü ilgilenimlerinin sembolik değer boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürünü ilgilenimlerinin hata olasılığı boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürünü ilgilenimlerinin risk önemi boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürünü ilgilenimlerinin hedonik değer boyutu cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Müşteri memnuniyeti ve marka sadakatinin cinsiyete göre farklılık gösterebildiği bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Örneğin, Çift yıldız (2010a) yapmış olduğu çalışmada, kadın katılımcıların giydikleri kot pantolondan ve kot pantolonlarının markasından erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde memnuniyet duyduklarını ortaya koymaktadır. Başka bir çalışmada Çatı ve Koçoğlu (2008), kadın müşterilerin otel hizmetlerinden erkeklerden daha yüksek düzeyde memnun olduğunu tespit etmiştir. Kurtuldu ve Çilingir (2009) ise, sigara sektöründe yapmış oldukları marka sadakati çalışmalarında, katılımcıların cinsiyetlerine göre marka sadakatlerine yönelik tutum ve davranış eğilimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (Kurtuldu ve Çilingir, 2009:258).

Literatürde yer alan çalışmaların farklı bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezlerin bu araştırma özelinde test edilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

**H<sub>11</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefonda memnuniyet düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>12</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik memnuniyet düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>13</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ürününe yönelik tavsiye etme düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>14</sub>:** Cevaplayıcıların akıllı telefon ürününe yönelik müşterisi olma düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>15</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik tavsiye etme düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>16</sub>:** Cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik müşterisi olma düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

## **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde ve analizinde SPSS 20.0 ve AMOS 18.0 programları kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için, öncelikle elde edilen veriler keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden geçirilmiştir. Ardından, hipotezler bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir.

### **4.1. Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Tablo 1’de akıllı telefon ve parfüm ürününe ilişkin tüketici ilgilenimi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati alt boyutlarını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan keşifsel faktör analizi sonuçları görülmektedir. Faktör analizi işlemi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerine bakılması gerekmektedir. KMO testi değerinin 0,6’dan büyük olması önerilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:396).

Yapılan analiz sonucunda KMO değeri akıllı telefon ürününe yönelik sorular analiz edildiğinde 0,852; parfüm ürününe yönelik sorular analiz edildiğinde ise 0,865 olarak

hesaplanmıştır. KMO analizinden sonra ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için bu testin sonucunun anlamlı çıkması ( $p < 0,05$ ) istenmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:396). Bu test değerinin anlamlı çıkması ilişkinin varlığını ve bu verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Nakip, 2006:428- 429). Bu araştırma özelinde Bartlett'in Küresellik Testi'nin her iki ürün kategorisinde de anlamlılık düzeyi 0,001 olarak hesaplanmıştır. Gerek KMO, gerekse Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları araştırma verilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu ve örnek büyüklüğünün bu analiz için yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'deki bulgular, araştırmanın tüm değişkenlerinin beklendiği gibi ayrıştığını ve maddelerin ilgili faktörlere yüklendiğini göstermektedir. Akıllı telefon ürünü için yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda açıklanan varyans değeri %70,475; parfüm ürünü için ise %71,537 olarak hesaplanmıştır. Bu değer sosyal bilimler için en az %60 olması arzulanmaktadır (Nakip, 2006:432). Araştırmada bu kriterin sağlandığı görülmektedir. Ayrıca tüm boyutlara ilişkin faktör yüklerinin kritik eşiğin üzerinde olduğu görülmektedir ( $\geq 0,55$ ).



**Tablo 1: Akıllı Telefon ve Parfüm Ürününe Yönelik Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları**

	AKILLI TELEFON								PARFÜM							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>İLGİ</b>																
İLGİ1	0,87								0,83							
İLGİ2	0,78								0,79							
İLGİ3	0,85								0,85							
<b>HATA OLASILIĞI</b>																
HATA1		0,76								0,77						
HATA2		0,80								0,82						
HATA3		0,74								0,77						
HATA4		0,75								0,77						
<b>HEDONİK DEĞER</b>																
HEDONİK1			0,85								0,73					
HEDONİK2			0,88								0,85					
HEDONİK3			0,66								0,78					
<b>SEMBOİLİK DEĞER</b>																
SEMBOİLİK1				0,68							0,73					
SEMBOİLİK2				0,89							0,88					
SEMBOİLİK3				0,77							0,76					
<b>RİSK ÖNEMİ</b>																
RİSK1					0,77							0,83				
RİSK2					0,85							0,86				
RİSK3					0,71							0,76				
<b>MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ</b>																
MEMNUNİYET1						0,82							0,73			
MEMNUNİYET2						0,80							0,79			
MEMNUNİYET3						0,57							0,66			
MEMNUNİYET4						0,84							0,80			
MEMNUNİYET5						0,81							0,79			
<b>MÜŞTERİSİ OLMA (YENİDEN SATIN ALMA)</b>																
SATINALMA1							0,81								0,85	
SATINALMA2							0,85								0,86	
SATINALMA3							0,80								0,82	
<b>TAVSİYE ETME</b>																
TAVSİYE1								0,69								0,63
TAVSİYE2								0,76								0,82
TAVSİYE3								0,74								0,84
<b>ÖZ DEĞER</b>	3,552	2,198	1,430	1,373	1,070	6,614	1,785	1,006	1,817	2,732	1,603	1,270	1,426	7,250	2,153	1,065
<b>AÇIKLANAN VARYANS (%)</b>	13,154	8,140	5,298	5,086	3,964	24,497	6,610	3,726	6,729	10,118	5,936	4,702	5,280	26,851	7,976	3,944
<b>TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS (%)</b>	70,475								71,537							

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutları Keşifsel Faktör Analizi ile belirlenmiştir. Ancak, araştırma soruları genel olarak yabancı dilde yazılmış kaynaklardan alındığı için, Türkçe uygulamasında ölçeğin doğrulanması gerekmektedir. Bu nedenle, Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin (DFA) yapılması gerekli görülmüştür. AMOS 18.0 paket programıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırma sorularının ilgili faktörlere yüksek faktör yükleri ile yüklendiği görülmüştür (akıllı telefon ürünü için: 0,53-0,95 arasında; parfüm ürünü için: 0,61-0,94 arasında). DFA Uyum İyiliği indeksleri incelendiğinde  $X^2 / sd$  değeri akıllı telefon ürünü için 2,615 olarak hesaplanırken; parfüm ürünü için bu değer 2,078 olarak bulunmuştur. Bu değer, iki analiz için de veri uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 2 incelendiğinde akıllı telefon ürünü için hesaplanan SRMR ve RMSEA değerinin faktör yapısının iyi uyumuna işaret ettiği; AGFI, NFI ve GFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. CFI değeri ise kabul edilebilir uyumun altında bir değer almıştır. Parfüm ürünü için ise, hesaplanan SRMR, AGFI ve RMSEA değeri faktör yapısının iyi uyumuna işaret etmekte, NFI, GFI ve CFI değerleri ise kabul edilebilir uyum göstermektedir. Bu sonuçlar faktör yapısının genel olarak kabul edilebilir bir uyum gösterdiği ve doğrulandığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.** DFA Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Ortaya Çıkan Değer (Akıllı Telefon)	Araştırmada Ortaya Çıkan Değer (Parfüm)
SRMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR < 0,10$	0,0465	0,0471
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,919	0,937
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,897	0,920
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,910	0,929
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,942	0,962
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,049	0,040

**Kaynak:** Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

#### 4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırma sorularının güvenilirliğini ölçmek amacıyla Likert ölçeği ile ölçüm gerçekleştirilen çalışmalarda yaygın bir biçimde kullanılan Cronbach'ın Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü gibi tüm boyutların güvenilirlik katsayısı kritik değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Güvenilirlik Analizi Bulguları

Boyutlar / Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach $\alpha$ Katsayısı (Akıllı Telefon)	Cronbach $\alpha$ Katsayısı (Parfüm)
İlgi	3	0,86	0,87
Sembolik Değer	3	0,71	0,73
Hata Olasılığı	4	0,78	0,79
Hedonik Değer	3	0,80	0,81
Risk Önemi	3	0,71	0,78
Memnuniyet	5	0,88	0,87
Tavsiye Etme	3	0,76	0,76
Müşterisi Olma	3	0,92	0,93

Tüm soruların birlikte değerlendirildiği analiz sonucunda, Akıllı telefon ürününe yönelik maddeler için Cronbach'ın Alfa Katsayısı 0,846 olarak hesaplanırken; parfüm ürünü için bu değer 0,861 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nakip, 2006:145).

### 4.3. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların cinsiyetleri incelendiğinde %52,8'inin kadın (n=351); %47,2'sinin ise erkek (n=314) öğrencilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarının aritmetik ortalaması 20,33 iken hane halkı toplam gelirlerinin ortalaması 1953,69 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4 ve Tablo 5'te araştırmanın ana değişkenlerine ilişkin istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 4.** Akıllı Telefon Ürününe Yönelik Araştırmanın Ana Değişkenlerine İlişkin İstatistikler

	İLG	SED	HOL	RÖN	HED	TAV	MÜŞ	MEM
Aritmetik Ortalama (Genel)	3,88	2,75	3,27	3,94	3,66	3,56	3,25	3,65
Standart Sapma (Genel)	0,97	1,03	0,94	0,93	1,05	0,92	1,12	0,86
Aritmetik Ortalama (Kadın)	3,89	2,66	3,37	3,92	3,73	3,55	3,18	3,66
Standart Sapma (Kadın)	0,90	0,99	0,88	0,90	0,99	0,86	1,07	0,85
Aritmetik Ortalama (Erkek)	3,86	2,84	3,16	3,96	3,57	3,86	3,32	3,64
Standart Sapma (Erkek)	1,04	1,08	0,94	0,93	1,10	0,99	1,15	0,86
İLG: İlgisi; SED: Sembolik Değer; HOL: Hata Olasılığı; RÖN: Risk Önemi; HED: Hedonik Değer; TAV: Tavsiye Etme; MÜŞ: Müşterisi Olma; MEM: Memnuniyet								

Tablo 4'te gösterildiği gibi, Tüketici İlgilenim Profili ölçeğinin boyutlarından biri olan ilgi boyutu için hesaplanan genel ortalama 3,88 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ankete katılan öğrencilerin akıllı telefon ürününe yönelik ilgilerinin ortalamasının oldukça üzerinde olduğunu göstermektedir. İlgilenim profili ölçeğinin sembolik değer boyutu için hesaplanan ortalama 2,75 olarak bulunmuştur. Bu bulgu teknolojik bir ürün olan akıllı telefon ürününün genel cevaplayıcılar için ortalamasının altında bir sembolik değer ifade ettiğini göstermektedir. Hata olasılığı boyutu için hesaplanan genel aritmetik ortalama 3,27, risk önemi boyutu için ise 3,94 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar cevaplayıcıların akıllı telefon ürününe yönelik hatalı bir seçim yapma ihtimalini önemli olarak algılamalarının yanı sıra, akıllı telefonu yüksek riskli

bir ürün olarak gördüklerinin de bir göstergesidir. Hedonik değer boyutu için hesaplanan genel ortalama 3,66 olarak bulunmuştur. Bu bulgu ankete katılan öğrencilerin akıllı telefon ürününde ortalamanın üzerinde bir hedonik değer algıladığını göstermektedir.

Marka sadakati ölçeğinin tavsiye etme ve müşterisi olma boyutları ile memnuniyet değişkenine ait hesaplanan genel aritmetik ortalamalar sırasıyla 3,56, 3,25 ve 3,65 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ankete katılan öğrencilerin kullandıkları akıllı telefon markasına yönelik sadakatlerinin ve memnuniyet düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu noktada, tavsiye etme boyutunun müşterisi olma boyutundan görece düşük bir değer alması önemlidir.

Cevaplayıcıların araştırma değişkenlerine göre cinsiyet açısından farklılaşp farklılaşmadığını görebilmek için kadın ve erkek cevaplayıcıların ilgilenim, memnuniyet ve sadakat sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ayrı ayrı incelenmiştir. Bu noktada, Tüketici İlgilenim Profili ölçeğinin boyutlarından biri olan sembolik değer boyutu için hesaplanan ortalama kadınlar için 2,66, erkekler için 2,84 olarak bulunmuştur. Hata olasılığı boyutu için hesaplanan aritmetik ortalama kadın ve erkekler için sırasıyla 3,37 ve 3,16 olarak bulunmuştur. Hedonik değer boyutu için hesaplanan aritmetik ortalama kadınlar için 3,73, erkekler için 3,57 olarak hesaplanmıştır. Memnuniyet açısından kadın ve erkeklerin birbirine oldukça yakın değerler aldığı (sırasıyla 3,66; 3,64); tavsiye etme ve müşterisi olma ortalamalarının ise erkeklerde (sırasıyla 3,86; 3,32) kadınlardan (sırasıyla 3,55; 3,18) daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 5.** Parfüm Ürününe Yönelik Araştırmanın Ana Değişkenlerine İlişkin İstatistikler

	İLG	SEM	HOL	RÖN	HED	TAV	MÜŞ	MEM
Aritmetik Ortalama (Genel)	3,77	3,47	2,78	3,40	4,10	3,47	3,61	3,80
Standart Sapma (Genel)	1,07	1,04	0,95	1,15	0,89	0,99	1,00	0,76
Aritmetik Ortalama (Kadın)	3,89	3,52	2,78	3,46	4,27	3,59	3,68	3,88
Standart Sapma (Kadın)	0,99	1,01	0,94	1,13	0,82	0,92	0,95	0,72
Aritmetik Ortalama (Erkek)	3,64	3,41	2,77	3,34	3,92	3,35	3,53	3,72
Standart Sapma (Erkek)	1,14	1,06	0,97	1,16	0,94	1,04	1,05	3,80
İLG: İlg; SED: Sembolik Değer; HOL: Hata Olasılığı; RÖN: Risk Önemi; HED: Hedonik Değer; TAV: Tavsiye Etme; MÜŞ: Müşterisi Olma ; MEM:Memnuniyet								

Tablo 5’te cevaplayıcıların araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik sorulara parfüm ürünü özelinde verdikleri cevapların genel, kadın ve erkek cevaplayıcılara göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 5’e göre, Tüketici İlgilenim Profili ölçeğinin ana değişkenlerinden olan ilgi boyutu için hesaplanan ortalama 3,77 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ankete katılan cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik ilgilerinin nispeten yüksek olduğunu göstermektedir. İlgilenim ölçeğinin sembolik değer boyutu için hesaplanan ortalama ise 3,47 olarak bulunmuştur. Bu bulgu parfüm ürününün cevaplayıcılar için ortalamanın üzerinde sembolik değer ifade ettiğini göstermektedir. Hata olasılığı boyutu için hesaplanan ortalama 2,78, risk önemi boyutu için ise 3,04 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik hatalı bir seçim yapma ihtimalini düşük olarak algılamasının yanı sıra, parfüm ürününe akıllı telefona göre daha az riskli bir ürün olarak gördüklerinin bir göstergesidir. Tüketici ilgilenim profili ölçeğinin hedonik değer boyutu için hesaplanan ortalama 4,10 olarak bulunmuştur. Bu sonuç parfüm ürününün cevaplayıcıların hoşlanma duygularını öne çıkarıp onlar için hedonik değer ifade ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Marka Sadakati ölçeğinin tavsiye etme ve müşterisi olma boyutları için hesaplanan genel aritmetik ortalama sırasıyla 3,47 ve 3,61 olarak bulunmuştur. Memnuniyet değişkeninin genel aritmetik ortalaması ise parfüm ürünü için 3,80 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular araştırmaya katılan öğrencilerin kullandıkları parfüm markasına yönelik sadakatlerinin ve memnuniyetlerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Araştırma değişkenlerinin parfüm ürününe yönelik ortalamaları cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, Tüketici İlgilenim Profili ölçeğinin boyutlarından biri olan ilgi boyutu için hesaplanan aritmetik ortalama kadınlarda 3,89 iken erkeklerde 3,64 olarak bulunmuştur. Hedonik değer boyutu için hesaplanan aritmetik ortalama kadın ve erkekler için sırasıyla 4,27 ve 3,93 olarak hesaplanmıştır. Sadakat ölçeğinin tavsiye etme boyutu için hesaplanan aritmetik ortalama kadın cevaplayıcılarda 3,59 iken erkek cevaplayıcılarda 3,35 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde kız öğrencilerin kullandığı parfüm markasını kullanmaya devam etme eğilimi (müşterisi olma) de (3,68) erkek öğrencilerden (3,53) yüksektir. Parfüm ürünü müşteri memnuniyeti açısından değerlendirildiğinde, kız öğrencilerin (3,88) erkeklerden daha yüksek memnuniyet düzeyine (3,72) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bu bulgular hem sadakat hem de memnuniyet açısından kadın ve erkeklerin oldukça yüksek düzeyde algılarının olduğunu göstermektedir.

#### 4.4. Hipotezlerin Testi

Araştırmanın hipotezleri, araştırma değişkenlerinin cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda kız ve erkek öğrencilerin iki farklı ürün grubuna (akıllı telefon-parfüm) ilişkin tüketici ilgilenim profili ölçeğinin alt boyutları, memnuniyetleri ve marka sadakati ölçeğinin alt boyutları açısından birbirinden farklı olup olmadığı incelenmiştir. İki farklı örneklemden alınan ortalamaların birbirinden istatistiksel olarak farklı olup olmadığını ortaya koymak için Bağımsız Örneklem t Testi kullanılmıştır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi akıllı telefon ürününe yönelik cevaplayıcıların algıladıkları sembolik değer düzeyi cinsiyetlerine göre birbirinden farklıdır ( $t = -2,213$ ;  $p = 0,027$ ). Erkek öğrencilerin akıllı telefon ürünü için sembolik değer boyutuna verdikleri cevapların ortalaması 2,84 iken kız öğrencilerin sembolik değer ortalaması 2,66’dır. Bu bulguya göre, erkek öğrencilerin akıllı telefon ürünüde algıladıkları sembolik değer, kız öğrencilerden yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre,  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6.** Tüketici İlgilenim Ölçeği Boyutlarına Verilen Cevapların Cinsiyet Bakımından Farklılıklarının Bağımsız Örneklem t-Testi ile Analizi (Akıllı Telefon)

Hipotez / Değişken		Cinsiyet	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
İlgilenim Ölçeği – Akıllı Telefon Ürünü							
H1	İlgi	Kadın	351	3,89	0,89	0,344	0,733
		Erkek	314	3,86	1,36		
H2	Sembolik Değer	Kadın	351	2,66	0,99	-2,213	0,027**
		Erkek	314	2,84	1,08		
H3	Hata Olasılığı	Kadın	351	3,37	0,88	2,890	0,004*
		Erkek	314	3,16	0,99		
H4	Risk Önemi	Kadın	351	3,93	0,91	-0,493	0,622
		Erkek	314	3,96	0,96		
H5	Hedonik Değer	Kadın	351	3,89	0,89	1,999	0,046**
		Erkek	314	3,51	0,98		
*: $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı							
**: $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı							

Akıllı telefon ürünü açısından ilgilenim ölçeği boyutlarından hata olasılığı ( $t = 2,890$ ;  $p = 0,004$ ) ve hedonik değer ( $t = 1,999$ ;  $p = 0,046$ ) boyutu da cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Akıllı telefon ürünü için kız öğrencilerin hata olasılığı boyutu ortalaması 3,37 iken erkek öğrencilerin hata olasılığı boyutuna verdikleri cevapların ortalaması 3,16’dır. Bu durumda, kız öğrencilerin akıllı telefon ürünüde algıladıkları hata olasılığının, erkek öğrencilerden yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hedonik değer boyutu için ise kız

öğrencilerin ortalaması 3,89 iken erkek öğrencilerin hedonik değer boyutu ortalaması 3,51'dir. Bu durumda yine kız öğrencilerin akıllı telefon ürününe yönelik algıladıkları hedonik değerler erkek öğrencilerden yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, H<sub>3</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma kapsamında ilgilenimin ilgi ve risk önemi boyutlarının cinsiyet açısından herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre H<sub>1</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 7.** Tüketici İlgilenim Ölçeği Boyutlarına Verilen Cevapların Cinsiyet Bakımından Farklılıklarının Bağımsız Örneklem t-Testi ile Analizi (Parfüm)

Hipotez / Değişken		Cinsiyet	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
İlgilenim Ölçeği – Parfüm Ürünü							
<b>H6</b>	<b>İlgi</b>	Kadın	351	3,87	0,99	3,005	0,003*
		Erkek	314	3,64	1,15		
<b>H7</b>	<b>Sembolik Değer</b>	Kadın	351	3,52	1,02	1,351	0,177
		Erkek	314	3,41	1,06		
<b>H8</b>	<b>Hata Olasılığı</b>	Kadın	351	2,78	0,94	0,203	0,839
		Erkek	314	2,77	0,97		
<b>H9</b>	<b>Risk Önemi</b>	Kadın	351	3,46	1,14	1,398	0,162
		Erkek	314	3,33	1,17		
<b>H10</b>	<b>Hedonik Değer</b>	Kadın	351	4,27	0,82	4,982	0,001*
		Erkek	314	3,92	0,95		

\*:  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı

Tablo 7'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların parfüm ürününe yönelik ilgi düzeyleri cinsiyetlerine göre birbirinden farklıdır ( $t = 3,005$ ;  $p = 0,003$ ). Kız öğrencilerin parfüm ürünü için ilgi boyutunun ortalaması 3,87 iken erkek öğrencilerde bu ortalama 3,64 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda kız öğrencilerin parfüm ürününe yönelik ilgilerinin, erkek öğrencilerden yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre H<sub>6</sub> hipotezi desteklenmiştir. Parfüm ürünü açısından ilgilenim ölçeğinin hedonik değer boyutunda da cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t = 4,982$ ;  $p = 0,001$ ). Kız öğrencilerin parfüm ürünü için hedonik değer boyutunun ortalaması 4,27 iken erkek öğrencilerde bu değer 3,92'dir. Bu bulgu, kız öğrencilerin parfüm ürününe yönelik algıladıkları hedonik değerler, erkek öğrencilerden yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buna göre, H<sub>10</sub> hipotezi desteklenmiştir. Parfüm ürünü için ilgilenimin sembolik değer, hata olasılığı ve risk önemi boyutlarına verilen puanlar cevaplayıcıların cinsiyetleri bakımından farklılaşmamaktadır. Bu durumda H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 8.** Müşteri Memnuniyetine Verilen Cevapların Cinsiyet Bakımından Farklılıklarının Bağımsız Örneklem t-Testi ile Analizi

Hipotez / Değişken		Cinsiyet	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Memnuniyet Ölçeği-Akıllı Telefon Ürünü							
<b>H11</b>	<b>Memnuniyet</b>	Kadın	351	3,66	0,85	0,237	0,813
		Erkek	314	3,64	0,87		
Memnuniyet Ölçeği-Parfüm Ürünü							
<b>H12</b>	<b>Memnuniyet</b>	Kadın	351	3,88	0,73	2,590	0,010*
		Erkek	314	3,72	0,79		
*: p<0,01 düzeyinde anlamlı							

Tablo 8’de görüldüğü gibi cevaplayıcıların kullandıkları akıllı telefon markasından memnuniyet düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Buna göre H<sub>11</sub> hipotezi desteklenmemiştir. Diğer taraftan kullanılan parfüm markasından memnuniyet düzeyi cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir (t=2,590; p=0,010). Tablo 8’deki aritmetik ortalamalar kullanılan parfüm markasından kadınların (3,88) erkeklerden (3,72) daha yüksek düzeyde memnuniyet duyduğunu göstermektedir. Buna göre H<sub>12</sub> hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 9.** Marka Sadakati Boyutlarına Verilen Cevapların Cinsiyet Bakımından Farklılıklarının Bağımsız Örneklem t-Testi ile Analizi

Hipotez / Değişken		Cinsiyet	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Marka Sadakati Ölçeği-Akıllı Telefon Ürünü							
<b>H13</b>	<b>Tavsiye Etme</b>	Kadın	351	3,55	0,86	-0,185	0,854
		Erkek	314	3,57	0,99		
<b>H14</b>	<b>Müşterisi Olma</b>	Kadın	351	3,19	1,07	-1,545	0,123
		Erkek	314	3,32	1,15		
Marka Sadakati Ölçeği-Parfüm Ürünü							
<b>H15</b>	<b>Tavsiye Etme</b>	Kadın	351	3,59	0,92	3,137	0,002*
		Erkek	314	3,35	1,05		
<b>H16</b>	<b>Müşterisi Olma</b>	Kadın	351	3,69	0,95	1,993	0,047**
		Erkek	314	3,53	1,05		
*: p<0,01 düzeyinde anlamlı							
**: p<0,05 düzeyinde anlamlı							

Tablo 9’da görüldüğü gibi akıllı telefon ürünü için sadakat ölçeğinin tavsiye etme (t= -0,185; p:0,854) ve müşterisi olma (t= -1,545; p= 0,123) alt boyutlarına verilen cevapların ortalamalarının cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H<sub>13</sub> ve H<sub>14</sub> hipotezleri desteklenmemiştir. Parfüm ürünü için ise sadakat ölçeğinin tavsiye etme (t= 3,137; p= 0,002) ve müşterisi olma (t= 1,993; p= 0,047) alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Kız öğrencilerin parfüm ürünü için sadakat ölçeğinin tavsiye etme boyutuna verdikleri cevapların ortalaması 3,59 iken erkek öğrencilerde bu ortalama 3,35’tir. Bu bulgu, kız öğrencilerin parfüm ürününe yönelik tavsiye etme



eğilimlerinin erkek öğrencilerden yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, H15 hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde kullanılan parfüm markası için kız öğrencilerin sadakat ölçeğinin müşterisi olma boyutuna verdikleri cevapların ortalaması 3,69 iken, erkek öğrencilerde bu ortalama 3,53'tür. Bu bulguya göre, kız öğrencilerin kullandıkları parfüm markasına yönelik müşterisi olmayı sürdürme eğilimlerinin erkek öğrencilerden yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre H16 hipotezi desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma değişkenlerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği akıllı telefon ürününe verilen cevaplar bakımından incelendiğinde, tüketici ilgileniminin üç boyutunda (sembolik değer, hata olasılığı ve hedonik değer) erkeklerle kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kız öğrenciler akıllı telefon satın alırken yanlış bir seçim yapma ihtimalinin doğurduğu olumsuz sonuçlardan dolayı hatalı seçim yapmaktan erkek öğrencilerden daha fazla kaygı duymaktadırlar. Benzer şekilde, kız öğrencilerin akıllı telefon ürününden hoşlanma düzeylerinin, yani algıladıkları hedonik değer erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Akıllı telefon ürününün sembolik değerinin ise erkek öğrencilerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, erkek öğrencilerin akıllı telefonu kızlardan daha yüksek düzeyde kendi kişiliklerini yansıtan ve kendilerini ifade etmede bir araç olarak kullanabilecekleri bir ürün olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Literatürde yer alan bir çalışmada, hazır giyim ürünlerine yönelik tüketici ilgileniminin ilgi boyutunun kadınlarda daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Lee, 2000). Bu durum, ürüne olan ilgi düzeyinin ürün özelliklerine göre cinsiyet açısından farklılık gösterebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Parfüm ürününe yönelik yapılan farklılık analizi bulgularında, tüketici ilgileniminin iki boyutu (ilgi ve hedonik değer) bakımından erkeklerle kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, kız öğrencilerin parfüm ürününe yönelik ilgilerinin erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu ve parfüm ürünü kullanmaktan erkek öğrencilere göre daha fazla haz duydukları görülmektedir. Literatürde yer alan bir çalışmada, moda ürünlerine yönelik tüketici ilgileniminin hedonik değer boyutunun kadınlarda daha yüksek düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır. Ancak aynı çalışmada, ilgi boyutunun kadınlarda daha yüksek bir değere sahip olmasına rağmen, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit

edilmiştir (Ersun ve Yıldırım, 2010). Başka bir çalışmada ise, kadınların parfüm ürününü erkeklere göre daha fazla önemsedikleri ortaya konmuştur (Çiftıldız ve Sütütemiz, 2007).

Cevaplayıcıların memnuniyet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, kullanılan akıllı telefonda duyulan memnuniyette herhangi bir farklılık tespit edilemezken, parfüm ürününden algılanan memnuniyette cinsiyet açısından bir fark bulunmuştur. Buna göre, kız öğrencilerin kullandıkları parfüm markasından memnuniyet düzeyi erkeklerden daha yüksektir.

Marka sadakati düzeyinin cevaplayıcıların cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, akıllı telefon açısından marka sadakatinin gerek müşterisi olma, gerekse tavsiye etme boyutlarının herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öte yandan, parfüm ürününe yönelik marka sadakati boyutlarının ikisinde de cinsiyet açısından farklılık bulunmuştur. Buna göre, kullandıkları parfüm markasının müşterisi olmayı sürdürme ve bu markayı başkalarına tavsiye etme noktasında kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha yüksek düzeyde sadakat gösterdiği söylenebilir.

Araştırma sonuçları tüketicilerin ürün ilgilenimlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kadın ve erkek müşterilerin hangi üründe ne düzeyde ilgileniminin olduğunu bilinmesi, rekabetçi pazarlama stratejileri geliştirebilmesi bakımından işletmelere faydalı olacaktır. Özellikle reklam ve kişisel satışa yönelik stratejiler geliştirilebilmesi açısından bu bilgiler önemli olacaktır. Bulgular, erkek öğrencilerin akıllı telefon ürününün ifade ettiği sembolik değeri kız öğrencilerden daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Bu nedenle işletmeler, erkek tüketicilerin kendilerini ifade etmede bir araç olarak gördüğü akıllı telefon ürününe yönelik pazarlama iletişimi çabalarını, bu bilgidan yararlanarak yeniden tasarlayabilir. Kadınlar akıllı telefon ürününde hata olasılığı ve hedonik değere; parfüm ürününde ise ilgi ve hedonik değere erkeklerden daha yüksek düzeyde önem vermektedir. Bu bilgiler de işletmelerin cinsiyet temelli stratejiler geliştirmelerinde faydalı olabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneklemin sadece bir yüksekokulun öğrencileri arasından seçilmesi, çalışmanın en önemli kısıtı olarak görülebilir. Dolayısıyla, araştırma sonuçları tüm üniversite öğrencilerine genellenemez. Ayrıca, öğrenci örneklemiyle yapılan araştırmalarda bazı yanlılık sorunlarının ortaya çıkması da muhtemeldir. Araştırmada

bu kitlenin kullanılmasının nedeni, üniversite öğrencilerinin akıllı telefon ürününe yönelik bilinç ve ilgilenim düzeyinin diğer kitlelerden daha yüksek olacağı beklentisidir.

Gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara, tüketici ilgilenimine etki eden faktörlere odaklanmaları tavsiyesinde bulunulabilir. Böylelikle, tüketici davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu bilinen ilgilenim kavramının doğası daha doğru bir biçimde anlaşılacaktır. Ayrıca, bu araştırma sonuçlarının geçerliliği farklı kitlelerden seçilecek örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmalarla artırılabilir. Örneğin, farklı gelir ve eğitim düzeyine sahip tüketicilerin ilgilenim düzeylerinin karşılaştırılması, literatüre önemli bir katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Pres.
- Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66. doi: 10.2307/1252310
- Aytekin, P., & Ay, C. (2015). Hedonik tüketim ve anlık satın alma ilişkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 141-156. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/niguiibfd/>
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Baytekin, P. (2005). Toplam kalite hedefinde müşteri memnuniyetinden müşteri sadakatine. *Yeni Düşünceler Dergisi*, 1(1), 41-52. Retrieved from <http://155.223.1.158/edergi/yenid/sl/4.pdf>
- Bayuk, N., & Küçük, F. (2007). Müşteri tatmini ve müşteri sadakati ilişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 285-292. Retrieved from <http://dspace.marmara.edu.tr/handle/11424/1621>
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 514-523. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040410561848>
- Bloch, P.H. (1986). The product enthusiasm: Implications for marketing strategy. *Journal of Consumer Marketing*, 3(3), 51-62. doi: 10.1108/eb008170
- Browne, B.A., & Kaldenberg, O.D. (1997). Conceptualizing self-monitoring: Links to materialism and product involvement. *Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 31-44. doi:10.1108/07363769710155848
- Çakır, V. (2007). Tüketici ilgilenimini ölçmek. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(4), 163-180. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/josc/>
- Çatı, K., & Koçoğlu, C.M. (2008). Müşteri sadakati ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 167-188. Retrieved from <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/410>
- Çiftıldız, S.S. (2010a). Tüketici ilgisinin marka bağlılığı ve öncelleri arasındaki ilişkiye etkisi: İstanbul ili örneği. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 49-69. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ttad/article/view/5000085663/5000079749>
- Çiftıldız, S.S. (2010b). Bilgi araştırma eğiliminin tüketici ilgisi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiye etkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(1), 73-89. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/view/5000063769>
- Çiftıldız, S.S., & Süttemiz, N. (2007). Tüketici ilgisinin marka bağlılığına etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), 37-55. Retrieved from <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayil3/ciftiyildiz-sututemiz.pdf>
- Çilingir, Z., & Yıldız, S. (2010). Tüketicilerin ürünlere olan ilgileniminin marka sadakati üzerindeki etkisi: sembolik nitelikteki bir ürün grubu için İstanbul ili pilot çalışması. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 79-100. Retrieved from <http://www.ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/214>
- Day, G.S. (1970). *Buyer attitudes and brand choice behavior*. New York: Free Pres.
- Dölarıslan, E.Ş. (2015). Tüketicilerin ürün ilgilenim ve bilgi düzeyinin marka sadakatine etkisinin fikir liderliği kapsamında değerlendirilmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 15, 23-48. Retrieved from <http://www.pazarlama.org.tr/dergi/yonetim/icerik/makaleler/86-published.pdf>
- Duman, T., Ayduğan, P., & Koçak, G. N. (2007). Karayolu yolcu taşımacılığı hizmetlerinde hizmet kalitesi, hizmet değeri, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 151-177. Retrieved from <http://dspace.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/5400>
- Eren, S., & Erge, A. (2012). Marka güveni, marka memnuniyeti ve müşteri değerinin tüketicilerin marka sadakati üzerine etkisi. *Journal of Yaşar University*, 26 (7), 4455-4482. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/view/5000066187>

- Ersun, A.N., & Yıldırım, F. (2010). Consumer involvement and brand sensitivity of university students in their choice of fashion products. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 313-333. Retrieved from <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruiibfd/article/view/5000007378>
- Fırat, A., & Azmak, E. (2007). Satın alma karar sürecinde beyaz eşya kullanıcılarının marka bağlılığı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 251-264. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/view/5000134487>
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 11(4), 283-306. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540174
- Hacıfendioğlu, Ş., & Koç, Ü. (2009). Hizmet kalitesi algılamalarının müşteri bağlılığına etkisi ve fast-food sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 146-167. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11493/1623>
- İslamoğlu, A.H. & Alniaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (4). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kandemir, D., Atakan, S.S., & Demirci, C. (2013). İlgilenim kavramı ve Türkçe ilgilenim ölçeklerinin değerlendirilmesi: tüketici ilgilenimi, sürekli ilgilenim ve satın alma kararı ilgilenimi. *İktisat İşletme ve Finans*, 28 (330), 21-48. doi: 10.3848/iif.2013.331.3788
- Kapferer, J.N., Laurent, G. (1985/1986). Consumer involvement profiles: a new practical approach to consumer involvement. *Journal of Advertising Research*, 25(6), 48-56. Retrieved from <http://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:hal-00786782>
- Kara, G. (2015). Marka deneyimi ve tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkide müşteri tatmininin rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Krugman, H.E. (1965). The impact of television advertising: learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29 (3), 349-356. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2746936>
- Kurtuldu, H., & Çilingir, Z. (2009). Gerçek ve ideal öz kimlik uyumunun marka sadakati üzerindeki etkisi: sigara sektöründe bir uygulama. *Atatürk University Journal of Economic & Administrative Sciences*, 23 (1), 247-263. Retrieved from <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniibd/issue/view/1025000280>
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 293-311. doi: 10.1177/0092070304263330
- Laurent, G., & Kapferer, J.N. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41-53. doi: 10.2307/3151549
- Lee, K-H. (2000). Antecedents and consequences of apparel involvement: a multi-attribute model. (Doctoral Dissertation). Iowa State University: USA.
- Martin, C.L. (1998). Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach. *Journal of Product & Brand Management*, 7(1), 6-26. doi:10.1108/10610429810209700
- Michaelidou, N., & Dibb, S. (2008). Consumer involvement: a new perspective. *Marketing Review*, 8 (1), 1-28. doi:10.1362/146934708X290403
- Mitchell, A.A. (1979). Involvement: a potentially important mediator of consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 6, 191-196. <http://acrwebsite.org/volumes/5703/volumes/v06/NA-06>
- Mittal, B. (1995). A comparative analysis of four scales of consumer involvement. *Psychology & Marketing*, 12 (7), 663-682. doi: 10.1002/mar.4220120708.
- Nakip, M. (2006). Pazarlama Araştırmaları teknikler ve spss destekli uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. & Barış, G. (2002). Tüketici davranışı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Oliver, R.L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-44. doi: 10.2307/1252099.
- Öztürk, P. (2006). Rekabet gücü olarak marka faktörü, marka oluşturma stratejileri ve koruma sistemleri. *İktisat, İşletme ve Finans*, 21 (244), 66-85. doi: 10.3848/iif.2006.244.6440

- Prayag, G., & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to mauritius: the role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51 (3), 342-356. doi: 10.1177/0047287511410321
- Rothschild, M.L. (1984). Perspectives on involvement: current problems and future directions. *Advances in Consumer Research*, 11, 216-217. <http://acrwebsite.org/volumes/6245/volumes/v11/NA-11>
- Sherif, M., & Sargent, S. (1947). Ego-involvement and the mass media. *Journal of Social Issues*, 3, 8-16. doi: 10.1111/j.1540-4560.1947.tb02208.x
- Tokmak, G. (2014). Marka sadakatini etkileyen faktörler ve markaya bağlılık noktaları: Bülent Ecevit üniversitesi i.i.b.f. öğrencileri üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Tüzün, İ.K., Devrani, T.K. (2008). Müşteri memnuniyeti ve müşteri-çalışan etkileşimi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 13-24. <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>
- Warrington, P., & Shim, S. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology&Marketing*, 17(9), 761-782. doi: 10.1002/1520-6793(200009)17:9<761::AID-MAR2>3.0.CO;2-9
- Yolcu, T., Ekici, S.G., Altunışık, R. (2014). Kadınların Alışveriş Davranışlarında Hazcı Eğilimlerin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Moldova 6. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi.
- Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 341-352. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/208520>
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46. doi: 10.2307/1251929

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.174>

## ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL BOLLUĞUN GİRİŞİMSEL ORYANTASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

Nurdan GÜRKAN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 28.11.2016

Ahmet Ferda ÇAKMAK<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22.12.2016

### ÖZ

*Stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı, işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini ifade etmektedir. İşletmeler girişimcilik eğilimlerini geliştirebilmek için kullanıma hazır kaynaklara diğer bir ifade ile örgütsel bolluğa ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel bolluk; mevcut bolluk, iyileştirilebilir bolluk ve potansiyel bolluk olmak üzere üç bolluk türünden oluşmaktadır. Çalışmanın amacı işletmelerde örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığını incelemesidir. Örgütsel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki, panel veri analizi yöntemi kullanılarak 2010-2014 dönemi için Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören 20 adet şirket üzerinden araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, işletmelerdeki girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk ve iyileştirilebilir bolluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Elde edilen bulgulara göre; potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimsel Oryantasyon, Örgütsel Bolluk

**JEL Kodları:** M10

## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SLACK IN ORGANIZATIONS ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

### Abstract

*The concept of entrepreneurial orientation, which emerges with the development of strategic management, refers to entrepreneurship orientations of businesses. The businesses need resources in other words organizational slack in order to develop their entrepreneurial trends. The organizational slack consists of three slack type. These slack types are available slack, recoverable slack and potential slack. The purpose of this study is to examine whether organizational slack in the businesses has an effect on entrepreneurial orientation. The relationship between organizational slack and entrepreneurial orientation was investigated through 20 companies that were traded in Borsa Istanbul Corporate Governance Index for 2010-2014 period using panel data analysis method. The results of the study indicate the existence of a statistically significant relationship between the available slack and the recoverable slack with the entrepreneurial orientation in the businesses. According to findings; there was no statistically significant relationship between potential slack and entrepreneurial orientation.*

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Organizational Slack

**JEL Codes:** M10

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Örgütlerde Kaynak Bilgisi ve Örgütsel Bolluğun Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, [nurdan.gurkan@hotmail.com](mailto:nurdan.gurkan@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, [cakmak@beun.edu.tr](mailto:cakmak@beun.edu.tr)

## 1. Giriş

İşletmeler yeni teknolojilerin gelişmesi ve artan rekabet ile birlikte girişimci, yenilikçi, yaratıcı olma gibi özelliklere sahip olarak rakiplerine oranla farklılaşması daha da önemli olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek için yenilikçilik, fırsatçılık, yaratıcılık gibi özellikleri içeren girişimciliğe yönelmeleri gerekmektedir. Literatürde yer alan birçok çalışma, işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini “girişimsel oryantasyon” kavramı ile açıklanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd. 2000; Todorovic, 2004; Boehm, 2007; Josien, 2008; Anderson vd., 2009; Roberts, 2010; Covin ve Lumpkin, 2011; Diefenbach, 2011; Slevin ve Terjesen, 2011; Runyan vd., 2012; Anderson ve Eshima, 2013; Kreiser vd., 2013; Gupta, 2015; Anderson vd., 2015).

Girişimcilik sadece yeni girişimleri ifade ederken; stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler ve karar alma faaliyetlerini içermektedir. İşletmelerin girişimsel oryantasyon boyutlarını geliştirebilmeleri için, hem fonlara hem de varlıklarını kullanabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:136).

Kaynak tabanlı teori; işletmelerde kaynaklar ile bilgi ve yeteneklerin bir araya getirilmesini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre; işletmeler kendi bünyesindeki kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kaynak tabanlı teoriye göre; işletmeler ancak sahip olduğu kaynaklar üzerinden rant elde edebilmektedir (Mahoney, 1995). Bu kaynaklar bilgi tabanlı ve mülkiyet tabanlı kaynaklar olup; mülkiyet tabanlı kaynaklar maddi girdi kaynaklarını tanımlamakta ve işletmenin kullanımına hazır halde olanları örgütsel bolluk olarak adlandırılmaktadır. Rant elde edebilmesinin yollarından biri olan girişimcilik faaliyetinin gerçekleştirilmesinde işletmelerin kullanıma hazır kaynaklara, diğer bir ifade ile örgütsel bolluğa, ihtiyaçları vardır.

Cyert ve March (1963), örgütsel bolluğun yenilik ve değişim için kaynak sağladığını ifade etmiştir. Bu da, bolluğa sahip olan bir işletmenin çevresel değişikliklere adapte olma yeteneğini geliştirmesine ve onun uzun dönemli performans sağlamasına imkan tanımaktadır. Mousa ve Chowdhury (2014) de; örgütsel bolluğun işletmelerdeki yeniliği sürdürmek ve kolaylaştırmak için önemli olduğunu dile getirmektedir. Yazarlar ayrıca örgütsel bolluğun hem işletmelerin büyümesini hem de işletmelerin girişimciliğini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.



Buradan hareketle, çalışmanın amacı işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının Türkiye odağında incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, 2010-2014 dönemi içinde Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilecek şirketler belirlenirken, şirketlerin araştırma döneminin tamamında endeks içerisinde yer alması şartı aranmıştır.

Belirtilen amaç kapsamında, örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışma dört bölümde anlatılmaktadır. İlk bölümde, girişimsel oryantasyon kavramının tanımına ve boyutlarına yer verilmektedir. İkinci bölümde, örgütsel bolluk kavramı ve türleri açıklanmakta olup, üçüncü bölümde ise örgütsel bolluk türlerinin girişimsel oryantasyonla arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmektedir.

Dördüncü bölümde, örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyonu etkileyip etkilemediği sorusuna BIST-Kurumsal Yönetim Endeksi şirketleri üzerinden cevap aranmıştır. Aynı zamanda, çalışmada yararlanılan model, modelde yer alan değişkenler ile araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir. Aynı bölümün devamında ise araştırmada kullanılan veri seti ve tanımlayıcı istatistikler; son kısmında ise araştırma bulguları yer almaktadır. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular ışığında örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde etkili olup olmadığı ile ilgili yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. Kısıtlar ve öneriler bölümünde ise çalışmanın kısıtları ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Girişimsel Oryantasyon Kavramı**

Stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkmış bir kavram olan girişimsel oryantasyon, karar alıcıların işletmenin örgütsel amacına karar verebilmek, vizyonunu devam ettirebilmek ve rekabet avantajını yaratabilmek için kullandığı girişimci strateji yapma süreci olarak görülmektedir (Rauch vd., 2009:763). Girişimsel oryantasyon kavramının ortaya çıkışı Child (1972), Mintzberg (1973), Khandwall (1977), Miles ve Snow (1978) gibi strateji araştırmaları alanında yer alan çalışmalara dayandırılabilir. Mintzberg (1973) ile Miles ve Snow (1978) çalışmalarında işletmeleri girişimci ve fırsatçı olarak tanımlarken; Miller (1983) girişimci bir işletmeyi; ürün pazarlama yeniliği ile uğraşan, riskli girişimler üstlenen, proaktif yeniliklerde ilk önce davranan bir işletme şeklinde tanımlayarak girişimsel oryantasyon kavramının temellerini atmıştır.

Morris ve Paul (1987) da çalışmasında belirtilen özellikleri birleştirmiş ve bir adım daha ilerleyerek, girişimsel oryantasyonu üst yönetimin risk alma, yenilikçi olma ve proaktifliği gösterme eğilimi olarak tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, bağımsız bir şekilde hareket eğilimi ve rakiplerine karşı saldırgan olma eğilimini de ekleyerek Morris ve Paul (1987) tarafından yapılan tanımı genişletmiştir. İfade edilen tanımlardan girişimsel oryantasyon kavramı çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır. Literatürde, girişimsel oryantasyon boyutlarının birlikte ya da ayrı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği ile ilgili düşünceler yer almaktadır. Girişimsel oryantasyon boyutlarını yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik kapsamında ele alan Miller (1983), bir işletmenin girişimci olabilmesi için bu boyutların tümünün bir işletmede bulunması gerektiğini düşünmektedir. Lumpkin ve Dess (1996:137) ise, önerdikleri girişimsel oryantasyon boyutlarının bağımsız bir şekilde çevresel ve örgütsel bağlamda değişebileceğini savunmaktadır.

Ancak literatürde; Quinn (1985), Morris ve Paul (1987), Covin ve Slevin (1988; 1991), Miles ve Arnold (1991), Zahra (1993), Naman ve Slevin (1993), Sayles ve Steward (1995), Chadwick (1998), Barringer ve Bluedorn, 1999; Davis (2007), Diefenbach (2011), Smith (2011), Slevin ve Terjesen (2011), Chen vd. (2012), Clausen ve Korneliussen (2012), Soininen vd. (2012), Runyan vd. (2012), Anderson ve Eshima (2013), Kreiser vd. (2013) gibi birçok araştırma Miller (1983)'ın önerdiği yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını içeren kavramsallaştırmasını temel alan bir yaklaşım benimsemiştir. Bir işletmenin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının temel girişimcilik süreçlerini oluşturması ve bu boyutların bir işletmede bir arada yer alması gerektiği düşünüldüğünden, bu çalışmada Miller (1983)'ın kavramsallaştırması ele alınmaktadır.

Girişimsel oryantasyon boyutlarından yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçlerle sonuçlanabilen yeni fikirler, yenilik, deneyim ve yaratıcı süreçlerin bir işletme tarafından desteklenme eğilimini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Risk alma, girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden hareket etme ve girişim fırsatı yakalama eğilimini ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005:152). Proaktiflik ise yeni ürün ve hizmetlerin sunumu ile nitelendirilen bir fırsat arayışı, ileriye dönük bir bakış açısı olup, gelecekteki talep beklentisiyle hareket etme ve yenilikçilikle bağlantılı bir kavramdır (Diefenbach, 2011:15).

### 3. Örgütsel Bolluk Kavramı

Örgütsel bolluğun ilk tanımlarından bir tanesini yapan Cyert ve March (1963) örgütsel bolluğu; işletmenin sahip olduğu kullanıma hazır kaynaklar şeklinde ifade etmektedir. Cyert ve March (1963:36) hissedarlara yapılan aşırı temettü ödemeleri, piyasa fiyatının altında fiyat önerileri, yüksek ücret ve prim ödemeleri gibi amaçlar doğrultusunda kullanılan kaynakların örgütsel bolluk içerisinde değerlendirilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Diğer bir ifade ile yazarlar, toplam kaynaklar ile işletmenin hissedarları ve müşterileri ile ilişkilerini güçlendirme amacı doğrultusunda kullanmayı planladığı kaynaklar arasındaki fark olarak örgütsel bolluğa açıklama getirmektedir.

Bourgeois (1981:30) örgütsel bolluğu; işletmenin içinden ve dışından gelen değişikliklere cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için tampon görevini üstlenen mevcut veya potansiyel kaynaklar, şeklinde ele almıştır. Aynı zamanda Marino ve Lange (1983:82), örgütsel bolluk tanımının literatürde önemli bir yere sahip olduğunu ifade ettiği Bourgeois (1981:31), örgütsel bolluğun iş akışı sürecinde tampon (güvence) olarak işletmelerde kullanılabileceğini belirtmiştir. Ancak örgütsel bolluk işletmenin karşılaştığı ufak problemlerin üstesinden gelinmesinde yeterli olabilirken; daha büyük problemler karşısında ise işletmeye çözüm üretmek için zaman kazandırabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bolluğu sadece tampon görevi ile değerlendirmek de doğru olmayabilir.

İşletmelerin yenilik yapma yeteneği açısından da önemli bir yere sahip olan örgütsel bolluğun, çeşitli kavramsallaştırmaları önerilmiş olup, genellikle bolluk tek boyutlu yapı olarak ele alınmıştır. Ancak Bourgeois ve Singh (1983), bolluğun çok boyutlu kavramsallaştırmasını önermiştir. Bourgeois (1981)'un fikirlerinden yola çıkan Bourgeois ve Singh (1983:43), bolluğu birbiriyle ilişkili ancak kavramsal olarak (i) mevcut, (ii) iyileştirilebilir ve (iii) potansiyel olmak üzere üç farklı boyuttan oluşacak şekilde belirtmiştir.

**Mevcut bolluk**, aşırı likidite gibi işletmenin sahip olduğu atıl durumdaki kaynaklardan oluşmaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Mevcut bolluğu oluşturan kaynaklar işletmenin aktifinde yer almaktadır ve kullanılmaya hazır durumdadır. Diğer örgütsel bolluk türlerine göre belirlenmesi ve yöneticiler tarafından fark edilmesi nispeten daha kolaydır.

**İyileştirilebilir bolluk**, işletmeden gereğinden fazla fon çıkışına neden olan (aşırı maliyetler gibi) durumların iyileştirilmesi ile işletmede bırakılabilecek kaynakları tanımlamaktadır (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Ancak öncelikle işletmeden gereğinden fazla

fon çıkışına neden olan durumların tespit edilmesi ve iyileştirme stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

**Potansiyel bolluk**, borç alma kredibilitesini kullanarak veya sermaye artırımını gibi yollarla işletmenin dışarıdan sağlayabileceği ek fon kaynaklarını temsil etmektedir (Bourgeois ve Singh, 1983:43). Banka kredilerinde, ihraç edecekleri tahvillerde veya kredili alışlarda faiz; sermaye artırımında ise kar payı olmak üzere dışarıdan edinilecek fonların maliyeti nedeniyle işletmeler tüm kredibilitesini kullanmaktan kaçınmakta, ancak fon ihtiyacı ortaya çıktığında işletme dışından fon elde etme potansiyeline sahiptirler.

#### **4. Girişimsel Oryantasyonun Örgütsel Bolluk ile İlişkisi**

Örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişki örgütsel bolluk türlerine göre ilişkinin farklılaşabilmektedir. Bu başlık altında; örgütsel bolluk türleri ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

##### **4.1. Mevcut Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Mevcut bolluk, hazır kaynaklar olarak işletmelerin girişimci fırsatları kullanmaları ve araştırmaları için zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle, aşırı likiditeye sahip işletmelerin girişimde bulunma konusunda daha cesaretli olacakları söylenebilir. Yüksek bolluk seviyeleri ile yüksek yenilik düzeyini ilişkilendiren MacCrimmon ve Wehrung (1986) çalışmasında mevcut bolluğun yöneticileri risk alma konusunda cesaretlendirdiğini ve yenilik konusunda söz konusu işletmelerin daha atılgan olacağını ifade etmektedir. Bu açıdan, işletmelerin yenilik yapmak ve girişimci davranışlarda bulunabilmek için bolluğa ihtiyaç duyacağı düşünülmektedir. Bunun yanında Baker ve Nelson (2005:329)'a göre Levi-Strauss (1966:17)'un “eldeki herhangi bir şey ile bir şeyler yapmak” veya “diğer kişilerin değersiz olarak gördüklerinden yeni bir şey yaratma” olarak tanımladığı girişimsel brikolaj, kaynak kısıtlamalarının girişimcilik davranışını olumlu yönde etkilediğinin kanıtı olarak görülebilir. Dolayısıyla, kaynak fazlasının ya da kaynak kısıtlamasının olduğu durumlar, girişimcilik davranışını ortaya çıkarmakta ve mevcut bolluk ile girişimcilik aktivitesi arasında eğrisel bir ilişkiye işaret etmektedir.

Vekalet teorisi, işletme sahipliği ile işletme yöneticiliğinin birbirinden ayrılması sonucunda yöneticiler ile ortaklar arasında öncelikler konusunda anlaşmazlıkların ortaya çıktığını ve yöneticilerin genellikle kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda

kaynakları işletmenin vizyonuyla uyuşmayan yönde kullanma eğiliminde olduklarını içermektedir (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Bu kapsamda, mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırmak yerine azaltacağı savı ileri sürülebilir. Buradan, mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin U tipi bir şekil alması beklenilebilir.

#### **4.2. İyileştirilebilir Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Literatürde, iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında eğrisel bir ilişkiyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan; Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009) ile tutarlı olarak iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında ters-U şeklinde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Bu ilişkiye dayanarak, iyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde işletmeler verimli çalışıyor olduklarından yenilik yapma ihtiyacı hissetmeyecektir.

İyileştirilebilir bolluğun yüksek olduğu durumda işletmeler verimsiz çalıştığından veya yüksek maaş ve prim ödemeleri, yüksek promosyonlar gibi yüksek maliyetlere katlanacağından girişimcilik bakış açısından uzak durması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun orta seviyelerinde ise işletmelerin verimsizliği ortadan kaldırmaya yönelik yeni arayışlara girerek yeni pazarlara yönelerek bir takım riskleri alması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu ve yüksek olduğu seviyelerde girişimsel oryantasyon derecesinin düşük olması beklenilebilir. Bunun yanında, iyileştirilebilir bolluktaki artış orta seviyelerde işletmenin girişimsel oryantasyonunu arttırabileceği yorumlanabilir.

#### **4.3. Potansiyel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişki**

Potansiyel bolluk bir işletmenin dışarıdan borçlanma kabiliyetini diğer bir ifade ile kredibilitesini temsil etmektedir. Potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon ile arasındaki ilişki piyasa koşullarının durumuna oldukça bağlıdır. Özellikle ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yöneticiler işletmeye ek sorumluluklar yüklemekten kaçınma eğilimine girmektedir. Potansiyel bolluk düşük olduğunda, işletmenin dış sermayeyi kullanma yeteneği çok az olacağından işletmenin borçlanma maliyetleri oldukça yüksek olacaktır. Yüksek maliyetle edinilen kaynakların işletmenin girişimcilik eğilimini destekleyecek şekilde kullanılması çok olası görülmeyebilir.

İşletmenin sahip olduğu potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasındaki ilişkinin ekonominin içinde bulunduğu duruma son derece duyarlı olması beklenmektedir. Ekonominin genişleme dönemlerinde potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülürken; gerek ekonominin normal seyrettiği gerekse de ekonominin kötüleştiği dönemlerde söz konusu ilişkinin oldukça zayıflayacağı düşünülebilir.

## **5. Örgütsel Bolluk ve Girişimsel Oryantasyon Arasındaki İlişkinin Analizi**

Bu bölüm altında girişimsel oryantasyon ile işletmelerin örgütsel bolluğu arasında ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

### **5.1. Çalışmanın Kapsamı**

Çalışmada araştırma sorusuna Türkiye’de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 20 şirkete ait 2010-2014 yılları arasını kapsayan yıllık faaliyet raporları üzerinden cevap aranmıştır. Çalışmanın modelinde yer alan her bir değişken için toplam 100 adet (20 şirket \* 5 yıl) veriden yararlanılmıştır. İşletmenin girişimsel oryantasyon seviyesi belirlenirken faaliyet raporlarında mümkün olduğunca açık, fazla ve yanıltıcı olmayan ifadelerin yer alması, çok önemlidir. Çalışmanın kapsamı belirlenirken Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olan şirketlerin kamuoyuna daha açık ve daha doğru bilgi açıkladığı varsayılmıştır.

Finans alanında faaliyet gösteren şirketler ve gayrimenkul yatırım ortaklıkları çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Söz konusu şirketlerin çalışma kapsamı dışında bırakılmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, söz konusu şirketlerin başka alanlarda faaliyet göstermeleri Kanunlar ile yasaklanmıştır. İç girişimcilik alanında yapılacak deneysel çalışmalara bu şirketlerin dahil edilmesi elde edilecek bulgularda sapmalara neden olacaktır. İkinci olarak; bu şirketlerin finansal tabloları farklı formatta hazırlanmakta ve araştırma kapsamında gerekli olacak muhasebe verilerine ulaşılamamaktadır. Bu durum, çalışma modelinde kullanılacak değişkenlerin hesaplanması açısından sorun yaratmaktadır. Çalışmada,

(i) finansal raporlar Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’nun resmi internet sitesinden (<http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>),

(ii) çalışmada yer alan şirketlere ait faaliyet raporları şirketlerin resmi internet sitelerinden, temin edilmiştir.

## 5.2. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın temel öngörüsü; girişimsel oryantasyon olgusunun gelişmesinde örgütsel bolluğun önemli bir faktör olduğudur. Bu öngörü çerçevesinde cevaplanmak istenen, işletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türlerinin işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olup olmadığı sorusudur.

Wiklund ve Shepherd (2005:78), bolluk kaynaklarının bulunabilirliğinin, kaynak kısıtlamasının olduğu çevrelerde kabul edilmeyen yeni stratejileri ve yenilikçi projeleri tecrübe etmek için işletmelere fırsat verdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Greve (2003) örgütsel bolluk varlığının yeni ve potansiyel olarak değerli girişimci fırsatları tanımlamayı teşvik ederek, yöneticiler arasında araştırma davranışlarını cesaretlendirdiğini iddia etmektedir. Ancak, önceki bölümlerde de tartışıldığı üzere örgütsel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasındaki ilişkinin örgütsel bolluk türlerine göre farklılaşabilmesi mümkündür. Bu bağlamda örgütsel bolluk türlerinin, girişimsel oryantasyon derecesi üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>: İşletmenin sahip olduğu örgütsel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

H<sub>1a</sub>: İşletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: İşletmenin sahip olduğu iyileştirilebilir bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: İşletmenin sahip olduğu potansiyel bolluğun işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## 5.3. Araştırma Modeli

Araştırma sorusu dikkate alınarak hazırlanan hipotezin test edilmesi için araştırma modeli oluşturulmuştur. Hipotezin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türlerinin ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılabilir. İşletmenin sahip olduğu kaynak bilgisinin, firma büyüklüğünün ve aktif karlılık oranının da girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde önemli birer faktör olduğu düşünülerek, kaynak bilgisi, firma büyüklüğü ve aktif karlılığı değişkenleri

modele kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için kurulan model aşığıdaki gibi gösterilebilir.

$$GO_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 MB_{it} + \alpha_2 MB^2_{it} + \alpha_3 \dot{I}B_{it} + \alpha_4 \dot{I}B^2_{it} + \alpha_5 PB_{it} + \alpha_6 PB^2_{it} + \alpha_7 KB_{it} + \alpha_8 FB_{it} + \alpha_9 AK_{it} + \varepsilon_{it}$$

<i>GO</i>	<i>Girişimsel Oryantasyon</i>	<i>İB<sup>2</sup></i>	<i>İyileştirilebilir Bolluk Karesi</i>	<i>KB</i>	<i>Kaynak Bilgisi</i>
<i>MB</i>	<i>Mevcut Bolluk</i>	<i>MB<sup>2</sup></i>	<i>Mevcut Bolluk Karesi</i>	<i>FB</i>	<i>Firma Büyüklüğü</i>
<i>İB</i>	<i>İyileştirilebilir Bolluk</i>	<i>PB<sup>2</sup></i>	<i>Potansiyel Bolluk Karesi</i>	<i>AK</i>	<i>Aktif Karlılık Oranı</i>
<i>PB</i>	<i>Potansiyel Bolluk</i>			<i>ε<sub>it</sub></i>	<i>Hata Terimi</i>

Modelin çözümünden elde edilecek katsayılar hipotezlerin kabul edilip edilemeyeceği noktada belirleyici olmaktadır. Regresyon modellerinde herhangi bir değişkenin karesi de modele eklenerek bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin U tipi veya ters U tipi bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular (Tan, 2003; George, 2005; Chiu ve Liaw, 2009) göz önünde bulundurularak her bir örgütsel bolluk türüne ilişkin bağımsız değişkenlerin kareleri modele dahil edilmiştir. Modelin çözümünden mevcut bolluk değişkenine ilişkin olarak elde edilecek  $\alpha_1$  ve  $\alpha_2$  katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması, işletmenin sahip olduğu mevcut bolluğun girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğuna diğer bir deyişle  $H_{1a}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Modelin çözümünden elde edilen  $\alpha_1$  katsayısının negatif;  $\alpha_2$  katsayısının ise pozitif bir değer alması, girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasında U tipi ilişkinin;  $\alpha_1$  katsayısının pozitif;  $\alpha_2$  katsayısının negatif bir değer alması ise ters U tipi ilişkinin var olduğu şeklinde yorumlanacaktır. Bu noktada elde edilen katsayının ( $\alpha_1$  ya da  $\alpha_2$ ) pozitif (negatif) olması, mevcut bolluktaki artışın işletmenin girişimsel oryantasyon derecesini artırdığı (azalttığı) şeklinde yorumlanmalıdır. Benzer değerlendirmeler  $\alpha_3$  ve  $\alpha_4$  katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ve pozitif veya negatif olmasına göre iyileştirilebilir bolluk için;  $\alpha_5$  ve  $\alpha_6$  katsayılarına bakılarak potansiyel bolluk için de yapılabilir.

#### 5.4. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Elde Edilmesi

Bu başlık altında, araştırma modelinde kullanılan değişkenler ve değişkenlerin nasıl elde edildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

##### 5.4.1. Girişimsel Oryantasyon

Girişimsel oryantasyon değişkeninin belirlenmesinde kullanılan ve çalışmada uygulanan yöntem olan içerik analizi yöntemi, işletmelerin faaliyet raporlarının incelenmesini



kapsamaktadır. Stratejik yönetim araştırmacıları, çok kapsamlı araştırma akışları içindeki elde edilmesi zor verileri toplamak için içerik analizine güvenmektedir. Bu çalışmada girişimsel oryantasyon değişkeni çalışma kapsamındaki işletmelerin faaliyet raporlarından içerik analizi yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Hem girişimcilik literatüründe sıklıkla kullanılması hem de geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olması nedeniyle bu çalışmada, girişimsel oryantasyonun belirlenmesi için Short, vd., (2010) tarafından oluşturulan kodlama listesi kullanılmıştır. Kodlama listesi Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Girişimsel Oryantasyon Boyutları için Kelime Listeleri

Girişimsel Oryantasyon Boyutları	İçerik Analizi Kelimeleri
<b>Yenilikçilik</b>	açık fikirli, adapte etmek, akademi, akıllı, amaçlamak, araştırmak, arzulamak, becerikli, büyüme, canlandırmak, değişiklik yapmak, değişim, desteklemek, devrim, dönüştürmek, eğitim, farklılık yaratmak, fikir, geliştirmek, geliştirmek, gerçekteştirmek, girişim, hayal etmek, hayal gücü, hedeflemek, icat etmek, ilerleme, inovasyon, iyileştirme, kalite, keşfetmek, lisans, markalaşmak, misyon, modern, mükemmellik, nitelikli, orijinal, öncü, özgün, özgürlük tanımak, teşvik etmek, proje, patent, rekabetçi, sürdürülebilirlik, teknopark, teşvik etmek, verimlilik, vizyon, yaratıcı, yaratmak, yeni yatırım, yenilikçi, yenilik, yetenekli.
<b>Proaktiflik</b>	anket, analiz etmek, beklemek, beklenti, bulgu, değerlendirmek, gösterge, gözlemlemek, incelemek, irdelemek, olasılık, oryantasyon, ölçmek, önceden görmek, öngörmek, önlem almak, önlemek, proaktif, saptamak, senaryo, sezme, sorgulamak, soruşturmak, strateji, tahmin etmek, takip etmek, tehlike, teşhis etmek, ummak, uyumlaştırmak, zannetmek.
<b>Risk Alma</b>	atak, atılgan, atılım, azimli, belirsiz, cesur, cüret etmek, değişken, fırsat, getiri, iddialı, istikrarsız, korkusuz, meydan okumak, öngörülemez, risk, speküle etmek, şans, tehlike.

Girişimsel oryantasyon değişkeni, bir içerik analizi yöntemi olan “kelime kullanım sıklığı” tekniği aracılığıyla hesaplanmıştır. İçerik analizi yöntemi, söyleşiler, açık uçlu anket cevapları, şirket raporları, makaleler gibi nitel verileri analiz etmeye yarayan Nvivo 10 paket programı kullanılarak gerçekteştirilmiştir. Öncelikle, girişimsel oryantasyon boyutunun her bir boyutu için belirlenen kelimelerin faaliyet raporları içerisindeki toplam kullanım sıklıkları (sayısal olarak) her bir şirket ve her bir yıl için ayrı ayrı belirlenmiştir. Sonrasında, her bir boyuta ilişkin kelimelerin toplam kullanım sayısı, faaliyet raporundaki toplam kelime sayısına oranlanmış ve yüzde olarak ifade edilmiştir. Son aşamada ise tüm boyutlara ilişkin yüzdeler toplanarak her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı girişimsel oryantasyon değeri elde edilmiştir. Elde edilen girişimsel oryantasyon değeri, işletmelerin yıllar itibariyle girişimsel oryantasyon derecesindeki değişimi incelemek ve diğer işletmeler ile kıyaslamak amacıyla gösterge görevi üstlenmektedir.

### 5.4.2. Örgütsel Bolluk

Bourgeois ve Singh (1983)'in çalışmasında, örgütsel bolluk; (i) mevcut bolluk, (ii) iyileştirilebilir bolluk ve (iii) potansiyel bolluk olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede her bir bolluk boyutu, ayrı ayrı hesaplanmakta ve çalışmanın modeline ayrı bir değişken olarak eklenmektedir.

Bromiley (1991), Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Alessandri, vd., (2014), Gürkan (2016) ile benzer şekilde bu çalışmada da işletmelerin cari oranı, mevcut bolluğun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Çalışmada cari oran, her bir işletme ve her bir yıl için ayrı ayrı Eşitlik 1'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Mevcut Bolluk} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} \quad (1)$$

Bu çalışmada iyileştirilebilir bolluk değişkeni, Bourgeois ve Singh (1983), Miller ve Leiblein (1996), Reuer ve Leiblein (2000)'in çalışmalarına uygun şekilde, Eşitlik 2'deki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{İyileştirilebilir Bolluk} = \frac{\text{Ticari Alacaklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Stoklar}}{\text{Satışlar}} + \frac{\text{Pazarlama ve Yönetim Giderleri}}{\text{Satışlar}} \quad (2)$$

Bir işletmenin öz kaynaklarının toplam yabancı kaynaklarına oranı olarak ifade edilen borçlanma katsayısının, literatürde potansiyel bolluk olarak kullanıldığı görülmektedir. Cheng ve Kesner (1997), Chiu ve Liaw (2009), Lin ve Liu (2012), Lin (2014), Alessandri, vd., (2014) çalışmalarına benzer şekilde bu çalışmada örgütsel bolluk Eşitlik 3'teki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Potansiyel Bolluk} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}} \quad (3)$$

### 5.4.3. Kaynak Bilgisi

Anderson (2010), kaynak bilgisi değişkenini ölçmek için Gram-Schmidt ortogonalleştirilmesi (dikgenleştirme) yöntemini önermektedir. Anderson (2010) kaynak bilgisi değişkenini; toplam varlık verimliliğine karşı dikgenleştirilmiş çalışan verimliliği olarak ölçmektedir. Dikgenleştirme yöntemi kullanıldığında iki veya daha fazla değişken arasındaki ortak varyans ortadan kaldırılmakta ve diğer değişken ya da değişkenlerin etkisinden arındırılmış yeni bir değişken yaratılmaktadır (Golub ve Loan, 1996).

$$\text{Çalışan Verimliliği Oranı} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Çalışan Sayısı}} \quad (4)$$

$$\text{Varlık Verimliliği} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (5)$$

Anderson (2010), dikgenleştirme yöntemi ile çalışan verimliliği oranını varlıkların hasılat yaratma potansiyelinden arındırmış ve kaynak bilgisi değişkenini elde etmiştir.

#### 5.4.4. Firma Büyüklüğü

Firma büyüklüğünün gerek girişimsel oryantasyon üzerinde gerekse de bağımsız değişkenler üzerinde etkisi olabileceği düşüncesi ile firma büyüklüğü araştırma modeline kontrol değişkeni olarak ilave edilmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü değişkeni, işletmenin özkaynaklarının logaritması ile hesaplanmıştır.

#### 5.4.5. Aktif Karlılığı

Çalışmada işletmenin finansal performansı ise aktif karlılık oranı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Aktif karlılık oranı, dönem karının toplam varlıklara oranlanması ile Eşitlik 6'da görüldüğü gibi elde edilmektedir.

$$\text{Aktif Karlılık Oranı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (6)$$

### 5.5. Analiz Yöntemi ve Bulgular

Araştırmanın veri seti hem farklı işletmelere hem de farklı yıllara ait verileri kapsadığı için araştırmanın yöntemi panel veri tahmin yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin çözümü ve panel veri analizine ilişkin varsayımlardan sapmaların tespiti için Stata 11 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın veri seti hem farklı işletmelere hem de farklı yıllara ait verileri kapsadığı için araştırmanın yöntemi panel veri tahmin yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinin çözümü ve panel veri analizine ilişkin varsayımlardan sapmaların tespiti için Stata 11 paket programı kullanılmıştır.

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
Ortalama	2,12	1,97	0,56	1,49	1,00	7,44	0,05
Medyan	2,00	1,56	0,46	0,81	0,27	6,81	0,06
Maksimum	3,54	9,68	2,26	10,90	3,23	9,34	0,23
Minimum	1,16	0,71	0,09	0,23	1,40	6,05	-0,22
Std. Sap.	0,53	1,63	0,39	2,08	1,00	1,10	0,08
Çarpıklık	0,45	3,42	2,12	3,03	0,92	0,30	-0,28
Basıklık	2,67	14,74	8,26	12,20	3,53	1,42	4,23
Jarque-Bera	3,81	770,64	190,70	506,72	15,42	11,85	7,60
P-Değeri	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
Gözlem Sayısı	100	100	100	100	100	100	100

GO = Girişimsel Oryantasyon

MB = Mevcut Bolluk

İB = İyileştirilebilir Bolluk

PB = Potansiyel Bolluk

KB = Kaynak Bilgisi

FB = Firma Büyüklüğü

AKO = Aktif Karlılık Oranı

Değişkenlere ait zaman serilerinde trend bulunması durumunda, ilişki gerçek olarak değil, “sahte regresyon” şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı, regresyonun gerçek ve yanıltıcı bir ilişkiden hangisini ifade ettiğinin anlaşılması için zaman serisi verilerinin durağan olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir (Tarı, 2010: 374). Hem zaman boyutu hem de kesit veri boyutunun kısa olması nedeniyle analize dahil edilen değişkenlere ait serilerin durağanlıklarının tespitinde, ADF-Fisher Ki-Kare ve PP-Fisher Ki-Kare birim kök testleri uygulanmıştır. Yapılan birim kök testlerinin sonuçları Tablo 3’te sunulmuş olup, Fisher ADF ve Fisher PP birim kök testlerindeki sonuçlara dayanarak tüm serilerin durağan oldukları tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda, söz konusu seriler ile yapılan analizlerde “sahte regresyon” sorununun olmayacağı varsayılabilir.

**Tablo 3:** Değişkenlere Ait Birim Kök Testi Sonuçları

		GO	MB	İB	PB	KB	FB	AKO
SABİT	ADF - Fisher	48,240 [0,171]	44,187 [0,299]	49,390 [0,143]	58,459** [0,021]	50,477 [0,123]	53,762*** [0,072]	83,251* [0,000]
	PP - Fisher	56,216** [0,042]	58,928** [0,020]	52,330*** [0,091]	86,007* [0,000]	59,437** [0,022]	71,496* [0,002]	110,897* [0,000]
SABİT VE TRENDLİ	ADF - Fisher	52,015*** [0,092]	45,599 [0,250]	58,837** [0,021]	63,221** [0,012]	52,469*** [0,084]	45,644 [0,249]	71,434* [0,002]
	PP - Fisher	78,366* [0,000]	81,192* [0,000]	82,750* [0,000]	93,889* [0,000]	90,029* [0,000]	65,494* [0,007]	105,898* [0,000]

**Notlar:** Fisher ADF ve Fisher PP testleri için parantez içindeki rakamlar ADF-Fisher ve PP-Fisher  $\chi^2$  istatistiklerine ilişkin p değerleridir. \*, \*\* ve \*\*\* sembelleri değişkenlerin sırasıyla %1, %5 ve %10 önem düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

Modelin çözümüne geçmeden önce, modelin hata terimlerinde varsayımdan sapmalar olarak nitelendirilen otokorelasyon, değişen varyans ve kesitsel bağımlılığın var olup olmadığının tespiti için araştırma yapılması gerekmektedir. Çünkü modelde söz konusu sapmaların olması durumunda modelden elde edilen tahminler yanıltıcı sonuçlar doğurup, gerçek katsayı değerlerini yansıtmayabilir. Bu yüzden regresyon modelinde ilk önce birinci dereceden otoregresif (AR1) sürecin olup olmadığını test etmek için Wooldridge (2002) tarafından geliştirilen panel veri otokorelasyon testi kullanılmıştır. Daha sonra, değişen varyansın mevcut olup olmadığı Breusch ve Pagan (1980) tarafından geliştirilen Breusch-Pagan LM panel değişen varyans testi ile ölçülmüştür.

Panel veri modellerinde, otokorelasyon ve değişen varyans sorunları tespit edildikten sonra yatay kesitsel bağımlılık probleminin test edilmesi gerekmektedir. Yatay kesit birimlerinin birbirinden bağımsız olma varsayımından sapma olarak nitelendirilen yatay kesitsel bağımlılık, hata terimlerinin gözlenemeyen faktörleri içermesi nedeniyle tahminlerin tutarsız ve yanıltıcı olmasına sebebiyet vermektedir. Yatay kesitsel bağımlılık, Pesaran CD Testi ile incelenmiştir. Model'deki otokorelasyon, değişen varyans ve yatay kesitsel bağımlılık Driscoll-Kraay standart hataları kullanılarak düzeltilmiş ve bu yöntemle elde edilen regresyon sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Model Sonuçları**

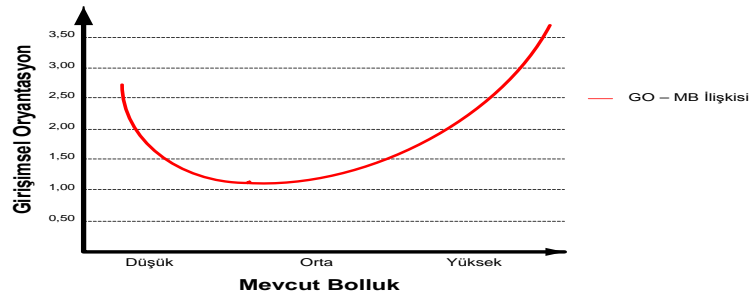
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Olasılık Değeri
Sabit Terim #	2,618*	14,02	[0,000]
1. Mevcut Bolluk	-0,485*	-8,11	[0,000]
2. İyileştirilebilir Bolluk	0,629*	4,44	[0,000]
3. Potansiyel Bolluk	0,062	1,33	[0,200]
4. Kaynak Bilgisi	0,271*	10,07	[0,000]
5. Mevcut Bolluk (Karesi)	0,035*	7,35	[0,000]
6. İyileştirilebilir Bolluk (Karesi)	-0,158**	-2,74	[0,013]
7. Potansiyel Bolluk (Karesi)	-0,000	-0,00	[0,996]
8. Firma Büyüklüğü	-0,027	-1,49	[0,154]
9. Aktif Karlılık Oranı	1,133*	5,64	[0,000]
-----			
R <sup>2</sup>	0,417		
F Değeri	155,86		[0,000]
Gözlem Sayısı	100		

\* %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

\*\* %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı belirtmektedir.

Model sonuçlarına göre; mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mevcut bolluk değişkenine ait Model'den tahmin edilen katsayı (-0,485) ve mevcut bolluk karesi değişkenine ait katsayı

(0,035) dikkate alındığında, mevcut bolluk katsayısının ilk olarak negatif değer alması eğrinin aşağı yönlü olduğu göstermekte; mevcut bolluğun karesinin pozitif değer alması ise eğrinin yukarı yönlü olduğunu göstermektedir. Mutlak değer olarak rakamın büyüklüğü ise eğrinin dikliğini belirlemektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon derecesi arasında U tipi bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Şekil 1, araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönem içerisinde girişimsel oryantasyon ile mevcut bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.



**Şekil 1.** Girişimsel Oryantasyon ile Mevcut Bolluk Arasındaki İlişki

Şekil 1’de görüldüğü üzere mevcut bolluğun düşük olduğu seviyelerde bolluktaki artışa rağmen işletmelerin belli bir noktaya kadar girişimcilik faaliyetlerinden uzaklaştığı görülmektedir. Bir noktadan sonra mevcut bolluktaki artış işletmelerin girişimcilik tutumlarına olumlu yansımaya başlamaktadır. Girişimsel oryantasyon derecesinin artmaya başladığı nokta, mevcut bolluk ve mevcut bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sifıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

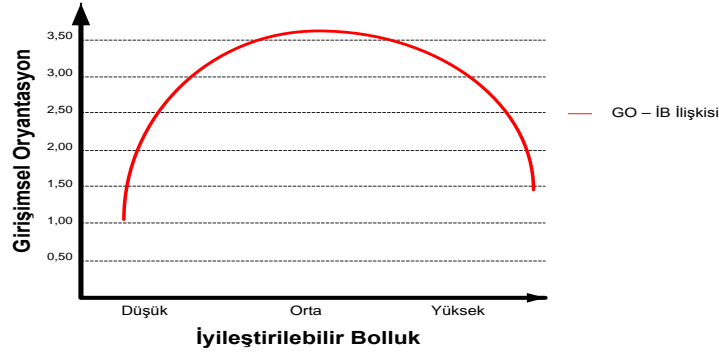
$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 MB + \alpha_2 MB^2$$

$$\frac{dY}{dMB} = \alpha_1 + 2\alpha_2 MB = 0$$

$$MB = \left| \frac{-\alpha_1}{2\alpha_2} \right| = \left| \frac{0,485}{2 \cdot (0,035)} \right| = 6,93 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Yapılan hesaplama doğrultusunda, mevcut bolluk değeri 6,93 olasıya kadar mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,49 birimlik azalışa neden olmaktadır. Mevcut bolluk 6,93 değerine ulaştıktan sonra mevcut bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,04 birimlik artışa neden olmaktadır. Model sonuçlarına göre; iyileştirilebilir bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Model’den tahmin edilen iyileştirilebilir bolluk katsayısı (0,629) iken; iyileştirilebilir bolluk karesi katsayısı (-0,158)

olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu katsayılarla ilişkin iyileştirilebilir bolluğun öncelikli olarak pozitif bir değer alması eğrinin yukarı yönlü olduğu göstermekte; iyileştirilebilir bolluğun karesinin negatif değer alması ise eğrinin aşağı yönlü olduğunu göstermektedir. Bu durumda, iyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında Ters U tipi bir ilişki vardır. Şekil 2, girişimsel oryantasyon ile iyileştirilebilir bolluk arasındaki ilişkiyi temsili olarak göstermektedir.



**Şekil 2.** Girişimsel Oryantasyon ile İyileştirilebilir Bolluk Arasındaki İlişki

Şekil 2'den görüleceği üzere iyileştirilebilir bolluktaki artış belli bir noktaya kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunmakta; belli bir noktadan sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimi azalmaya başlamaktadır. Girişimsel oryantasyon derecesinin azalmaya başladığı nokta, iyileştirilebilir bolluk ve iyileştirilebilir bolluğun karesi değişkenlerine ilişkin modelden elde edilen katsayılar kullanılarak oluşturulan fonksiyonun birinci türevinin sıfıra eşitlenmesi ile belirlenmektedir. Bu bilgiye göre;

$$Y = \alpha_0 + \alpha_3 \dot{I}B + \alpha_4 \dot{I}B^2$$

$$\frac{dY}{d\dot{I}B} = \alpha_3 + 2\alpha_4 \dot{I}B = 0$$

$$\dot{I}B = \left| \frac{-\alpha_3}{2\alpha_4} \right| = \left| \frac{-(0,629)}{2 \cdot (-0,158)} \right| = 1,99 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Yapılan hesaplama doğrultusunda, iyileştirilebilir bolluk değeri 1,99 olasıya kadar iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesinde 0,63 birimlik artışa neden olmaktadır. İyileştirilebilir bolluk 1,99 değerine ulaştıktan sonra iyileştirilebilir bolluktaki bir birimlik artış girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde 0,16 birimlik azalışa neden olmaktadır. Modelin çözümünden elde edilen sonuçlara göre potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle, çalışma kapsamındaki işletmeler için araştırma döneminde potansiyel bolluk

işletmenin girişimcilik eğilimine etki etmemektedir. Kontrol değişkeni olarak modele eklenen kaynak bilgisi ve aktif karlılık değişkenlerinin de işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmekte olup, firma büyüklüğü ile işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Modelin tahmin edilen F değeri (155,86) ve bu değere ilişkin olarak ortaya çıkan olasılık değeri [0,000] modelin bir bütün olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile Model'in tahmini katsayılarına güvenilerek değerlendirme yapmak mümkündür. Model'de hesaplanan R<sup>2</sup> değeri (0,417) temel alınarak, kaynak bilgisi ve örgütsel bolluk işletmelerin girişimsel oryantasyondaki değişikliğin yaklaşık olarak %42'sini açıklamaktadır.

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ışığında çalışmanın hipotezlerinin kabul veya reddedildiği Tablo 5'te topluca sunulmuştur.

**Tablo 5:** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Toplu Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
H <sub>1a</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>mevcut bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H <sub>1b</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>iyileştirilebilir bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H <sub>1c</sub> : İşletmenin sahip olduğu <u>potansiyel bolluğun</u> işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.		√

Modelden elde edilen bulgular topluca değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki işletmeler açısından incelenen dönemde işletmelerin sahip olduğu mevcut bolluğun ve iyileştirilebilir bolluğun işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen dönemde potansiyel bolluk ve girişimsel oryantasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

## 6. Sonuç

Girişimsel oryantasyon, işletme içerisinde zamanla oluşan ve şekillenen bir sürecin ürünüdür ve sürekli olarak evrilmeye devam etmektedir. Girişimsel oryantasyonun şekillenme süreci zarfında, işletme içi ve işletme dışı birçok faktörün işletmenin girişimsel oryantasyon



derecesi üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Bu çalışmada, “İşletmelerin sahip olduğu örgütsel bolluk türleri, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sorusu temel alınarak hazırlanan hipotezlerin test edilebilmesi için girişimsel oryantasyon derecesinin bağımlı değişken; örgütsel bolluk türlerinin ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı regresyon modeli kullanılmıştır.

Model sonuçlarına göre; mevcut bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında U tipi bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre; mevcut bolluğun çok düşük olduğu seviyelerde yöneticiler, işletmenin büyümesi ve kendilerini gösterebilmek adına girişimcilik faaliyetlerine olumlu yaklaşabilmektedir. Bu sonuç da, Baker ve Nelson (2005)’in girişimsel brikolajın girişimcilik davranışını cesaretlendirdiği yönündeki görüşü ile uyumaktadır. Sonrasında, mevcut bolluktaki artışa rağmen işletmelerin girişimcilik eğilimlerinde azalma olması vekalet teorisinin mevcut bolluk üzerine yaptığı değerlendirmeler vasıtasıyla açıklanabilir. Bu değerlendirmelerin temelinde; yöneticilerin işletme kaynaklarını kendi çıkarları, amaçları ve prestijleri doğrultusunda işletmenin vizyonu ile uyum olmayan yönde kullanma eğiliminde olmaları ve risk almaktan çekinecekleri savı yatmaktadır (Chiu ve Liaw, 2009:324; Mizutani ve Nakamura, 2014:246-247). Mevcut bolluktaki artışın çok yüksek olması ise işletmeleri hem yenilik konusunda cesaretlendirmekte hem de daha önce alamadıkları riskleri almaya teşvik edebilmektedir (Cyert ve March, 1963; MacCrimmon ve Wehrung, 1986; Bromiley, 1991; Greve, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Garrett ve Covin, 2007).

İyileştirilebilir bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ise Nohria ve Gulati (1996), Tan ve Peng (2003), George (2005), Yang vd. (2009)’nin çalışmaları ile tutarlı olarak, ters U tipi ilişki bulunmuştur. Ters U tipi ilişki; iyileştirilebilir bolluktaki artışın bir seviyeye kadar işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesine olumlu katkıda bulunduğu; ancak bir seviyeden sonra iyileştirilebilir bolluk seviyesi artmasına rağmen işletmelerin girişimcilik eğiliminin azalmaya başladığı anlamına gelmektedir. İyileştirilebilir bolluğun çok düşük olduğu seviyede işletmenin nispeten verimli çalışıyor olması, yöneticileri yenilik yapma ve risk alma konusunda arayışa itmeyeceğinden işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesinin de düşük olması beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun artmaya başlaması ile birlikte işletme nispeten verimlilikten uzaklaştığından yöneticilerin verimliliği artırmaya yönelik yenilik arayışına girmesi, farklı yönetim ve tedbirleri alması söz konusu olacaktır. Bu nedenle iyileştirilebilir bolluk arttıkça işletmenin girişimsel oryantasyon seviyesinin de yükselmesi beklenilebilir. İyileştirilebilir bolluğun giderek artması, işletmenin verimli ve etkin çalışma noktasından

giderek daha fazla uzaklaştığı anlamına gelmekte ve işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin düşmeye başladığı görülmektedir.

İncelenen dönem araştırma kapsamındaki işletmeler için potansiyel bolluk ile girişimsel oryantasyon arasında ilişki bulunamaması, araştırma döneminin ekonomik krizin etkilerinin devam ettiği bir süreyi kapsamasına bağlanabilir. Dolayısıyla ilgili dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin borçlanabilme kabiliyetlerini diğer bir ifade ile potansiyel bolluğunu kullanmaması beklenilebilecek bir durumdur. İşletmelerin ilgili dönemde potansiyel bolluğa başvurmaktan uzak durması, girişimsel oryantasyon ile potansiyel bolluk arasında ilişki bulunamamasına neden olmuş olabilir. Bourgeois ve Singh (1983)'nin de belirttiği gibi, dış çevreden sağlanan potansiyel bolluğun girişimsel oryantasyonla ilişkisi piyasa koşullarının durumuna oldukça bağlıdır.

Sonuç olarak; araştırmadan elde edilen bulgular, işletmenin girişimsel oryantasyon derecesinin mevcut bolluk ve iyileştirilebilir bolluktan etkilendiğine işaret etmektedir. Potansiyel bolluk ise araştırmanın kapsadığı dönemde araştırma kapsamındaki işletmelerin girişimsel oryantasyon derecesi üzerinde etkili bulunamamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini artırebilmeleri için iyileştirilebilir bolluk seviyelerini makul düzeylerde tutarken, mevcut bolluk seviyelerini ise mümkün olduğunca yükseltmeleri önerilmektedir.

## **7. Kısıtlar ve Öneriler**

Modelin çözümünden elde edilen bulgular ve bulgulara dayanılarak yapılan yorumlamalar çalışmanın kısıtları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Çalışma kapsamı, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi altında işlem gören 20 işletme ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle çalışmadan elde edilen bulgular Türkiye sermaye piyasasında işlem gören ve çalışma kapsamına dahil edilen şirketler açısından değerlendirilmelidir. Aynı zamanda, farklı işletmeler veya farklı ülkelerin sermaye piyasası üzerine yapılacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Ayrıca, araştırma dönemi 2008'de başlayan finansal krizin etkilerinin devam ettiği bir dönemi kapsamaktadır. Buna ek olarak, Türkiye'de seçim dönemi olması ve bölgede yaşanan belirsizlikler işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine daha ihtiyatlı yaklaşmasına neden olması beklenilebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların ve bulgulara dayanılarak yapılan değerlendirmelerin dönemin özelliklerini yansıtacağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla gelecekte

belirsizliğin az olduğu daha durağan bir dönem için benzer bir çalışmanın yapılması, belirsizliğin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisini yorumlamamıza yardımcı olacağı söylenebilir.

## Kaynakça

- Alessandri, T., Cerrato, D. & Depperu, D. (2014). Organizational slack, experience, and acquisition behavior across varying economic environments. *Management Decision*, 52 (5), 967-982.
- Anderson, B.S. (2010). *Resource knowledge, organizational slack, and entrepreneurial orientatiton*. Indiana University, USA.
- Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 218-240.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28, 413-429.
- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36, 1579-1596.
- Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329-366.
- Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Boehm, J. (2007). *Entrepreneurial orientation in academia*. Frankfurt/Main: Gabler Edition.
- Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *The Academy of Management Review*, 6 (1), 29-39.
- Bourgeois, L.J. & Singh, J.V. (1983). Organizational slack and political behavior among top management teams. *Academy of Management Proceedings*, 43-47.
- Breusch, T. & Pagan, A. (1980). The lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *Review of Economic Studies*, 47, 239-253.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 37-59.
- Chadwick, K.H. (1998). *An empirical analysis of the relationship among entrepreneurial orientation, organizational culture and firm performance*. College of Administration and Business Louisiana Tech University, USA.
- Chen, Y.-C., Li, P.-C. & Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034.
- Cheng, J.L.C. & Kesner, I.F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23 (1), 1-18.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Chiu, Y.-C. & Liaw, Y.-C. (2009). Organizational slack: Is more or less better?. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (3), 321-342.
- Clausen, T. & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32, 560-567.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management*, 25 (3), 217-234.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 855-872.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *Behavioral theory of the firm*. New Jersey: Blackwell Publication.

Davis, J.L. (2007). *Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct*. The University of Texas at Arlington, USA.

Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.

Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the Public Sector*. Heidelberg: Gabler Publication.

Garrett, R.P. & Covin, J.G. (2007). A model of corporate entrepreneurship as a strategic adaption mechanism. *Entrepreneurial Strategic Processes, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 10, 9-31.

George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 661-676.

Golub, G.H. & Loan, C.F.V. (1996). *Matrix Computations*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press.

Greve, H.R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 685-702.

Gupta, V.K. (2015). Construction of entrepreneurial orientation: Dispute, demand and dare. *New England Journal of Entrepreneurship*, 18 (1), 87-89.

Gürkan, N. (2016). *Örgütlerde kaynak bilgisi ve örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Josien, L.S. (2008). *Antecedents of entrepreneurial orientation: A contingency approach*. College of Business Louisiana Tech University, USA.

KAP (2016). <http://www.kap.gov.tr/yay/ek/index.aspx>, (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Kuratko, D.F. & Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40 (2), 273-291.

Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. J. Pitt-Rivers & E. Gellner (Eds.), Chicago: The University of Chicago Press.

Lin, W.-T. (2014). How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, 49, 396-408.

Lin, W.-T. & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation. *International Business Review*, 21, 89-101.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5), 1055-1085.

MacCrimmon, K.R. & Wehrung, D.A. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: Free Press.

Mahoney, J.T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.

Marino, K.E. & Lange, D.R. (1983). Measuring organizational slack: A note on the convergence and divergence of alternative operational definitions. *Journal of Management*, 9 (1), 81-92.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, M.P. & Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

- Miller, K.D. & Leiblein, M.J. (1996). Corporate risk-return relations: Risk variability versus downside risk. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 91-122.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mizutani, F. & Nakamura, E. (2014). Managerial incentive, organizational slack, and performance: Empirical analysis of Japanese Firms' behavior. *Journal of Management & Governance*, 18 (1), 245-284.
- Morris, M.H. & Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 247-259.
- Mousa, F.-T. & Chowdhury, J. (2014). Organizational slack effects on innovation: The moderating roles of CEO tenure and compensation. *Journal of Business Economics and Management*, 15 (2), 369-383.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1245-1264.
- Quinn, J.B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63 (3), 73-84.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Reuer, J.J. & Leiblein, M.J. (2000). Downside risk implications of multinationality and international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 203-214.
- Roberts, S.L. (2010). *Entrepreneurial orientation: An investigation into the ecology of "EO" measures*. The University of Texas at Arlington, USA.
- Runyan, R.C., Ge, B., Dong, B. & Swinney, J.L. (2012). Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 819-836.
- Sayles, L.R. & Steward, A. (1995). Belated recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3), 7-23.
- Short, J.C., Broberg, J.C., Coglisier, C.C. & Brigham, K.H. (2010). Construct validation using Computer-Aided Text Analysis (CATA)- An illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods*, 13 (2), 320-347.
- Slevin, D.P. & Terjesen, S.A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 973-987.
- Smith, M.R. (2011). *Initial development and validation of the entrepreneurial orientation profile inventory*. Kansas State University, Manhattan.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. & Kylaheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140, 614-621.
- Tan, J. (2003). Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: Evidence from Chinese State Enterprises. *European Management Journal*, 21 (6), 740-749.
- Tan, J. & Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24 (13), 1249-1263.
- Tarı, R. (2010). *Ekonometri* (6. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Todorovic, Z.W. (2004). *The entrepreneurial orientation of university departments and its relationship to the incidence of commercial activity*. Canada: The University of Waterloo.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. London: The MIT Press.
- Yang, M.-L., Wang, A.M.-L. & Cheng, K.-C. (2009). The impact of quality of information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29 (8), 527-536.

Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4), 5-22.

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.168>

## İŞ YERİNDE YALNIZLIĞIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Nuran Akşit AŞIK<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 15.10.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 26.12.2016

### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini, Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, tam sayım tekniği kullanılmış ve evrenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplamak için, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümde tasarlanmış olup, birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde iş yerinde yalnızlık ölçeği, üçüncü bölümde ise tükenmişlik ölçeği yer almaktadır. Hazırlanan anket formu 143 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının yalnızlık düzeylerinin orta ve tükenmişlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu ve yalnızlık ile tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş yerinde yalnızlığın çalışanların tükenmişlik düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, iş yerinde yalnızlık algısının, duygusal tükenmenin %31,2'sini, duyarsızlaşmanın %24,6'sını, düşük kişisel başarının %12,6'sını açıkladığını ve tükenmişlik boyutlarını en çok etkileyen değişkenin sosyal yalnızlık olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş yerinde Yalnızlık, Tükenmişlik, Otel İşletmeleri

**Jel Kodları:** L83, L21, M12.

## THE IMPACT OF LONELINESS IN THE WORKPLACE ON BURNOUT

### Abstract

*This study seeks to explore the relationships between loneliness in the workplace and burnout of the hotel employees'. The population of the study is formed, hotel employees working in the hotel business in Balıkesir city center. Since the population is of accessible size, the full enumeration sample technique was used by accessing the whole population of the study. To collect data for the study, the survey technique was used. The questionnaire work was designed in three parts: the first part contains questions about demographic, the second part contains the loneliness in the workplace scale and also in the third burnout scale. The questionnaire form was administered to the 143 employees. Study results showed that participants had moderate loneliness and burnout high levels and there was a moderate positive correlation between loneliness and burnout. It has been determined that the loneliness in the workplace increase the level of employees' burnout. Obtained results showed that the loneliness predicted 31,2% of emotional exhaustion, 24,6% depersonalization and 12,6% personal accomplishment and also, social loneliness has the most impact on overall the burnout sub-dimensions.*

**Key Words:** Loneliness in the Workplace, Burnout, Hotel Business

**Jel Codes:** L83, L21, M12.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir MYO, [nuranasik@hotmail.com](mailto:nuranasik@hotmail.com)



## 1. GİRİŞ

Son yıllarda, sosyal bilimler alanında en çok tartışılan konulardan biri yalnızlıktır. Dünyada yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim, bireylerin yaşam tarzlarında ve sosyalleşme süreçlerinde de dönüşümler meydana gelmesine sebep olmaktadır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş ve nüfus artışının getirdiği rekabetle birlikte, çalışma saatlerinde ve sosyal yaşam biçimlerinde değişimler yaşanmıştır (Aktan, 2004: 1). Özellikle kentleşme ve sanayileşme ile birlikte yaşanan istihdam sorunları ve işe yerleşme kaygısının getirdiği rekabetle birlikte insan ilişkilerinde de değişimler olmuştur (Uzuner ve Karagün, 2014:107). Sanayileşme ve kentleşme bir yandan insanlara birçok olumlu katkı sağlarken, diğer taraftan bireylerin sosyal hayattan ve kültürlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca gelişen iletişim ve internet teknolojisi yaşanan bu sosyal değişimi daha da hızlandırmaktadır. Dolayısıyla bireyler geleneksel sosyalleşme yerine sanal ortamları sosyalleşme ortamı olarak algılamakta ve giderek yalnızlaşan bireyler haline gelmektedirler. Yaşanan tüm bu gelişmeler neticesinde ortaya çıkan bireyci yaşam tarzı, yalnızlık duygularının daha da derinleşmesine neden olmuş ve yalnızlık bireysel ve örgütsel yaşamda en önemli sorunlardan biri haline gelmiştir.

Karmaşık bir nitelik taşıyan yalnızlığı bir kavram olarak nitelemek ve tanımlamak oldukça güçtür. Genel olarak bireyin sosyal ilişkilerinde yaşadığı niteliksel ya da niceliksel eksiklikle sonuçlanan bir psikolojik sonuç olan yalnızlık, diğer insanlara ihtiyaç duyan bireyin, onlardan ne kadar uzak olduğunu fark ettiği anda yaşadığı duygu durumudur (Güloğlu ve Kararımak, 2010: 75). Bireyin sosyal ilişkilerinin yetersiz olması ya da yaşadığı ilişkilerden doyum sağlayamaması nedeniyle ortaya çıkan yalnızlık, sosyal ilişkilerinden tatmin olmayan tüm bireyler için hoş olmayan, yaşam doyumunu azaltan, üzücü ve tedavi gerektiren hastalıklı bir durumdur (Yılmaz vd., 2008; Goodwin vd., 2001; Karnick, 2011) .

Yalnızlığın iş yaşamındaki boyutunu oluşturan iş yerinde yalnızlık ise iş ortamında, kişilerarası iyi ilişkilerdeki eksiklik ve yetersizlik nedeniyle sosyal çevrenin bireyi dışlaması ve yalnızlaştırması şeklinde tanımlanabilir (Wright vd., 2006: 60). İş yerinde yalnızlık bireyin ara sıra yaşadığı bir talihsizlik olmaktan çok iş yaşamını sürdürülebileceği standart bir durum haline dönüşmüştür (Bauman, 1991, 117). Bu nedenle günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olan bireyler dahi iş yerinde yalnızlık hissetmektedir (Doğan vd., 2009: 272).

İş yerinde yalnızlık duygusal yoksunluk ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır (Weiss, 1973; Wright vd., 2006; Şişman ve Turan: 2004). Duygusal yoksunluk,

bireyin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğini, sosyal yalnızlık ise niceliğini ortaya koymaktadır. Duygusal yoksunluk bireyin başkaları ile samimi ve yakın ilişkiler kuramamasından kaynaklanır (Yılmaz ve Altınok, 2009: 455). Duygusal yoksunluk yaşayan çalışan, iş arkadaşlarının kendisini anlamayacağını düşündüğü için onlarla düşüncelerini paylaşmaz, kendisini dışlanmış olarak görür ve diğerlerine mesafeli davranır. Tüm bunlar çalışanın kendisini huzursuz ve mutsuz hissetmesine yol açar. Ancak çalışanın yeniden yakın arkadaşlar edinmesiyle, duygusal yoksunluk ortadan kalkar ve birey normale döner (Şişman ve Turan, 2004; Erdil ve Ertosun, 2011; Canlı vd, 2013).

Sosyal yalnızlık ise çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin olmaması ya da bireyin kendisini kabul edecek bir topluluk içinde yer alamamasıdır (Yılmaz ve Altınok, 2009: 455). Sosyal yalnızlık yaşayan çalışanlar iş konusundaki sorun ve düşüncelerini paylaşma konusunda zorlanmakta ve kendilerini iş yerinde oluşan arkadaş grubunun bir parçası olarak görmemektedir (Kaplan, 2011; Mercan vd., 2012). Yapılan araştırmalar bağlanma, sosyal bütünleşme, takdir edilme, güvenilir dostluklar kurma, himaye etme-edilme ve sosyal destek unsurlarından birinin yokluğu durumunda sosyal yalnızlığın ortaya çıktığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004; Rhodes, 2014; Teppers vd., 2013).

İş yerinde yalnızlık, kişisel bir sorun gibi algılanmakta ve genellikle yöneticiler tarafından göz ardı edilmektedir. Oysa iş yerinde yalnızlığın sonuçları bireyi olduğu kadar, örgütü de etkilemektedir. Kendisini yalnız hisseden çalışanların yaşadığı özgüven eksikliği, yetersizlik ve başarısızlık duygusu verim kaybına yol açmakta ve iş doyumunu azaltmaktadır. Yapılan çalışmalar iş yerinde yalnızlığın örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni, performansı ve üretkenliği olumsuz etkilediğini ve yoğun iş stresine neden olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2011; Erdil ve Ertosun, 2011; Chan ve Qiu, 2011; Kaplan, 2011; Özdevecioğlu, 2004; Lam ve Lau, 2012). Ayrıca başkalarıyla doyurucu ilişkiler kurma, sürdürme, buna bağlı olarak da ait olma ihtiyaçlarını karşılamakta kalıcı güçlükler yaşanmasına neden olan iş yerinde yalnızlık, aynı zamanda çalışanların tükenmişlik duygusu hissetmelerine yol açabilir.

Tükenmişlik ilk kez Freudenberg (1974) tarafından başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucu, bireyin iç kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmıştır (Sılığ, 2003: 10). Yoğun çalışma ile ortaya çıkan aşırı duygusal yorgunluk sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememeye durumu olan tükenmişlik, işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik hale gelmesi neticesinde bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkar (Güllüce, 2006: 3). Genellikle sorunlu insanlarla

yoğun bir şekilde ilgilenen bireylerin yaşadığı tükenmişlik, kronik duygusal gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkan ve yorgunluğa neden olan bir süreçtir.

Maslach ve Jackson (1981) işe ve diğer insanlara karşı geliştirilen kronikleşmiş duygusal tepki olarak tanımladıkları tükenmişliği üç boyutta ele almışlardır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarıdır. Bilişsel, duyuşsal ve fiziksel yorgunluk ile birlikte ortaya çıkan ve tükenmişliğin ilk aşaması olan duygusal tükenme, çalışanların kendilerini duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmesidir (Akçamete vd., 2001: 2). Yoğun bir çalışma temposu içinde olan ve diğer insanların çeşitli talepleri karşısında duygusal olarak zorlanan çalışanlarda bir süre sonra duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır (Özer vd., 1997).

Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eden duyarsızlaşma, işi gereği karşılaştığı ve hizmet verdiği insanlara karşı, duygudan yoksun, olumsuz ve alaycı tutum ve davranışlar sergilenmesidir (Dericioğulları vd., 2007: 16). Çalışanlar bu aşamada çevrelerindeki insanlara bir nesne gibi davranırlar ve onları kategorize etme ya da küçümseme eğilimi gösterirler.

Düşük kişisel başarı, bireyin kendini olumsuz değerlendirmesi ve çalışmalarında kendini yetersiz ve başarısız görmesidir (Akkoç ve Tunç, 2015: 6). Bu boyutta bireyin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması ile başarı ve yeterlilik duygularında azalma meydana gelmesi söz konusudur (Maslach, 2003: 190). Çalışan, kendisini kimsenin sevmediğini, güvenmediğini ve insan ilişkilerinde yetersiz kaldığını düşünerek kendisini başarısız olarak niteler (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hissederler ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağını düşünerek başarısızlığı kabullenirler.

Tükenmişlik yavaş ve sinsi gelişen bir süreç olduğu için, belirtilerinin göz ardı edilmesi ilerlemesine ve baş edilemez hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple sinsi sürecin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler vermektedir (Kaçmaz, 2005: 30; Lambie, 2007: 83). Sonuçta çalışan kronikleşen bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta ve kendini giderek daha yetersiz hissetmektedir. Bu duygularla hareket eden çalışan işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma, performans düşmesi, dikkatsizlik, iş kazası ve işi savaşturma davranışları göstererek örgütsel sorunlara da yol açmaktadır (Sürvegil, 2005: 88).

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE YALNIZLIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini belirleyen, işletmenin başarı ve devamlılığını sağlayan temel unsur çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların sağlıklı, dinamik, enerjik ve mutlu olmaları son derece önemlidir. Ancak otel işletmelerinde çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması, ücret düzeylerinin düşük ve yükselme olanaklarının kısıtlı olması çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmalarına neden olmaktadır (Birdir ve Tepeci, 2003: 93). Ayrıca bir yandan müşterilere ilişkin sorunlar, diğer taraftan iş arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan sorunlar otel çalışanlarını duygusal ve psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklardan biri de otel çalışanlarının iş yerinde yaşadığı yalnızlık duygusudur.

Otel işletmelerinde yalnızlık algısı, çalışanların iş arkadaşları ya da yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirememesi ve onlar tarafından dışlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte iş yerinde yalnızlık konusunda deneysel çalışmaların oldukça az olması, araştırmacıların konuyla nispeten fazla ilgilenmediklerini ya da yalnızlığın bireysel bir sorun olarak algılandığını düşündürmektedir (Ertosun ve Erdil, 2012: 469; Doğan vd., 2009: 272; Lam ve Lau, 2012: 4265; Wright vd., 2006: 59). Oysa günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren otel çalışanları için iş yerinde yalnızlık çok önemli bir sorundur. Ayrıca otel işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin beşeri ilişkilere dayalı olması, yüksek düzeyde iletişim ve takım çalışmasını gerektirmesi nedeniyle, çalışanların iş yerinde yaşadığı yalnızlığın örgütsel sorunlara yol açabileceği düşünülmektedir.

İş yerinde yaşanan yalnızlığın sürekli hale gelmesi, çalışanlarda zaman içerisinde bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk ve yabancılaşma duygularının gelişmesine yol açmaktadır. Tükenmişlik olarak tanımlanan bu durum çalışanların kişilikleri, sosyal yaşamları, iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde yıkıcı etki yaratmaktadır. Literatürde tükenmişlikle ilgili çalışmaların daha çok sağlık ve eğitim alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm işletmelerinde yapılan az sayıda çalışmada ise çalışanların ya da yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ve demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir (Kozak, 2001; Tepeci ve Birdir, 2003; Ersoy ve Utku, 2005; Bahar, 2006; Uyar ve Erdinç, 2011).

Otel işletmeleri gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde güçlü bir rekabetle karşı karşıyadır. Yaşanan bu yoğun rekabet otel işletmelerinin en önemli unsurunu oluşturan çalışanların verimliliğini öncelikli konu haline getirmekte ve çalışanların yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan, otel işletmelerinde yükselme olanaklarının kısıtlı olması, çalışanların birbirleriyle rekabet etmesine ve hatta çatışmalara neden olmaktadır.

Yaşanan tüm bu olumsuzluklar, çalışanların iş yerinde yalnızlık hissetmesine ve yalnızlığın sürekli hale gelmesi sonucunda tükenmişlik yaşamalarına yol açabilir.

İnsan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı otel işletmelerinde, yalnızlık ve tükenmişliğin bulaşıcı olabileceği ve çalışanların birçoğunu olumsuz etkileyeceğini düşünmekteyiz. Buradan hareketle gerçekleştirdiğimiz çalışmamızın amacı, otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Ayrıca iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek ve iş yerinde yalnızlık algısının tükenmişliği etkileme düzeyini ortaya koymaktır. Yapılan yazın taramasında iş yerinde yalnızlığın tükenmişlik üzerine etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın yazındaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3. YÖNTEM**

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2007: 81). Tarama yolu ile bulunan ilişkiler bir neden sonuç ilişkisinden ziyade, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde bunun diğer değişkenin kestirilmesini sağlaması bağlamında yorumlanır (Büyüköztürk, 2001: 3). Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmada, otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca iş yerinde yalnızlık ve alt boyutlarının, tükenmişlik boyutlarını etkileme düzeyleri arasında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin kestirilmeye çalışıldığı karşılaştırmada, sınanmak istenen bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik düzeylerini ve iş yerinde yalnızlık ve alt boyutlarının, çalışanların tükenmişlik düzeyini etkileme derecesinin istatistiksel yöntemler yardımıyla belirlemektir. Belirtilen amaçlar doğrultusunda otel işletmelerinde çalışanların bilgisine başvurulmuştur. Otel işletmelerinde çalışanların yalnızlık düzeylerinin incelenmesinin çalışanların tükenmişlik duygusuyla ilgili genel durumun ortaya konması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Böylece birçok çalışmaya konu olmasına rağmen önüne geçilemeyen tükenmişlik, değişen toplumsal yapılar ışığında yeni bakış açılarıyla incelenebilecek ve farklı çözüm önerileri

geliştirilebilecektir. Bu amaçla çalışma kapsamında otel çalışanlarında iş yerinde yalnızlık duygusuyla ilgili genel durumun ortaya konması ve yalnızlık duygusu ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Otel işletmelerinde çalışanların iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik düzeyleri nedir?
2. Otel işletmelerinde çalışanların iş yerinde yalnızlık ve alt boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Otel işletmelerinde çalışanların iş yerinde yalnızlık ve alt boyutları, çalışanların tükenmişlik boyutlarını etkiler mi?

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Balıkesir’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren 9 adet turizm işletme belgeli otel bulunmaktadır ([www.balikesirkulturturizm.gov.tr](http://www.balikesirkulturturizm.gov.tr)). Otel işletmeleri hizmet verdikleri süreye göre mevsimlik ve tüm yıl faaliyet gösterenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Mevsimlik işletmelerde işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle, çalışanların iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik deneyimlerinin yetersiz olacağı düşünülerek, araştırmanın tüm yıl çalışan otel çalışanları üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Evrenin tamamına ulaşma imkânı olduğundan tam sayım yöntemi kullanılmış ve tüm oteller ziyaret edilmiştir. Otel yöneticilerine çalışan personel sayıları sorulmuş ve verilen personel sayılarına göre toplam 150 adet anket formu, çalışanlarla yüz yüze görüşmeye izin verilmediği için otel yöneticilerine bırakılmıştır. Bırakılan anket formları on beş gün sonra doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Ancak anket formlarının 7 tanesi (3 tanesi demografik veriler eksik olduğu için, 4 tanesinde ise tek şık işaretlendiği için) değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 143 adet anket formu araştırma kapsamına alınmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlere ilişkin 6 soru kapalı uçlu olarak sunulmuştur. İkinci bölümde Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği’ne yer verilmiştir. Toplam 16 ifadeden oluşan ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Doğan ve arkadaşları (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yer alan ilk 9 madde “Duygusal Yoksunluk” alt boyutunu, geriye kalan 7

madde ise “Sosyal Yalnızlık” alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte olumlu ifade içeren 8 (5-6-10-11-12-14-15-16) maddenin analizi için tersten kodlama yapılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılan ve 22 madde ve 3 alt boyuttan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte “Duygusal Tükenme” boyutuna ait 9 madde (1-2-3-6-8-13-14-16-20), “Duyarsızlaşma” boyutuna ait 5 madde (5-10-11-15-22) ve “Düşük Kişisel Başarı” boyutuna ait 8 madde (4-7-9-12-17-18-19-21) yer almaktadır. 5’li Likert derecelendirmenin kullanıldığı ölçekte olumlu ifadeler içeren “düşük kişisel başarı” boyutu değerlendirme yapılırken ters kodlanmıştır.

Her iki ölçekte de katılımcıların ölçekteki ifadeleri, 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Hazırlanan anket soru formu öncelikle 19 çalışana uygulanmıştır. Ankette yer alan ifadelerle ilgili herhangi bir sorun olmadığı, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğinin istenen düzeyde olduğu görüldükten sonra, 14-30 Mayıs 2016 tarihleri arasında anket tüm çalışanlara uygulanmıştır.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmadan elde edilen verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayar ortamında yapılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, frekans, yüzde, ortalama, faktör analizi, Pearson korelasyonu ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Balıkesir ilindeki 9 otel işletmesinde çalışan 143 kişinin oluşturduğu örneklem grubunun cevapları ile sınırlandırılmıştır. Bunun en önemli nedeni örneklemin kolay ulaşılabilir olmasıdır. Ayrıca zaman ve parasal maliyetleri düşürme amacı da örneklem seçiminde etkili olmuştur. Bununla birlikte seçilen örneklem grubunun evreni temsil yeteneğinin yüksek olduğu varsayılmıştır. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların samimi davrandığı, soru ve önermelere doğru cevap verdiklerinin kabul edilmesi de araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

## **4. BULGULAR**

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	63	44,1
	Erkek	80	55,9
Medeni Durum	Evli	75	52,4
	Bekâr	68	47,6
Yaş	18-24	42	29,4
	25-34	44	30,8
	35-44	34	23,8
	45-54	17	11,9
	55 ve üstü	6	4,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	36	25,2
	Ortaöğretim (Lise)	65	45,5
	Ön Lisans	23	16,1
	Lisans	19	13,3
Oteldeki Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	10	7,0
	Orta Kademe Yönetici	19	13,3
	Çalışan	114	79,7
Çalışma Süresi	0-5 yıl	69	48,3
	6-10 yıl	50	35,0
	11-20 yıl	19	13,3
	21 yıl ve üzeri	5	3,5

Araştırmaya dahil olan 143 katılımcıdan elde edilen bulgular özetlenmiştir:

- Katılımcıların %44,1’i kadın ve %55,9’u erkektir.
- Araştırmaya katılanların %52,4’ü evli, %47,6’sı bekârdır.
- Katılımcıların %30,8’i 25-34 yaş aralığında, %29,4’ü ise 18-24 yaş aralığında bulunmaktadır.
- Çalışanların %60’ının 35 yaşın altında olması turizm faaliyetlerinin yapısına uygun olarak genç ve dinamik kişilerin istihdam edildiğini göstermektedir.
- Araştırmaya katılanların %25,2’si İlköğretim, %45,5’i Lise, %16,1’i Önlisans ve %13,3’ü Lisans mezunudur.
- Katılımcıların %79,7’si çalışan, %20,3’ü yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.
- Katılımcıların %48,3’ü 0-5 yıldır, %35’i 6-10 yıldır, %16,3’ü 11-20 yıldır çalışmaktadır.



## 4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Yapılan araştırmada elde edilen verilere ilişkin ölçeklerin yapı geçerliliklerini sınamak ve değişkenler arasındaki ilişki yapısını görmek amacıyla her iki ölçeğe de faktör analizi yapılmış ve faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Veri setinin faktör analizi yapmak için yeterliliğini ölçen bir indeks olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 87). Ayrıca yapının faktör analizi için uygunluk düzeyini, kabul edilebilir düzeyde ölçüp ölçmediğini ve toplam varyansın yüzde kaçını açıkladığını ortaya koyan açıklanan varyans değerinin, sosyal bilimler için %40 ile %60 arasında olmasının yeterli olacağı belirtilmektedir (Doğanay ve Sarı, 2012: 225). Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 2:** İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İfadeler	Faktör Yüklere	Alfa Kats.
Duyusal Yoksunluk	1. İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissederim.	0,561	
	2. Çoğunlukla iş arkadaşlarımla bana mesafeli durduklarını hiss ediyorum.	0,521	
	3. Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hiss ediyorum	0,678	
	4. Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hiss ediyorum.	0,550	
	5. İş yerindeki ilişkilerimden memnunum.	0,529	0,84
	6. Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.	0,788	
	7. İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hiss ediyorum.	0,508	
	8. İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla aramda bir kopukluk hiss ederim.	0,659	
	9. İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hiss ederim.	0,695	
Sosyal Yalnızlık	10. İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.	0,629	
	11. İş yerindeki sosyal etkinliklere katılırım. (piknik, parti, yemek vs.)	0,602	
	12. İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	0,618	
	13. İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	0,553	0,83
	14. İş yerinde mola zamanlarında beraber zaman geçirebileceğim biri vardır.	0,544	
	15. Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hiss ederim.	0,670	
	16. İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.	0,499	
Tüm Ölçek	Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax Ölçeğin Güvenilirliği: % 87	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,784 Bartlett Küresellik Testi: 2074,43 Açıklanan Toplam Varyans: %65,81	

İş yerinde yalnızlık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanacak faktör analizi öncesi, ölçeğin örneklem yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), örneklem büyüklüğü için de Bartlett test değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin örneklem yeterliliği (KMO) testi sonucu 0,784 ve Bartlett testi sonucu anlamlı ( $p < 0,001$ ) bulunmuştur. Test sonuçları faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir.

Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, ölçeğin öz değeri 1'den büyük 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiş ve bu faktörler literatüre uygun olarak “Duygusal Yoksunluk” ve “Sosyal Yalnızlık” olarak adlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans % 66,18 olarak bulunmuştur. İş yerinde yalnızlık ölçeğinin duygusal yoksunluk boyutunun güvenilirliği 0,84, sosyal yalnızlık boyutunun güvenilirliği ise 0,83 olarak hesaplanmıştır. İş yerinde yalnızlık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,87 olup, bu durum ölçeğin oldukça güvenilir bir değere sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405).

**Tablo 3:** Tükenmişlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler		Faktör Yüklere	KMO	Barlett Testi	Açıklanan T. Varyans	Alfa Katsayısı
Duygusal Tükenme	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,583	0,693	239,770	57,93	0,72
	2. İşgününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,653				
	3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,695				
	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı oluyor.	0,579				
	8. Yaptığım işin beni tükettiğini hissediyorum.	0,691				
	13. İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	0,445				
	14. İşimde gücümün üzerinde çalıştığımı hissediyorum.	0,712				
Duyarsızlaşma	16. Doğrudan insanlarla hizmet etmek bende çok fazla stres yaratıyor.	0,530	0,694	80,094	40,14	0,73
	20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	0,555				
	5. Bazen müşterilere sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0,788				
	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	0,503				
	11. İşimin beni duygusal olarak katılaştırmasından rahatsız oluyorum.	0,658				
	15. Bazı müşterilerin başına gelenler umurumda bile değil.	0,733				
	22. Müşterilerin bazı sorunlar için beni suçladıklarını hissediyorum.	0,403				
Düşük Kişisel Başarı	4. Müşterilerin pek çok şey hakkında ne hissettiğini hemen anlarım.	0,518	0,642	84,680	54,30	0,65
	7. Müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.	0,488				
	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamını olumlu etkilediğime inanıyorum.	0,603				
	12. Kendimi çok enerjik hissederim.	0,602				
	17. Müşterilere rahat bir ortam yaratırım.	0,522				
	18. Müşterilerle yakın ilişkiler kurduğumda kendimi canlanmış hissedirim.	0,570				
	19. İşimde kayda değer birçok başarı elde ettim.	0,489				
21. İşimdeki duygusal sorunları serinkanlılıkla hallederim.	0,553					

Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek yapılan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Barlett testleri sonucunda, KMO katsayısı duygusal tükenme için 0,693, duyarsızlaşma için 0,694 ve düşük kişisel başarı için 0,642 olarak bulunmuştur. Bütün faktörler için Barlett testinin  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olması, veri setinin analize uygun olduğunu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3’deki bulgular incelendiğinde, ölçekte yer alan 22 maddenin öz değeri 1’den büyük olan üç faktör altında toplandıkları görülmektedir. Bu üç faktör literatüre uygun olarak “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Düşük Kişisel Başarı” olarak adlandırılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı için açıklanan toplam varyans sırasıyla % 57,93, 40,14 ve 54,30 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla tükenmişlik boyutlarının Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları duygusal tükenme için 0,72, duyarsızlaşma için 0,73, kişisel başarı için 0,65 olarak bulunmuştur. Her iki ölçek için elde edilen sonuçlar 143 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve analize devam edilebileceğini göstermektedir.

#### 4.3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir alt ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz ifadelerden oluştuğundan, bu boyutlardan alınan yüksek puanlar tükenmişlik olarak kabul edilmektedir. Ölçeğin olumlu ifadelerden oluşan düşük kişisel başarı boyutunda alınan düşük puanlar tükenmişlik olarak kabul edilmektedir. Kısacası duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının yüksek, düşük kişisel başarı puanının düşük olması tükenmişliği göstermektedir. Tablo 4’de tükenmişlik boyutlarına ait puan anahtarı yer almaktadır.

**Tablo 4:** Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirme İşlemi Yapılırken Kullanılacak Veriler

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Yüksek	3 ve üzeri	2,6 ve üzeri	4,8 ve üzeri
Orta	1,8-2,9 arası	1,4-2,5 arası	3,9-4,7 arası
Düşük	0-1,7 arası	0-1,3 arası	0-3,8 arası

**Kaynak:** Sürgevil (2005:167)

Çalışanların yalnızlık ve alt boyutları ile tükenmişlik boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5:** Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

	$\bar{X}$	SS
Duygusal Yoksunluk	2,98	0,6250
Sosyal Yalnızlık	3,04	0,5884
İş Yerinde Yalnızlık (Genel)	3,01	0,5214
Duygusal Tükenme	3,15	0,6226
Duyarsızlaşma	3,24	0,6987
Düşük Kişisel Başarı	2,96	0,5049

Elde edilen sonuçlar, çalışanların genel yalnızlık ve sosyal yalnızlık düzeylerinin ortalamanın biraz üzerinde olduğunu, duygusal yoksunluk düzeyinin ise ortalamanın altında kaldığını göstermektedir. Ayrıca çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin

yüksek olduğu görülmektedir. Düşük kişisel başarı ortalamasının ise düşük düzeyde olduğu yani çalışanların kendilerini yeteri kadar başarılı görmedikleri tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların orta düzeyde yalnızlık ve yüksek seviyede tükenmişlik yaşadıklarını göstermekte ve çalışanların yalnızlık ve tükenmişliği konusunda önlem alınması gerektiğine işaret etmektedir.

**Tablo 6:** Yalnızlık ve Boyutları İle Tükenmişlik ve Boyutları Arasındaki İlişki

	Duygusal Yoksunluk	Sosyal Yalnızlık	Yalnızlık (Genel)	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı
Duygusal Yoksunluk	1					
Sosyal Yalnızlık	0,453*	1				
Yalnızlık (Genel)	0,898*	0,799*	1			
Duygusal Tükenme	0,451*	0,515*	0,558*	1		
Duyarsızlaşma	0,363*	0,509*	0,496*	0,582*	1	
Düşük Kişisel Başarı	0,227*	0,409*	0,354*	0,379*	0,364*	1

\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanların yalnızlık ve boyutları ile ve tükenmişlik ve boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 6'da görülmektedir.

Çalışmanın temel amacının bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin ilişkisi ve etkileşimi olduğu için bağımsız değişkenlerin kendi aralarında bulunan anlamlı ve pozitif ilişkinin üzerinde durulmamıştır. Bu kapsamda yalnızca bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör grupları ile bağımlı değişkenin oluşturduğu faktör arasındaki ilişkilere yönelik bulgular dikkate alınmıştır. Buna göre duygusal yoksunluk ile duygusal tükenme ( $r=,451$ ), ve duyarsızlaşma ( $r=,363$ ) arasında orta düzeyde, düşük kişisel başarı ( $r=,227$ ) ile düşük düzeyde ve pozitif bir korelasyon göze çarpmaktadır. Sosyal yalnızlık ile duygusal tükenme ( $r=,515$ ), ve duyarsızlaşma ( $r=,509$ ) arasında yüksek düzeyde, düşük kişisel başarı ( $r=,409$ ) ile orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon bulunmuştur. İş yerinde yalnızlık ile duygusal tükenme ( $r=,558$ ) arasında yüksek düzeyde, duyarsızlaşma ( $r=,496$ ) ve düşük kişisel başarı ( $r=,354$ ) ile orta düzeyde bir korelasyon görülmektedir.

#### 4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmada bağımsız değişkenin (iş yerinde yalnızlık ve alt boyutları) bağımlı değişken (tükenmişlik ve alt boyutları) üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 7:** Yalnızlık ve Boyutlarının Duygusal Tükenmeyi Etkileme Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	B	S.H.	$\beta$	F	t	p
Duygusal Yoksunluk	0,451	0,204	0,450	0,075	0,451	36,074	6,006	0,000
Sosyal Yalnızlık	0,515	0,265	0,545	0,076	0,515	50,844	7,131	0,000
Yalnızlık (Tüm Ölçek)	0,558	0,312	0,667	0,083	0,558	63,907	7,994	0,000

Tablo 7’de yalnızlığın alt boyutlarından olan duygusal yoksunluk ve sosyal yalnızlık değişkenlerinin, duygusal tükenme üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre bağımsız değişkenler duygusal tükenme ile anlamlı bir ilişki sergilemekte olup, duygusal tükenmeyi en yüksek düzeyde etkileyen değişken iş yerinde yalnızlıktır. (%31,2). Bunu sırasıyla sosyal yalnızlık (%26,5) ve duygusal yoksunluk (%20,4) izlemektedir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme üzerindeki görelî önem sırası iş yerinde yalnızlık ( $\beta=,558$ ), sosyal yalnızlık ( $\beta=,515$ ) ve duygusal yoksunluktur ( $\beta=0,451$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, üç değişkenin de duygusal tükenme üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,01$ ).

**Tablo 8:** Yalnızlık ve Boyutlarının Duyarsızlaşmayı Etkileme Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	B	S.H.	$\beta$	F	T	p
Duygusal Yoksunluk	0,363	0,132	0,406	0,088	0,363	21,446	4,631	0,000
Sosyal Yalnızlık	0,509	0,259	0,604	0,086	0,509	49,219	7,016	0,000
Yalnızlık (Tüm Ölçek)	0,496	0,246	0,665	0,098	0,496	46,031	6,785	0,000

Katılımcıların duyarsızlaşma düzeyi üzerine etkisi olduğu düşünülen, iş yerinde yalnızlık ve alt boyutlarının, duyarsızlaşmayı ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 8’de görüldüğü gibi duygusal yoksunluk, sosyal yalnızlık ve iş yerinde yalnızlık değişkenleri, duyarsızlaşma ile anlamlı bir ilişki sergilemektedir ( $p<0,001$ ). Duyarsızlaşma puanlarındaki değişimin, %25,9’unu sosyal yalnızlık, %24,6’sını iş yerinde yalnızlık ve %13,2’sini duygusal yoksunluk açıklamaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre bağımsız değişkenlerin duyarsızlaşma üzerindeki görelî önem sırası sosyal yalnızlık ( $\beta=0,509$ ), iş yerinde yalnızlık ( $\beta=0,496$ ) ve duygusal yoksunluktur ( $\beta=0,363$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, tüm değişkenlerin duyarsızlaşmayı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,001$ ).

**Tablo 9:** Yalnızlık ve Boyutlarının Düşük Kişisel Başarı Duygusunu Etkileme Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	B	S.H.	$\beta$	F	t	p
Duygusal Yoksunluk	0,227	0,051	0,183	0,066	0,227	7,633	2,763	0,006
Sosyal Yalnızlık	0,409	0,167	0,351	0,066	0,409	28,246	5,315	0,000
Yalnızlık (Tüm Ölçek)	0,354	0,126	0,343	0,076	0,354	20,263	4,501	0,000

Tablo 9’da yalnızlığın alt boyutlarından olan duygusal yoksunluk ve sosyal yalnızlık değişkenlerinin, düşük kişisel başarı üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre duygusal yoksunluk, sosyal yalnızlık ve iş yerinde yalnızlık değişkenleri, düşük kişisel başarı duygusu ile anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Düşük kişisel başarı puanlarındaki değişimin %16,7’sini sosyal yalnızlık, %12,6’sını iş yerinde yalnızlık ve %0,51’ini duygusal yoksunluk açıklamaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre bağımsız değişkenlerin düşük kişisel başarı üzerindeki göreceli önem sırası sosyal yalnızlık ( $\beta=0,409$ ) iş yerinde yalnızlık ( $\beta=0,354$ ) ve duygusal yoksunluktur ( $\beta=,227$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında,  $p<0,01$  düzeyinde tüm değişkenlerin düşük kişisel başarı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak duygusal yoksunluk değişkeninin düşük kişisel başarı üzerine etkisinin çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık algılarının tükenmişlik üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların iş yerinde yalnızlık düzeylerinin orta ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların yüksek düzeyde olmasa bile, iş yerinde yalnızlık duygusu yaşadığını ve bu konuda önlem alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca çalışanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamalarına neden olan bireysel ya da örgütsel faktörlerin belirlenmesi, bunların önlenmesi ya da düzeltilmesine yönelik araştırma yapılması ve çözüm üretilmesi gerekmektedir.

Yapılan korelasyon analizinde iş yerinde yalnızlık ile duygusal tükenme arasında pozitif ve yüksek düzeyde, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ile orta düzeyde bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş yerinde yalnızlığın alt boyutlarından duygusal yoksunluk ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde, düşük kişisel başarı ile düşük

düzye bir korelasyon olduğu görülmüştür. Sosyal yalnızlık ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ise pozitif ve yüksek düzeyde, düşük kişisel başarı ile ise orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre iş yerinde yalnızlık ile en yüksek korelasyona sahip tükenmişlik boyutu duygusal tükenmedir.

İş yerinde yalnızlık algısının çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, iş yerinde yalnızlığın tükenmişlik üzerinde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş yerinde yalnızlığın alt boyutlarından sosyal yalnızlığın çalışanların tükenmişliği üzerinde duygusal yoksunluk alt boyutuna göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinde çalışanlar açısından iş yerinde yalnızlığın önemli bir sorun olduğunu ve iş yerinde yalnızlık algısının çalışanların tükenmişlik düzeylerini azımsanmayacak ölçüde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutları üzerinde en etkili faktörün iş yerinde yaşanan sosyal yalnızlık olduğunun belirlenmesi, araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biridir.

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik, sosyal bir varlık olmasıdır. Diğer insanlarla birlikte olma, onlarla işbirliği yapabilme, duygu ve düşüncelerini paylaşabilme insanın sosyal varlık olmasının gereğidir (Yılmaz ve Aslan, 2013: 66). Bu nedenle çalışanların çalışma ortamında ve iş dışındaki zamanlarda birlikte olmalarını sağlamak son derece önemlidir. Bu bağlamda otel yöneticilerinin çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin gelişmesini sağlayacak aktiviteler düzenlemesi, çalışanların bir araya gelebileceği sosyal alanlar oluşturması, çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimi arttıracak düzenlemeler yapması iş yerinde yalnızlık ve tükenmişliği azaltacaktır. Ayrıca iletişim kanallarının güçlendirilmesi, takım çalışmasına öncelik verilmesi, yönetime katılma ve iyi bir örgüt iklimi oluşturma gibi örgütsel önlemler iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik düzeyinin düşmesini sağlayacaktır.

Araştırma konusunda daha önce yapılmış çalışmanın olmaması nedeniyle, elde edilen bulguların karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Bu bakımdan araştırma otel çalışanlarının iş yerinde yalnızlık düzeylerinin tükenmişlik üzerine etkisine yönelik öncül bir çalışma olarak nitelenebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda iş yerinde yalnızlık ve tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlerin yanı sıra çalışanların kişilik yapısı açısından da değerlendirilmesinin ve turizmin diğer alanlarında da uygulanmasının literatüre daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akkoç, İ. ve Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 1-21.
- Aktan, C. C. (2004). Bilgi Toplumunun Doğuşu Ve Gelişimi, <http://www.canaktan.org/> yentrendler/ yeni-ekonomi/bilgi-toplum-dogusu.htm. Erişim Tarihi: 19.12.2016.
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Birdir K. ve Tepeci M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, 93-106.
- Bauman, Z. (1991). *Modernity and Ambivalence*, Cornell University Press, New York.
- Büyüköztürk, Ş. (2001). *Deneysel Desenler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Canlı, S., Demirtaş, H., Bozak, A. ve Doruk, S. (2013). Eğitim Denetmenliğinde Kadın Olmak: Mesleğe İlişkin Düşünceler ve Sorunlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19, 543-574.
- Chan, S. H. ve Qiu, H. H. (2011). Loneliness, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Migrant Workers: Empirical Evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1109-1127.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and in Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Dericioğulları, A., Konak, Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2, 13-23.
- Doğan T., Çetin B. ve Sungur M. Z. (2009). İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Doğanay, A. ve Sarı, M. (2012). A Study of Developing the Thinking-Friendly Classroom Scale (TFCS), *Elementary Education Online*, 11, 214-229.
- Erdil O. ve Ertosun Ö. G. (2011). The Relationship Between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Ersoy, A. ve Demirel Utku, B. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-I, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26, 43-50.



- Güllüce, A. Çağlar (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güloğlu, B. ve Kararımak, O. (2010). Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlık, *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 73-88.
- Goodwin, R., Cook, O. ve Yung, Y. (2001). Loneliness and Life Satisfaction Among Three Cultural Groups, *Personal Relationships*, 8, 225-230.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara.
- Karagöz, Y. ve İ. Kösterelioğlu (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karnick, P. M. (2011). Yalnızlık Hissi: Teorik Yaklaşımlar, (Çev. S. Zengin ve M. Kızılgöçer), *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 11, 217-229.
- Kaplan, M. S. (2011). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2, 11-12.
- Lam, L. W. ve Lau, D. C. (2012). Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4265-4282.
- Lambie, G. W. (2007), The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling, *Journal of Counseling & Development*, 85, 82-88.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül, S. (2012). İş yeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 213-226.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 37, 97-115.
- Özer, H. Ekinci, M. Bağ, B. ve Kırpınar, İ. (1997). Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, VI. Anadolu Psikiyatri Günleri, *Bilimsel Çalışmalar Kitabı*, Mutludoğan Ofset, İstanbul.

Rhodes, J. L. (2014). Loneliness: How Superficial Relationships, Identity Gaps, And Social Support Contribute to Feelings of Loneliness at Pepperdine University, *Journal of Communication Research*, Vol: 2, 1-16.

Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.

Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doymu ve Sosyal-Duygusal Yoksuluk Düzeyleri: M.E.B. Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 117-128.

Teppers, E., Klimstra, T. A., Van Damme, C., Luyckx, K., Vanhalst, J. ve Goossens, L. (2013). Personality Traits, Loneliness, And Attitudes Toward Aloneness in Adolescence, *Journal of Social and Personal Relationships*, 30, 1045–1063.

Uyar, S. ve Erdiñ, S. B. (2011). Muhasebe Personelinin İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 13, 213-232.

Uzuner, M. E.ve Karagün, E. (2014). Rekreatif Amaçlı Spor Yapan Bireylerin Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 107 - 120

Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15, 451-470.

Yılmaz, E. (2011). An Investigation Of Teachers' Loneliness in The Workplace in Terms of Human Values They Possess, *African Journal of Business Management*, 5, 5070-5075.

Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3, 59-69.

Wright S. L, Burt C. D. B. ve Strongman K. T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development, *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 259-268.

Balıkesir Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.balikesirkulturturizm.gov.tr/TR,148571/ isletme-belgeli-konaklama-tesisleri-listesi.html>. Erişim Tarihi: 20.09.2016.