



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

ISSN: 1303-5495

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Yıl: 15 Sayı: 29 Bahar 2016/2

Istanbul Commerce University

Journal of Social Science

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

ISTANBUL COMMERCE UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Yıl:15 Sayı:29 2016 /2 Bahar

Sahibi

İstanbul Ticaret Üniversitesi Adına Rektör Prof. Dr. Nazım EKREN

Yayın Kurulu

Prof. Dr. H. Şaduman Okumuş

Prof. Dr. Gökhan Malkoç

Prof. Dr. Ali Osman Gürbüz

Doç. Dr. Serkan Çankaya

Yrd. Doç. Dr. Başak Erdem Rena

Sosyal Bilimler Sayısı Editörü

Uzm. Öğrt. Görv. Mustafa Emre CİVELEK

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Selma Demirel

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi hakemli bir dergidir, yılda iki kez; Bahar ve Güz aylarında yayımlanır.

Bu dergide yayımlanan makalelerin telif hakları İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne aittir. Bu yayımla ilgili olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan her türlü hak saklıdır. Tanıtım için yapılacak alıntılar dışında Üniversitenin yazılı izni olmadan çoğaltılamaz. Bu dergide yayımlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir. Üniversite bu görüşler nedeniyle herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Baskı: İMAK Ofset Basım Yayın Tic. ve San. Ltd. Şti.

ISSN: 1303-5495

Elektronik ortamda erişim:

<http://ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/İstanbulTicaretUniversitesiYayinlari/İstanbulTicaretUniversitesiSosyalBilimlerDergisi>

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Sütlüce Mahallesi, İmrahor Caddesi, No: 90, Beyoğlu 34445, İstanbul

Tel: 444 0 413

e-posta: sosyaldergi@ticaret.edu.tr

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi ULAKBİM Ulusal Veri Tabanı tarafından indekslenmektedir.

ÖNSÖZ

Değerli İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Okurları,

15. yılına giren İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinin 2016 Bahar 29. sayısının 2. cildinde farklı alanlardaki 21 makaleyi siz değerli okurlarımızla buluşturmaktan kıvanç duymaktayız. Dergimiz değerli bilim insanlarının seçkin araştırmaları ile her geçen yıl bilim dünyasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu sayımızda üniversitemiz içinden ve dışından bizlerle özenli çalışmalarını paylaşan yazarlara, hakemlik sürecine titiz çalışmaları ile katkıda bulunan değerli akademisyenlere ve derginin hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarız.

Dergimizin bu sayısının sosyal bilimler alanına güncel bakış açıları getirmesini temenni eder, bir sonraki sayımızda okuyucularımızla buluşmayı dileriz.

Uzm. Öğr. Gör. Mustafa Emre CİVELEK
Sosyal Bilimler Sayısı Editörü

YAYIN HAKEM LİSTESİ

ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ Prof. Dr. Fatih Doğanoglu, ANKARA ÜNİVERSİTESİ Prof. Dr. Ercan Uygur, İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Öget Öktem Tanör, İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr.Ayşe Ayciçeği Dinn, Doç.Dr.Hanife Özlem Sertel Berk, Doç.Dr. Yücel Yüksel, Doç.Dr. Sevtap Metin, Doç.Dr. Veli Polat, Doç.Dr. Melikşah Yasin, Doç.Dr.Ahmet Öztürk, Yrd.Doç.Dr. M. Ertan Kardeş, Yrd.Doç.Dr. Sercan Gürler, Yrd.Doç.Dr. Aynur Erdoğan, Yrd.Doç.Dr. Halit Uyanık, Yrd.Doç.Dr. Oğuzhan Öztaş, Yrd.Doç.Dr. Muhammed Ali Aydın, Yrd.Doç.Dr. Mahmut Öztürk, Yrd.Doç.Dr. Murat Şentürk, Yrd.Doç.Dr. Edip Asaf Bekaroglu, Yrd.Doç.Dr. Sema Karakele, Prof.Dr. Ahmet İncekara, İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. A. Korkut Tuna, Prof.Dr. Ahmet Hayri Durmuş, Prof.Dr. Ahmet Kara, Prof.Dr. Ali Resul Usul, Prof. Dr. Ateş Vuran, Prof.Dr. Ayşen Gürcan, Prof.Dr. Doğan Kaya, Prof.Dr. Ekrem Savaş, Prof.Dr. Esin Okay, Prof.Dr. Gökhan Malkoç, Prof.Dr. H. Şaduman Okumuş, Prof.Dr. Halime Dicle Cengiz, Prof.Dr. Hasan Türedi, Prof.Dr. Hüner Şencan, Prof.Dr. İsmail Kömbe, Prof. Dr. İsmail Demir, Prof.Dr. M. Said Yazıcıoğlu, Prof.Dr. Mecit Eş, Prof.Dr. Mehmet Ali Çorlu, Prof.Dr. Mim Kemal Öke, Prof.Dr. Murat Ali Yülek, Prof.Dr. Murat Kasimoğlu, Prof.Dr. Münevver Turanlı, Prof.Dr. Nüzhet Kahraman, Prof.Dr. Osman Gürbüz, Prof.Dr. Oya Özkardeş, Prof. Dr. Ömer Faruk Batirel, Prof. Dr. Özgür Çengel, Prof. Dr. Selim Yüksel Pazarçeviren, Prof.Dr. Suna Özyüksel, Prof.Dr. Ünal Halit Özden, Prof.Dr. Vural Akarçay, Prof.Dr. Yahya Fidan, Prof.Dr. Yasemin Kahramaner, Prof.Dr. Yusuf Aydın, Prof.Dr. Yusuf Tuna, Doç.Dr. Ahmet Yükleyen, Doç.Dr. Ahu Tuğba Karabulut, Doç.Dr. Ali Görener, Doç.Dr. Aydın Çelen, Doç.Dr. Beliz Ülgen, Doç.Dr. Cihad Demirli, Doç.Dr. Elçin Aykaç Alp, Doç.Dr. Figen Yıldırım, Doç.Dr. Hamdullah Şevli, Doç.Dr. İ.Kahraman Arslan, Doç.Dr. Necip Şimşek, Doç.Dr. Necmettin Doğan, Doç.Dr. Oya Dağlar Macar, Doç.Dr. Özlem Deniz Başar, Doç.Dr. Serkan Çankaya Yrd. Doç.Dr. A.Nurdan Tümbek Tekeoğlu, Yrd.Doç.Dr. Ali Altuğ Biçer, Yrd.Doç.Dr. Arzu Çiftoğlu Çabuk, Yrd.Doç.Dr. Aydın Karaçanta, Yrd.Doç.Dr. Başak Erdem Rena, Yrd.Doç.Dr. Betül Gür, Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Asarkaya, Yrd.Doç.Dr. E. Sare Aydın Yılmaz, Yrd.Doç.Dr. Elif Güneren Genç, Yrd.Doç.Dr. Firdevs Melis Cin, Yrd.Doç.Dr. Gülçin Tapşım, Yrd.Doç.Dr. Hanifi Parlar, Yrd.Doç.Dr. Hasan Basri Yalçın, Yrd.Doç.Dr. Hicabi Ersoy, Yrd.Doç.Dr. İlke Civelekoğlu, Yrd.Doç.Dr. İlker Kıymetli Şen, Yrd.Doç.Dr. Mehmet Bedri Mermutlu, Yrd.Doç.Dr. Muhtittin Adıgüzel, Yrd.Doç.Dr. Murat Çemberci, Yrd.Doç.Dr. Murat Yalçıntaş, Yrd.Doç.Dr. Necla Öykü İyigün, Yrd.Doç.Dr. Nurgül Keleş Tayşir, Yrd.Doç.Dr. Oğuz Demir, Yrd.Doç.Dr. Okşan Artar, Yrd.Doç.Dr. Osman Bayraktar, Yrd.Doç.Dr. Pınar Başar, Yrd.Doç.Dr. Seda Bağdatlı Kalkan, Yrd.Doç.Dr. Serkan Değirmenci, Yrd.Doç.Dr. Vahit Ferhan Benli, Yrd.Doç.Dr. Zeynep Bayazıt Şahinoğlu, KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Mehmet Hasan Eken, Prof.Dr. Mustafa Aykaç, MARMARA ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Filiz Balta Peltekoğlu, Prof.Dr. Mustafa Kurt, Prof.Dr. Ece Karadoğan Doruk, Prof.Dr. Mehmet Melemen, Prof.Dr. Mehveş Tarım, Prof.Dr. Recep Bozlağan, Prof.Dr. Mustafa Sabri Küçükaşçı, Doç.Dr. Hamide Özden Özkaya Ferendeci, Doç.Dr. Mustafa Erkan, Doç.Dr. Mustafa Demetgül, Doç.Dr. Hale Gezer, Yrd.Doç.Dr. Bülent Erutku, Yrd.Doç.Dr. Birmur Karatimur Çutsay, Yrd.Doç.Dr. Hakan Ertem, Yrd.Doç.Dr. Makbule Kalı Soyer, Dr. Durmuş Ümmet, Prof.Dr. Ahmet Tabakoğlu, Prof.Dr. Şehamet Bülbül, Prof.Dr. Erişah Arıcan, Prof.Dr. Gülruh Gürbüz, Prof.Dr. Canan Çetin, MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ Yrd.Doç.Dr. Neslihan Arıcı Özcan, NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Cemal Şanlı, TOBB ETÜ Prof.Dr. Adem Şahin, ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Adem Çabuk, Prof.Dr. Sait Kaygusuz, Prof.Dr. Doğan Şenyüz, Prof.Dr. Asude Bilgin, Prof.Dr. Handan Asude Başal, Prof.Dr. Jale Eldeleklioğlu, Prof.Dr. Aynur Oksal, Doç.Dr. Mehmet Eryılmaz, Doç.Dr. Kurtuluş Kaymaz, Doç.Dr. Aylin Poroy Arsoy, Doç.Dr. Ali İldır, Prof.Dr. Emin Ertürk, YALOVA ÜNİVERSİTESİ Doç.Dr. Mehmet Karakaş, YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ Prof.Dr. Güler Aras, Prof.Dr. Salih Durer

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Ali YAŞAR / Ömer ÖZKAN Hakem Kararlarının Hukuki Niteliği: Yabancı, Yerli ve Milletlerarası Hakem Kararları	1
Mahmut Salih TEKNEOĞLU Muhasebeleştirme Açısından Sukukların Tahlili ve Bir Uygulama	23
Pınar DÖNMEZ / Özlem DENİZ BAŞAR Bilgilendirmenin Sigorta Sözleşmesi Satın Alma Tercihi Üzerine Etkisi: Kasko Sigortası Örneği	45
Sabriye DUYSAK / Tuna USLU Okul Çalışanı Yönetici Ve Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Çatışmaları Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkiler	57
Sinemis ZENGİN / Serhat YÜKSEL Likidite Riskini Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir İnceleme	77
Haluk VURAL / Tuğba KARABULUT Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Yapan İşletmelerin Alan Adlarının, Bireylerin Bu İşletmeleri Tercihleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.....	97
Adnan Veysel ERTEMEL Teknoloji Girişimi Süreç Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yalın Girişim Metodolojisinin İncelenmesi	119
Hasan CERAN Ermenilerin Göç Ettirilmesi 1915	135
Murat ŞENOĞLUGİL Nesturi İsyanının Musul Sorununa Etkisi	145
Ayça EMİRALİOĞLU / A.Tuğba KARABULUT Kalite Uygulamalarıyla Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama	157
Suat KARABULUT Katar'ın Türk Ekonomisi ve Dış Politikasındaki Yeri	173

Özgür ARPACI

Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Müşteri
E-Şikâyetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi 203

İhsan CORA

Yönetim ve Organizasyon Bilimi Açısından Koçi Bey
Risalelerinin Analizi: Tarihsel Bir Araştırma 221

Gülşen AKMAN / Vasfi Nadir TEKİN / Leyla ŞENOL

Belediye Çalışanlarının İş Tatmininde Etkili Olan Faktörlerin
Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma..... 245

Berrak ÇEÇEN

Bulgaristan'dan Türkiye'ye Gelen Düzensiz Göçmenlerin
Yasallaşma Süreçlerinde Değişen Yasal Düzenlemelerin Rolü..... 265

Sercan DURMUŞOĞLU

21. Yüzyılın Enerji Denklemi ve Türkiye 283

Hamide ARSLAN

Konjoint Analizi İle En Uygun Yatırım Aracının Belirlenmesi 305

İsrafil BOYACI / Tariq SULTAN

Experimental Evidence On Dictator And Ultimatum Games
From Turkish And Pakistani Students 319

Mustafa Cevdet ALTUNEL

Öznel Zindeliğin Deneyimleme Kalitesi Üzerindeki Etkisinde
İlgilenimin Ara Değişken Rolünün İncelenmesi 335

A.Nurdan TÜMBEK TEKEOĞLU

Türk Filmlerinde Yaşanan Pazarlama Sorunları İle İlgili Araştırma 349

Sibel AYBAR/Asım SALDAMLI

Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı Ve Verimlilik İlişkisi..... 371

HAKEM KARARLARININ HUKUKİ NİTELİĞİ: YABANCI, YERLİ VE MİLLETLERARASI HAKEM KARARLARI

Ali YAŞAR*
Ömer ÖZKAN**

ÖZET

Bu çalışmada, tahkimin hukuki niteliği, doktrindeki görüşler de dikkate alınarak irdelenmiştir. Milletlerarası tahkim ile milli tahkim arasındaki ayrım kriterleri önemlidir. Sıklıkla birbirine karıştırılan tahkimin hukuki niteliği ile hakem kararının hukuki niteliği ayrı ayrı ele alınarak hakem kararlarının tenfizinde ortaya çıkan birtakım sorunlar tespit edilmiştir. Bu bakımdan milli (yerli), yabancı ve milletlerarası hakem kararı kavramlarından ne anlaşılması gerektiği açıklanmaya muhtaçtır. Bir hakem kararı milli bir hakem kararı ise, bu takdirde yerli hakem kararlarının tabi olduğu kurallara göre icra edilecektir. Buna karşılık yabancı bir hakem kararı bahse konu olursa, bu takdirde kararın tenfizi ve tanınması söz konusu olacaktır. Tahkimin milletlerarası nitelikte olup olmadığının tespitinde genel olarak uyumsuzluk taraflarının statüleri (vatandaşlık vs.) yahut uyumsuzluk konusunun karakteri dikkate alınır. Türk uygulaması bakımından hakem kararlarının icrasında uluslararası sözleşmeler ile MÖHUK ve MTK'nın uygulama alanları farklı ihtimallere göre değişkenlik göstermektedir.

Anahtar Kavramlar: Tahkim, hakem kararları, yerli ve milletlerarası tahkim, yerli hakem kararı, yabancı hakem kararı, New York Sözleşmesi, tenfiz, tanıma.

LEGAL NATURE OF THE ARBITRATION: FOREIGN, DOMESTIC AND INTERNATIONAL ARBITRATION DECISIONS

ABSTRACT

In this research, arbitration law qualifications are studied according to doctrine. Segregation criterias between International and national arbitration are important. Arbitration's law qualifications and Arbitral Award's law qualifications which one frequently confused are discussed seperately in arbitral award recognitions while some problems have been detected. In this regard, national (domestic) and international arbitration are in need of a foreign concept to explain what should be understood. If a arbitral award is a national arbitral award, in this case it shall be conducted according to the rules that apply it domestic arbitration. But if in speak of a foreign arbitral award in this case the decision recognition and enforcement will be subject to. The status of the disputing parties or charecteristics of the dispute should be considered in determination of the scope of the arbitration is international or not. Different possibilities vary with international agreements with MÖHUK and MTK application fields with regard to the Turkish application.

Keywords : Arbitration, Arbitral Award, Domestic and international Arbitration, Domestic Arbitral Award, Foreign Arbitral Award, The New York Convention, recognition, enforcement.

* LLM, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve AB Hukuku Doktora Bölümü

** Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi Hukuk fakültesi Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Milletlerarası ticarete uyumsuzlukların tarafsız bir yer, tarafsız bir merci ve tarafsız bir hukuki düzenleme çerçevesinde çözümlenmek istenmesi tahkimi temel araçlardan biri haline getirmiştir¹. Tahkim kurumları kendi kurallarını uygulayarak verdikleri kararlarda, belli bir devlet hukuku uygulanmadığı için belli bir devletle bağlantı yoktur. Milletlerarası uygulama, milletlerarası ticari tahkimin kendi oluşturduğu kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Hatta klasik kanunlar ihtilafı kuralları dışında milletlerarası ticaretin bünyesine uygun yeni bir milletlerarası ticaret hukukunun (*lex mercatoria*) geliştirilmesi ve milletlerarası hakemliğin bu kurallara göre çözümü yönünde gelişmeler mevcuttur²

Bir hakem kararının milli hakem kararı mı yoksa yabancı bir hakem kararı mı olduğu hususunun saptanması büyük bir önem taşımaktadır. Zira bir hakem kararı milli bir hakem kararı ise, bu takdirde yerli hakem kararlarının tabi olduğu kurallara göre tenfiz edilecektir. Buna karşılık yabancı bir hakem kararı bahse konu olursa bu takdirde kararın tenfizi ve tanınması söz konusu olacaktır. Bu nedenle milli, yabancı ve milletlerarası hakem kararı kavramı üzerinde durulması gerekmektedir.

Tahkimin türü ile hakem kararının hukuki nitelikleri ayrı değerlendirilmelidir. Bu bakımdan öncelikle tahkimin (hakem kararının değil) hukuki niteliğine değinmek, konunun daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

I- Yerli tahkim- Milletlerarası Tahkim Ayrımı

Uygulamada bir çok belgede milletlerarası tahkim kavramı yerine milletlerarası ticari tahkim kavramı kullanılmaktadır. Bunun sebebi milletlerarası tahkim kavramı, devletler arasındaki uyumsuzlukların çözümünde başvuru ve aslında devletler genel hukukunun konusunu oluşturan tahkimi de kapsayan bir üst kavram izlenimi vermesidir. Bu noktada yanlış anlaşılmalara sebep vermemek için özel hukuka ilişkin işlem ve ilişkilerle ilgili tahkimleri ifade etmek için uygulamada milletlerarası ticari tahkim kavramı tercih edilmektedir³.

Tahkimin milletlerarası nitelikte olup olmadığının tespitinde genel olarak uyumsuzluğun taraflarının statüleri (vatandaşlık, yerleşim yeri, idare merkezi vs. gibi unsurların farklı ülkeleri işaret etmesi) ve/ya uyumsuzluk konusu (milletlerarası ticari hayatı ilgilendiren) kıstasları kullanılır. UNCİTRAL model kanunu 1/3 ve MTK m. 2 her iki kıstası birlikte benimsemiştir⁴.

¹ Cemal Şanlı, 'Milletlerarası Ticari Tahkimde Hakem Kararlarının Tahkim Yeri Hukukundan Ayrılması ve Bu Kararların 2675 Sayılı Kanun Açısından Tenfizi Sorunu' (Tenfiz), **Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye'de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, II.Tahkim Haftası**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü (BATİDER), Ankara, 1983, s.169.

² Aysel Çelikel, **Milletlerarası Özel Hukuk**, 9. Bası, Beta Yayınevi, 2009, s. 649.

³ Mine Başbayraktar Taşkın, 'Tahkimde Yabancılık Unsuru', *Adalet Dergisi*, Yıl:94, Sayı:15, Nisan 2003, s. 125; Nomer/Ekşi/Gelgel, *a.g.e.*, s. 4

⁴ Tanrıbilir/Şit, *a.g.m.*, s. 822.

A- Yerli Tahkim

Gerek taraflar gerek uyuşmazlık konusu itibariyle belli bir hukuk sisteminin sınırları içerisinde kalan ve herhangi bir yabancı hukuk sistemi ile irtibatlı bulunmayan tahkimdir. Milletlerarası tahkime kıyasla ilgili hukuk sistemi tarafından daha yakinen kontrol edilir ve daha ayrıntılı düzenlemelere konu olabilir⁵. Türk Hukuku'nda milli/yerli tahkime ilişkin düzenleme Hukuk Muhakemeleri Kanunu (HMK)'nun 407 vd. maddeleri arasında yer almaktadır. Önceden ise HUMK m. 516-536 arasında düzenlenmişti. Her iki kanun da tahkimin başından sonuna kadar ayrıntılı düzenlemelere yer vermiştir. Ancak HMK ile birlikte uluslararası sözleşmeler ve MTK ile tam uyum sağlanmaya çalışılmıştır.

B- Milletlerarası Tahkim

Milletlerarası ticari tahkim konusunda uluslararası kabul gören bir tanım mevcut değildir; tanımlar çeşitli açılardan farklılık göstermektedir⁶. Milletlerarası ticari tahkim, en genel anlamda, çeşitli unsurları sebebiyle belirli bir ülkenin sınırları içerisine sokulamayan tahkim olarak tanımlanabilecektir⁷. Ya da birden fazla ülke ve hukuk sistemi ile irtibatlı olan dolayısıyla uyuşmazlık konusunun ve usuli meselelerin hallinde en az bir yabancı hukuk sisteminin müdahil ve etkili olabildiği tahkim türüdür de denilebilir⁸.

Tahkimin milletlerarası nitelikli olması, tahkim konusu uyuşmazlığın gerek bu uyuşmazlığın kendisinden doğduğu ilişkinin milletlerarası ticaret hayatının menfaatlerine ilişkin olması, gerek taraflara ilişkin farklı ülkelere işaret eden irtibat noktalarının bulunması nedeniyle milletlerarası karakter taşımasına dayanır⁹. Buna göre, tahkim konusu uyuşmazlığın kendisinden doğduğu hukuki ilişki milletlerarası karaktere haiz ise ya da tarafların tabiiyeti, ikametgahı veya işyerinin farklı devletlere işaret etmesi sebebiyle uyuşmazlık milletlerarası nitelik kazanmış ise, tahkimin milletlerarası nitelikli olduğu söylenebilir¹⁰.

Bununla birlikte doktrinde milletlerarası ticari tahkimin olmadığına ilişkin görüşler de ileri sürülmüştür¹¹. Buna göre tahkim zorunlu olarak belirli bir ülkede yani belirli

⁵ Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.**, s. 821; Huleatt, Gould; **International Commercial Arbitration**, A HandBook, Londra, 1996, s.3; Redfern/ Hunter; **Law and Practice of International Commercial Arbitration**, London, 1999, s. 12-13.

⁶ Dominique Vidal, **Droit Français de l'Arbitrage Commercial International**, Gualino éditeur, Paris, 2004, s.52-53.

⁷ Şit, **a.g.e.**, s.69; Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.**, s. 820; Ziya Akıncı, **Milletlerarası Ticari Hakem Kararları ve Tenfizi (Tenfiz)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, Ankara, 1994, s. 23.

⁸ Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.**, s. 820, dn.9'daki atıflar.

⁹ Şit, **a.g.e.**, s. 72; Bkz: Muharrem Balcı; **İhtilâfların Çözüm Yolları ve Tahkim**, Danışman Yay., İstanbul, 1999, s. 311 vd.

¹⁰ Şit, **a.g.e.**, s. 72.

¹¹ Cemal Şanlı, 'Milletlerarası Ticari Tahkimde Hakem Kararlarının Tahkim Yeri Hukukundan Ayrılması ve Bu Kararların 2675 Sayılı Kanun Açısından Tenfizi Sorunu' (Tenfiz), Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye'de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, II.Tahkim Haftası, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü(BATİDER), Ankara, 1983, s.174-175.

bir milli hukuk düzeninin egemenlik alanında gerçekleşecek ve buna tâbi olacaktır. Tahkimin temelindeki otorite, yani tahkim kararının tarafların hakları ve borçları konusundaki bağlayıcılık gücü, tahkimin gerçekleştiği milli hukuk sisteminden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle tahkimin meşruluğunu temin eden otorite tahkim yeri hukuk sisteminden başkası değildir. Bunun sonucunda her tahkim milli bir tahkimdir ve milletlerarası ticari tahkim mevcut değildir¹².

Ülkesiz veya milliyetsiz (non-national) tahkim bakımından öğretide ve milletlerarası tahkim uygulamasında, *delocalisation* olarak da ifade edilen akım için ise önce, nasıl bir *yerden, ülkeden* kopulmak istendiği sorusunu, sormak gerekir. Tarafların tahkimlerini, kendilerince seçilen hukuka tabi kılacakları savunulduğunda yahut aynı tarafların tahkimlerini aslında hiçbir millî hukuka tabi kılmalarının gerekmediği iddia edildiğinde, aksi kararlaştırılan hukukun, gerçekte nereye (hangi ülkeye) ait olduğunun gözden uzak tutulmaması gerekir¹³.

II-Hakem Kararlarının Hukuki Niteliğine İlişkin Teoriler

Yerli tahkim kurumunun hukuki niteliği hakkında ortaya atılan teoriler, milletlerarası tahkim için de söz konusudur. Bu alanda, iki büyük tasnif yapıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, Fransız doktrininde geçerli olan ve tahkimi “akdi” veya “kazai” şeklinde iki gruba ayıran teoriler olup, ikincisi ise Alman doktrininde de kabul gören ve tahkimi “maddi hukuk” ya da “usul hukuku” kurumu olarak sınıflandıran teorilerdir¹⁴.

Bu konuda hukukçular arasında olduğu gibi uygulamada da görüş birliği yoktur. Ancak bu konuda ortaya atılan dört temel teori vardır.

A. Akıt Teorisi

Tahkim sözleşmesi tarafların karşılıklı ve birbirlerine uygun iradelerinin birleşmesi ile ortaya çıkan bir borçlar hukuku sözleşmesidir. Hakemler yetkilerini iki tarafın arzu ve iradelerinden alıp, tarafların vekili durumundadır¹⁵. Yaptıkları görev hakiminkine benzemediği için verdikleri karar da hüküm gibi sayılmaz, kesin hüküm teşkil etmez. Hakem kararlarına taraflardan biri uymadığında onun icrası bir mahkeme kararı olarak değil ancak yerine getirilmemiş bir sözleşme gibi mahkemece verilecek bir kararla sağlanabilir. Hakem kararları yerli ve yabancı şeklinde ayrıma tabi tutulmadan her devlette uygulanabilir.

¹² Cemal Şanlı; *Milletlerarası Ticari Tahkimde Esasa Uygulanacak Hukuk (esas)*, Ankara, 1986, s. 175.

¹³ Bilgehan Yeşilova; “*Milletlerarası Tahkimin Hukuki Niteliği Üzerine Düşünceler ve Güncel Gelişmeler*”, TBBD, S.76, 2008, s. 90.

¹⁴ Hakan Karan, “*Milletlerarası Ticari Tahkimin Hukuki Mahiyeti*”, Prof. Dr. Mahmut Tevfik Birsel’e Armağan, 2001, s. 202.

¹⁵ Erol Ertekin, İzzet Karataş; *Uygulamada İhtiyari Tahkim ve Yabancı Hakem Kararlarının Tenfizi-Tanınması*, Yetkin Yayinevi, Ankara, 1997, s. 422.

Akit teorisi yani iradenin muhtariyeti prensibi, taraflara hakem kararını gerek usul ve gerekse esas bakımından istedikleri kanuna tabi kılma imkanı verdiği gibi, bunların her devlet ülkesinde icrasını sağlamak bakımından ticari münasebetlerin gelişmesine katkıda bulunur. Böylelikle yerli hakem kararı, yabancı hakem kararı ayrımı yapılmasına da gerek kalmaz¹⁶.

B. Kazai (yargı) teorisi

Yargı hakkı egemenliğin bir unsuru olup devletin tekelindedir. Devlet bu yetkisini bağımsız mahkemeler vasıtasıyla kullanır. Ancak devletin mevzuatının imkan verdiği nispette taraflar tahkim yolu ile uyuşmazlığın çözümlenmesini kararlaştırabilirler. Burada sözü edilen devlet mevzuatı tahkim yerindeki devletin hukuk düzenidir¹⁷.

Kazai teoriye göre tahkim ülkedeki yargı düzeninin bir parçası olduğundan buna istinaden verilen hakem kararları da tıpkı mahkeme kararlarına benzer¹⁸. Öte yandan nasıl ki bir mahkeme kararı verildiği ülkede kesin hüküm hatta icra kabiliyetini kazanmadan yabancı bir ülkede tenfiz edilemezse, hakem kararları da verildiği ülke hukukuna göre mahkeme kararı niteliğini kazanmadan tenfiz edilmesi mümkün değildir¹⁹.

Hakem kararları milletlerarası alanda aynen mahkeme kararları gibi işlem göreceğinden; yerli ve yabancı mahkeme kararları olarak iki kategoriye ayrılarak, verildikleri ülkeden başka bir ülkede ancak yabancı mahkeme kararlarının tabi olduğu şekil ve şartlara göre infazları istenebilir²⁰.

C. Karma (muhtelit) teori

Bu teori taraftarlarına göre tahkim hem akdi ve hem de kazai bir nitelik taşımaktadır. Buna göre tahkim sözleşmesi tarafların serbest iradelerinin birleşmesi sonucu husule geldikten sonra, usul hukukunun bu sözleşmeye yüklediği sonuçları meydana getirir. Gerek akdi ve gerekse kazai teorisinin tahkimin hukuki niteliğini tek başlarına açıklamaya yeterli olmadığı görüşünde olan hukukçular tarafından bu teori ortaya atılmıştır²¹.

Taraflar irade serbestisi içinde uyuşmazlığın çözümünü hakemlere havale edip uygulanacak hukuku belirlerken, hakem kararının tenfizini ise mahkemeden

¹⁶ Turgut Kalpsüz; “**Hakem kararlarının Milliyeti**” *Batider* Haziran, 1978, CIX, S.3 (ayrı bası), Ankara 1978, s. 604.

¹⁷ Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s. 423.

¹⁸ F.A.Mann; **Lex Facit Arbitrum, İnternational Arbitration, Liber Amicorum For Domke**, (Ed. P. Sanders), The Hague 1967, s. 160; Şanlı, **esas**, s. 43.

¹⁹ Rabi Koral; **Türk Devletler Hususi Hukukunda Hakemlik**, İstanbul 1956, s. 444; Akıncı, **tenfiz.**, s. 48.

²⁰ Kalpsüz, **a.g.e.**, s. 605.

²¹ Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s. 425.

isteyeceklerdir. Hakemlerin faaliyetleri bu bakımdan bir yargı görevidir ve kazaîdir²².

Karma teori tahkim ile tahkim yeri arasındaki ilişkiye büyük önem verdiğiinden, tahkimde tarafların irade serbestisi her zaman tahkim yeri hukukunun irade serbestisi ile ilgili sınırlamalarına tabi olmak zorunda kalacaktır²³. Tahkim sözleşmesi, bir sözleşme niteliğinde olduğundan, söz konusu sözleşmenin geçerliliği, sözleşmeye uygulanacak kurallara tabi iken tahkim usulüne mutlaka bir milli hukukun uygulanması gerekecektir²⁴.

D. Bağımsız (otonom) Teori

Tahkimin hukuki niteliğini belirlemede hareket noktası tahkimin amacı olmalıdır. Bu bakımdan milletlerarası tahkim ticaretin gelişmesi ve uluslararası bir boyut kazanması sonucu meydana gelmiştir²⁵.

Milletlerarası tahkim yöresel hukuk ve ihtiyaçlardan değil, milletlerarası ticaretin ihtiyacından doğmuştur. Hakem kararlarına tenfiz imkânı tanınmasının nedeni de bu kararların tamamen sözleşme mahiyetinde olması yahut bunların egemen devletin hukuk sisteminin bir bölümü olarak meydana gelmesinden ziyade, milletlerarası ticari hayatın bu kuruma duyduğu ihtiyacın hukuk sistemine yansımalarıdır²⁶.

Bağımsız teori uyarınca tarafların irade serbestisinin sınırlarını, milletlerarası ticaret düzeninin temel normları (milletlerarası kamu düzeni) oluşturmaktadır. Bu nedenle milletlerarası ticari tahkimin milli hukuklardan soyutlanması gereklidir²⁷. Böylece taraflar, ihtilafın esasına veya tahkim usulüne uygulanmak üzere, milli hukuk dışı kaynaklara dayanan kuralları seçebilirler²⁸.

E. Türk Uygulamasında Durum

Türk Hukukunda hakem kararlarının milliyetinin saptanmasında Yargıtay uygulamaları çeşitli dönemler itibariyle farklılık göstermiştir.

1949 yılına kadar “*akdi görüş*” kabul edilmiş ve hakem kararlarının sözleşmeler gibi yer ve sınır tanımsızın her yerde hüküm ifade edeceği kabul edilmiş, bu bakımdan yerli ve yabancı hakem kararları, ayırım yapılmaksızın HUMK m. 536 gereği icra olunacağı ifade edilmiştir²⁹.

²² Akıncı, **tenfiz**, s. 49.

²³ Şanlı, **esas**, s. 47; Akıncı, **tenfiz**, s. 49.

²⁴ J.D.M Lew; **Applicable Law in International Commercial Arbitration**, New York 1978, s. 58.

²⁵ Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s. 425

²⁶ Akıncı, **tenfiz**, s. 51; Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s. 425-426.

²⁷ Lew, **a.g.e.**, s. 59; Şanlı, **Esas**, s. 49.

²⁸ Akıncı, **tenfiz**, s. 52.

²⁹ Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s. 426.

1949 yılından sonra ise yabancı hakem kararlarının yabancı mahkeme ilamlarının icrasına dair hükümlere göre icra olunabileceği belirtilmek suretiyle yerli hakem kararı le yabancı hakem kararı arasında ayırım yapılmaya başlanmıştır. Bu noktadan itibaren bu ayırımın yapılmasında hangi kıstasın esas alınacağı meselesi önem kazanmıştır³⁰.

YHGK'nın 1951 tarihli meşhur "Arjantin" kararında «yabancı bir kanunun otoritesi altında verilen bir hakem kararı, yabancı hakem karardır» denilmek suretiyle akit teorisi kabul edilmiş, ancak bu defa yabancı hakem kararlarının Türkiye'de ancak yabancı mahkeme kararları gibi icra edilebileceği vurgulanarak "kazai teori" esas alınmıştır³¹.

1976 yılına kadar Yargıtay uygulamasında hakem kararlarının milliyetinin saptamada «hakem kararının otoritesi altında verilmiş olduğu kanun» bağlama kuralı olarak esas alınmıştır. Bu ilgili devletin usul kurallarının uygulanarak hakem kararı verilmesini ifade etmekteydi³².

1976 yılında Yargıtay 15. HD. vermiş olduğu "Keban Barajı" kararıyla³³, hakem kararının otoritesi altında verilmiş olduğu kanun kriterini terk ederek, kazai teorinin yabancı hakem kararlarının tenfizi konusunda ulaştığı "mülkîlik prensibi"ni de esas almıştır. Bu karar ile iradenin muhtariyeti prensibi bir tarafa bırakılmış ve yabancı bir ülkede toplanan ve yargılama yapan hakemlerin orada verdikleri kararın yabancı hakem kararı sayılacağı vurgulanmıştır³⁴. Fakat bu karar doktrinde eleştiriye uğramıştır³⁵.

Fakat 1978 yılında Yargıtay 11. HD. verdiği bir kararla yabancı kanun otoritesi altında verilen kararların yabancı hakem kararı olduğunu ifade ederek 1976 öncesi dönemle uyumlu bir karar vermiştir³⁶.

³⁰ YTD. 25.03.1949 tarihli bir kararında: "Arjantin kanunları hükümleri dairesinde verilmiş bir karar olması itibarıyla alakadarların kıyasen ecnebi mahkemeleri ilamları hakkındaki usul hükümleri veçhile selahiyetli Türk mahkemesinden tenfiz kararı istihsal etmedikçe bu hakem kararının icrasına kanunen imkan bulunmadığı..." şeklinde bir yorum getirmiştir. Bkz. YTD. 25.03.1949 t. 4700/1495 sy. ayrıca; YTD. 22.04.1949 t. 4733/2042 sy.; YTD. 18.02.1954 t. 487/930 sy.; YTD. 18.02.1954 t. 33947/4190 sy. YTD. 18.02.1955 t. , 7745/8401 sy. kararlar (Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 430-437)

³¹ YHGK. 07.11.1951 t. T-126/109 sy. karar (Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 432-434).

³² Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 427

³³ Y. 15. HD.10.03.1976 t. 1617/1052 sy.karar (Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 437-450)

³⁴ Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 428

³⁵ Rabi Koral; "Hakemliğin Milliyeti ve Yargıtay XV. Hukuk Dairesinin 1976 Tarihli Kararının Eleştirisi" Prof. Dr. Hıfzı Timur'a Armağan'dan ayrı bası, İstanbul 1979, s. 419 vd.; Kalpsüz, a.g.e. s. 612 vd.

³⁶ "...sözleşmedeki (tahkim şartı) uyarınca, hakem koşulu Londra'da oluşturulmuştur ve hakemlerde yabancıdır. Kökleşmiş Yargıtay İçtihatlarına göre; hakemlerin tabiiyeti ve hakem kararının verildiği yer bakımından hakem kararına yabancılık vasfı izafe edilemez ise de, davada dayanılan hakem kararı yabancı bir kanunun (İngiltere kanunu) otoritesi altında verilmiş ve Tür Kanunlarına atf yapılmamış bulunduğundan, yabancı bir hakem kararı olduğunu kabul zorunludur..." denilerek 1976 öncesi içtihadı dönülmüştür. Bkz. Y.11. HD. 28.12.1978 t. 5258/5916 sy. karar (Ertekin/Karataş, a.g.e. s. 450)

III-Hakem Kararlarının Türleri

Tahkimin «Milletlerarası» Karakterli olması ile «Hakem Kararının Niteliği» arasında mutlak bir bağlantı yoktur. Hakem kararlarının «yerli, yabancı veya milletlerarası hakem kararı» olarak nitelendirilmesi ile tahkimin milletlerarası karakterli olup olmadığı sorunu birbirinden farklı konulardır³⁷.

Birden fazla ülke ve hukuk sistemi ile irtibatlı olan bir tahkim milletlerarası tahkim olarak nitelendirilirken, aynı tahkim faaliyeti sonucu verilen karar, milli (yerli) hakem kararı olarak kabul edilebilir. Çünkü hakem kararında milliyetin tespitinde tahkimin tabi olduğu hukuki rejim (otorite kanun) dikkate alınacaktır. Yani tahkim usulüne uygulanan hukukun hakimin hukukundan farklı bir hukuk olması ya da mülkiyet prensibine göre tahkim yerinin tenfiz ülkesinin dışında bir yer olup olmadığı önem kazanacaktır.

A. Yerli Hakem Kararları

Hakem kararlarının nitelendirilmesinde, bu kararların verilmesinde tahkimin tabi olduğu hukuki rejim etkili olmaktadır. Buna göre, hakem kararlarının tabi oldukları hukuki rejimden hareketle, tahkim usulüne uygulanan hukukun, hâkimin hukuk sistemi, hukuk kuralları ya da standartları olması halinde verilen hakem kararı, yerli hakem kararı olarak nitelendirilir³⁸.

Bir tahkimin bütün unsurları tek bir hukuk düzenine tabi ise “yerli” yahut “yabancı-milli” bir hakem kararı olduğu da söylenmiştir³⁹. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, kararın tenfizi talebine muhatap olan hâkimin hukukuna (lex fori) göre milletlerarası nitelikli bir tahkim neticesi verilen hakem kararının, yerli bir karar sayılması da mümkündür. Burada tahkime uygulanan hukuktan (lex arbitri) ziyade, tanıma ve tenfiz talep edilen ülkenin hakem kararının milliyetiyle ilgili sahip olduğu bağlama kuralları yani milletlerarası sözleşmeleri de içeren hukuki rejimi önemlidir.

Hukukumuz açısından iki tür yerli hakem kararı vardır. Birincisi MTK kapsamında verilen milletlerarası nitelikli yerli hakem kararı ikincisi ise HMK’ya tâbi olarak verilen yerli hakem karardır. Her iki türdeki hakem kararı da milli hakem kararları olduklarından tenfiz edilmelerine gerek yoktur. Taraflara tebliğ edilen yerli hakem kararı, taraflarca iptal yahut iptal davasının reddi kararı sonrası temyiz edilmediği ya da temyiz edilse bile Yargıtay tarafından onandığı takdirde kesinleştiğine dair şerh verilmekle icra kabiliyeti kazanır.

³⁷ Tanrıbilir/Şit, a.g.m., s. 823.

³⁸ Tanrıbilir/Şit, a.g.m., s. 824.

³⁹ Bu ayrım yabancı hakem kararlarını, “yabancı-milli” ve yabancı-milletlerarası” hakem kararları sınıflandırmaktadır. Ayrıntılar için bkz: Rabi Koral; “**Hakem Kararının Milliyeti ve Milletlerarası Hakem Kararı Teriminin Yeni Anlamı**” (Milliyet), Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi Bildiriler ve Tartışmalar, Ankara 25-26 Kasım 1983 BATİDER, Haziran 1984, s. 24-25.

B. Yabancı Hakem Kararı

Tahkim usulüne uygulanan hukukun, hâkimin hukuku dışında **bir ülkenin** hukuk sistemi, hukuk kuralları ya da standartları olması halinde yabancı hakem kararı söz konusu olmaktadır⁴⁰. Diğer bir ifadeyle tenfizi talep edilen karar, belli bir yabancı devletin hukuk sistemine yani usul hukukuna izafe edilebilmektedir⁴¹. Tâbi olunan hukuk sisteminin tayininde, “tahkim yeri” kıstasının veya “otorite kanunu (usul hukuku)” ilkesinin bağlayıcı kural olmasının kararın niteliği bakımından bir önemi yoktur. Yabancı hakem kararları, ancak tanıma ve tenfiz yoluyla hüküm doğurup, icra kabiliyeti kazanabilmektedir.

Bir hakem kararının yerli veya yabancı olması niteliği ile onun milliyetini birbirinden ayırmak gerekir. Yerli olmayan karar, o ülke için yabancı hakem kararıdır. Ancak, çeşitli yabancı kararlar arasında bir ayırım yapmak gerektiğinde kararın milliyetini tespit etmek sorunu ortaya çıkmaktadır. Eğer hakem kararına bir milliyet izafe edilebiliyorsa, “yabancı-milli”; yok eğer bir milliyet izafe edilemiyorsa “yabancı-milletlerarası” hakem kararı olduğundan bahsedebiliriz⁴². Bizim yabancı hakem kararı ile kastettiğimiz işte bu “yabancı-milli” hakem kararlarıdır.

Yabancı olmayan kararlar yerli hakem kararlarının tabi olduğu usule göre tenfiz edilirler. Yabancı hakem kararlarında ise, tenfiz hakkında karşılıklı olma şartının arandığı hallerde hâkim, yabancı hakem kararının hangi ülkeye ait olduğunu belirlemelidir⁴³. Ancak 1991 yılında karşılıklılık çekincesi koyarak Türkiye’nin taraf olduğu New York sözleşmesine göre aranacak karşılıklılık unsuru coğrafi karşılığı ifade eder. New York sözleşmesi dışında kalması muhtemel bazı yabancı hakem kararları açısından ise 5718 sayılı MÖHUK⁴⁴ önceki kanunun aksine artık hakem kararlarının tanınması ve tenfizi için karşılıklılık unsurunu aramamaktadır.

C. Milletlerarası Hakem Kararı

Milletlerarası hakem kararı, herhangi bir hukuk sistemine bağlı olmayan, hukuki rejimi itibarıyla belli bir hukuk sistemine bağlanamayan hakem kararları olarak nitelendirilebilir⁴⁵. Bu tür hakem kararlarının verilmesinde izlenen usul, genellikle UNCITRAL Tahkim Kuralları gibi milletlerarası düzenlemelere dayanır⁴⁶.

⁴⁰ Turgut Kalpsüz; “**Türk Hakem Kararı Kavramı**”, Bildiriler-Tartışmalar, BATİDER, II. Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, Ankara 1984, s. 52-53.

⁴¹ Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.**, s. 826; Kalpsüz, **a.g.e.**, s. 40.

⁴² Koral, **milliyet.**, s. 24.

⁴³ Tuğrul Ansay, “**Yabancı Hakem Kararlarının Tanınması ve Tenfizine İlişkin New York Anlaşması ve Yeni Türk Devletler Özel Kanunu**”, Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, BATİDER, II. Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, Ankara 1984, s. 127.

⁴⁴ RG.12.12.2007, S. 26728

⁴⁵ Toope, **a.g.e.**, s. 40-41; Thilo Rensmann, “**Anational Arbitral Awards**”, **Legal Phenomenon or Academic Phantom?**, **Journal of International Arbitration**, Vol. 15, No. 2, 1998, s. 38.

⁴⁶ Toope, **a.g.e.**, s. 41.

Uluslararası ticaretin icaplarına uygun bir evrensel düzene kavuşma iradesi ortaya koyan MTO gibi uluslar üstü kuruluşlar, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından beri, münferit devletlere ait mevzuattan tecrit edilmiş bir milletlerarası hakem kararı kavramından bahsetmekteydiler⁴⁷. Rene David gibi yazarlar, milli hukuklara nazaran milletlerarası hukukun otonomisinden bahsedip, milli-yabancı hakem kararı ayırımının yetersiz olduğu, milletlerarası hakem kararı kavramının daha işlevsel olduğunu dile getirmişlerdir⁴⁸. Bu minvalde uluslararası sözleşmelerde ve doktrinde milletlerarası hakem kararı kavramı yerleşmeye başlamıştır. Ve belli bir milli hukuka izafe edilemeyen hakem kararları için bu kavram kabul görmüştür. Diğer taraftan yerli olmayan hakem kararlarının tümüne milletlerarası hakem kararı denmesi gerektiği de ifade edilmiştir⁴⁹. Ancak bu şekilde bir tanım kabul edildiğinde yukarıda tarifini yaptığımız yabancı hakem kararları da bu kavrama dahil olacak ve ikili bir anlam doğacaktır. Bu nedenle yerli olmayan hakem kararlarının iki farklı türü olduğu akıldan çıkarılmamalıdır⁵⁰. Bu netameli konu üzerindeki tartışmalar hala devam etmektedir. Milli hukuk düzenlerinin tahkim kurumu üzerindeki egemenlik gücünden vazgeçmek istememesi ve hakem kararlarının icrafilik özelliklerini belli bir milli hukuktan aldığı görüşü, toprak (ya da mülkîlik) ilkesini uygulamada hala baskın görüş olarak tutmaktadır.

IV-Türkiye’de Yabancı Hakem Kararlarının İcrası

Türk hukukunda, ne MÖHUK’un yabancı hakem kararlarının tenfizine ilişkin hükümlerinde ne de Türkiye’nin taraf olduğu New York Sözleşmesi’nde yabancı hakem kararı kavramının tanımı yapılmıştır. Bu nedenle, yabancı hakem kararı kavramı ile kastedilen husus, yargı kararlarında ve doktrinde açıklanmaya çalışılmaktadır⁵¹.

A. Türk Hukukunda Yabancı Hakem Kararı Kavramı

Yabancı hakem kararı kavramının mahiyeti ve sınırının belirlenmesinde Türk hakem kararından hareket edilmekte ve “Türk Hakem Kararı” saptanarak bunun dışında kalan kararların yabancı hakem kararı kavramına dahil edilmesi gerektiği ifade edilmektedir⁵². Yabancı hakem kararı kavramı yerine milletlerarası hakem kararı kavramı ibaresinin kullanılmasını önerenler de, öncelikle yerli hakem kararlarının belirlenmesini ve yerli kararı kapsamı dışındaki hakem kararlarının milletlerarası ticari hakem kararı kavramına dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir⁵³.

Hangi hakem kararının “yabancı” hakem kararı sayılacağı hususunda mevzuatımızda bir hüküm yoktur. Ama, yabancı hakem kararları ile yerli hakem

⁴⁷ MTO’nun 1953 tarihli broşürü buna örnek olarak zikredilebilir. bkz: Koral, **milliyet**, s. 26-27.

⁴⁸ Koral, **milliyet**, s. 28.

⁴⁹ Koral, **milliyet**, s. 24-25.

⁵⁰ Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.**, s. 825-826. Bilhassa sayfa 826 da yer alan tablo konunun anlaşılması bakımından oldukça faydalı görünmektedir.

⁵¹ Şit, **a.g.e.**, s. 183.

⁵² Kalpsüz, **a.g.m.** s. 35.

⁵³ Akıncı, **tenfiz**, s. 8; Ertekin/Karataş, **a.g.e.** s.416

kararlarının birbirinden ayrılmak zorunluluğu vardır. Çünkü yabancı hakem kararları ile yerli hakem kararlarının icrası birbirinden farklıdır⁵⁴. Bu ayırımın hangi kıstasa göre yapılması gerektiği noktasında farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

1. Taraflar yönünden: Tahkime taraf olanların hakem kararının “yabancılık” niteliğine bir tesiri olmaz⁵⁵. Çünkü taraflar farklı vatandaşlığa sahip olabilir. Taraf vatansız ya da çifte vatandaş da olabilir⁵⁶. Ancak uluslararası ikili sözleşmelerde vatandaşlık kıstasına yer verildiği nadiren görülebilir. Türkiye ile İtalya arasındaki 1929 yılında yapılan adli müzaheretle ilişkin anlaşma buna örnek verilebilir⁵⁷.

2. Hakemlerin milliyeti yönünden: Hakemlerin de Türk veya yabancı olması bakımından bir fark yoktur. Usul yasamız bakımından hakemlerin yabancı olmasında bir mahsur ve engel yoktur⁵⁸.

3. Yabancı hakem kararının verildiği mahal yönünden: Toprak prensibi olarak da ifade edilen bu kıstas da hukukumuz açısından kesin bir çözüm sunmamaktadır. Türk hukukunda eskiden beri akit serbestisi prensibi hakim olmuştur. Taraflar özel hukuk ilişkisinden doğan ihtilaflara istedikleri ülkenin kanununun uygulanmasını kararlaştırabilirler. Hakem heyetinin toplandığı ülkenin şu veya bu ülke olmasının bir önemi kalmaz⁵⁹. Diğer taraftan hakemlerin toplandıkları yer mi daha önemlidir, hakem kararının imzalandığı yer mi, yoksa taraflarca tahkim yeri olarak belirtilen yer mi daha önemlidir? Bu husus öğretide eleştiri konusu olmuş, çoğu kez tesadüfî ve pratik nedenlerden ötürü tahkim yerinin veya imza yerinin değişebileceği, toprak kıstasının çok sert bir ölçüt olacağı dile getirilmiştir⁶⁰. Yukarıda da değindiğimiz gibi bu kriter Yargıtay 15. HD.’nin 1976 yılında verdiği “Keban Barajı” davasında hakem kararının milliyetinin tayininde kıstas olarak kullanılmıştır⁶¹.

⁵⁴ Kemal Dayınlarlı; “Yabancı Hakem Kararlarının 2675 Sayılı Kanuna göre Tenfizi” Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, II.Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, BATİDER yay. Ankara 1984, s. 61.

⁵⁵ Ergin Nomer/Nuray Ekşi/Günseli Öztekin; *Milletlerarası Tahkim*, Beta Yay. II:Bası, İstanbul 2003, s. 120.

⁵⁶ Dayınlarlı, *a.g.m.*, s. 61; Nomer/Ekşi/Öztekin *a.g.e.*, s. 123.

⁵⁷ RG. 3.3.1929/1133.

⁵⁸ Bkz: Y.İİD, 11..07.1950 t. 1919/3354 sy. karar

⁵⁹ Dayınlarlı, *a.g.m.*,s. 62.

⁶⁰ Kalpsüz, *a.g.e.* s. 645; Çelikel, *a.g.e.*, s. 645-646.

⁶¹ Ancak, bu karar, doktrin tarafından eleştirilmektedir. *Koral*’a göre, hakemliğin milliyetini tayin konusunda mahal kanununa değil, irade kanununa itibar edilmelidir. Buna göre, hakem sözleşmesi ister maddi hukuk sözleşmesi ister usul hukuku sözleşmesi sayılsın, hiçbir zaman kamu hukukundan sayılan bir sözleşme durumuna ulaşamayacağı ve hakemliğin özel hukuka ait bir müessese oluşu üzerinde durulmaktadır. Bkz. *Koral*, *Eleştiri*, s. 450. Anılan karara, karşı oy kullanan Yargıtay üyesi *Yavuz Okçuoğlu*’da söz konusu kararı eleştirmektedir. Okçuoğlu’na göre, taraflar Türk kamu düzenine, diğer bir ifade ile Türk kanunlarının emredici hükümlerine uygun karar verilmesini kabul etmiş ve hakem kararında Türk kanunlarının emredici hükümlerine aykırılık tespit edilememiştir. Bu durumda, Yargıtay, HUMK hükümleri dairesinde inceleme yapmalı, gerekli görürse kararı bozmalı ya da onamalıdır. Uyuşmazlık konusu kararın toprak ilkesi gereğince yabancı karar olduğu kabul edilerek temyiz dilekçesinin reddi yoluna gidilmesi Devletler Özel Hukuku ilkelere aykırıdır. Karşı oy yazısı için Bkz.: Y. 15 HD. 10.03.1976 t, 1617/1052 sy. karar.

Yargıtay 15. Hukuk Dairesinin karar gerekçesi, hakemliğin bir maddi hukuk sözleşmesi olmayıp bir usul hukuku sözleşmesi olduğu, usul hukuku sözleşmesi olunca da kamu hukukundan sayıldığı, şeklindedir. Kamu hukukundan sayılınca, uyumsuzluğa irade kanunu değil, mahal kanunu hakim olmalıdır. Bu sebeple, Türkiye dışında verilmiş hakem kararı mahal kıstası yönünden yabancı hakem kararı sayılmalıdır⁶²

4. Kararın yabancı bir kanunun otoritesi altında verilmesi yönünden: Bu kıstasta otoritesi altında karar verilen yabancı kanundan kasıt “usul kanunu”dur. Yabancı yargılama usulünün otoritesi, onun uygulanması gerekli emredici hükümlerinde tecelli eder⁶³. Hakem kararının dayandığı usul bir yabancı kanuna tabi olursa yabancı hakem kararı olarak kabul edilir. Tahkim usulüne Türk hukuku uyulanmışsa hakem kararı milli hakem kararıdır⁶⁴. Bu durumda tarafların ve hakemlerin milliyetinin ve yerleşim yerinin yahut esasa uygulanan hukukun bir önemi yoktur⁶⁵. Yargıtay 1976 tarihli yukarıda zikrettiğimiz “Keban Barajı” kararı dışında 1949 yılından bu yana “usul hukuku/otorite kanunu ilkesini” esas almaktadır⁶⁶.

Yeni kabul edilen 4686 sy. MTK, 6100 sy. HMK ve 5718 sy. MÖHUK’ta da yabancı hakem kararlarına ilişkin bir tanım bulunmamaktadır. Yargıtay’ca bu hususta verilmiş yeni bir karar olmadığından, Yargıtay’ın eski içtihatlarını koruduğu kabul edilebilir. Ancak unutulmamalı ki, bir hakem kararının yabancı bir hakem kararı olup olmadığı, Türk hakimi tarafından Türk hukukuna göre belirlenir. Yabancı mahkemelerin hakem kararının milliyeti ile ilgili olarak yapacakları nitelendirme, Türk hakimini bağlamaz⁶⁷. Bu nedenle milletlerarası alanda henüz tam yeknesaklık sağlanamadığından aynı hakem kararının icrası konusunda farklı ülkelerde farklı kararların oluşması mümkündür.

B. Türk Hukuku’nda Güncel Gelişmeler ve Değerlendirmesi

Yabancı hakem kararlarının Türkiye’de tanınması ve tenfizi konusunda iki temel düzenleme bulunmaktadır. Bu düzenlemelerden birisi 5718 sayılı Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku Hakkında Kanunun (MÖHUK) 60, 61, 62 ve 63. maddelerinde yer alan hükümlerdir. Diğeri ise Türkiye’nin 1991 yılında katıldığı ve 30.09.1992 tarihinde yürürlüğe giren Yabancı Hakem Kararlarının Tanınması ve İcrası Hakkındaki 10 Haziran 1958 Tarihli New York Sözleşmesidir⁶⁸. Diğer

⁶² Koral, **Eleştiri**, s. 449

⁶³ Turgüt Kalpsüz; “**Hakem Kararlarının İcrası**”(icra) BATİDER C. XXV S.2 Y.2009, s.13.

⁶⁴ Nomer/Ekşi/Öztekin **a.g.e.** ,s. 121.

⁶⁵ Dayınlarlı, **a.g.m.**,s. 63.

⁶⁶ Koral, **tenfiz**, s. 19; Ayrıca bkz. Kalpsüz; **icra**, s. 13.

⁶⁷ Kalpsüz, **icra**, s. 14.

⁶⁸ 1958 tarihli New York Sözleşmesi, 1. maddesinde bir hakem kararının yabancı hakem kararı sayılabilmesi için iki kıstas getirmiştir. Birinci kıstasa göre hakem kararı tenfizi istenen ülkeden başka bir yerde verilmişse bu karar yabancı hakem kararıdır. Görüldüğü gibi bir hakem kararının yabancı hakem kararı sayılması için tenfizi istenen ülkeden başka bir ülkede verilmiş olması yeterli sayılmıştır. İkinci kıstası göre hakem kararının tanınması ve tenfizi istenen ülkede milli sayılmaması gerekir. Bir kararın

tarafından yabancı unsurlu milletlerarası tahkimi düzenleyen bir diğer kanun yani MTK, 2001 yılında yürürlüğe girince milletlerarası hakem kararlarının uygulanma rejimi tekrar köklü bir değişikliğe uğramış oldu. Ancak New York sözleşmesinin uygulama alanı ve kapsamı düşünüldüğünde, sözleşmenin kabulünden sonra artık yabancı hakem kararlarının icrasında hukukumuzun ana kaynağını bu sözleşmenin oluşturduğunu kabul etmek gerekir. Bu bağlamda New York sözleşmesi öncesi ve sonrasını yabancı hakem kararlarının Türkiye’de tenfizi bakımından ikiye ayırarak incelemek yerinde olacaktır.

1. New York Sözleşmesi Öncesi Dönem

1949 yılına kadar olan dönemde öğretisi ve Yargıtay içtihatlarında, hakem kararlarının yerli-yabancı ayrımı yapılmaksızın 1086 sayılı HUMK hükümlerince icra edilmesi gerektiği ifade edilmişti⁶⁹. Bu görüş hakem kararlarının mahkeme kararlarıyla kıyaslanabilir bir nitelikte olmadığına dayanan saf akit teorisine dayanıyordu⁷⁰. Bu nedenle hem yerli hem de yabancı hakem kararlarını aynı yasal düzenlemelere yani yerli/iç tahkimi düzenleyen HUMK m. 536 vd. hükümlerine tabi kılmayı tercih etmişti.

1949 yılından itibaren Yargıtay görüş değiştirerek, yerli ve yabancı hakem kararı ayrımı kıstasını değiştirdiği gibi, uygulanacak hükümleri de değiştirmiştir. Bu tarihe kadar hakem kararlarının milliyetini ağırlıklı olarak hakemlerin milliyetinden hareketle belirleyen Yargıtay, özellikle konuya ilişkin ilke kararı niteliğindeki 1951 tarihli YHGK kararı sonrasında hakem kararlarının milliyetini otorite kanunu kriterinden hareketle tespit etme yoluna gitmiştir⁷¹. Yargıtay’a göre tahkim yargılamasına uygulanan hukuk yabancı bir usul hukuku ise bu tahkim yargılaması neticesinde verilen hakem kararı, yabancı hakem karardır. Yok eğer HUMK’un tahkime ilişkin hükümleri uygulanarak verilen kararlar ise yerli hakem karardır. Bu ayrım, hakem kararları ile mahkeme kararlarını aynı nitelikteki hukuki faaliyetler olarak kabule dayandıktan, yabancı hakem kararları da yabancı mahkeme kararları gibi icra olunacaktır. HUMK m. 537-545 arasında yer alan yabancı mahkeme kararlarının tanınma ve tenfizi usulüne ilişkin hükümler kıyasen yabancı hakem kararlarına da uygulanmak suretiyle, bu kararların icrası sağlanmıştır⁷².

2675 sayılı 1982 tarihli MÖHUK yürürlüğe girmesiyle artık Türk hukukunda hakem kararlarının tanınması ve tenfizine ilişkin özel düzenlemeler yer verilmiş oldu. Bu

tanınması veya tenfizi talebi ile başvuru devlet mahkemesi, öncelikle kararın yerli bir hakem kararı mı yoksa yabancı bir hakem kararı mı olduğunu tespit edecektir.

⁶⁹ Kalpsüz, a.g.e. s. 43; Nomer/ekşi/Özdemir, a.g.e. s. 119.

⁷⁰ Kalpsüz, milliyet, s. 604.

⁷¹ Kalpsüz, a.g.e, s. 50

⁷² Onur Ergönen; “ Milletlerarası Tahkim Kanunu Sonrası Hakem Kararlarının Milliyeti Meselesi: ”Otorite Kanunu Kriteri”nin Sonu” UTTDER, C.3, S.1, Y. 2014, s. 221,223; Nuray Ekşi; “Yargıtay Kararlarında Yabancı Hakem Kararlarının New York Konvansiyonuna Göre Tenfizine İlişkin Bazı Sorunlar”, Milletlerarası ticari Uyuşmazlıkların Tahkim Yoluyla Çözümüne İlişkin İstanbul Konferansı, 15 Kasım 2007, Beta yay. İstanbul 2008, s. 123.

kanunun 40 vd. maddeleri yabancı hakem kararlarının tanınması ve tenfizini ayrıca düzenlemiştir.

2. New York Sözleşmesi Sonrası Dönem

10.06.1958 tarihli New York Sözleşmesi 08.05.1991 tarihinde kabul edilen 3731 sy.⁷³ kanun'la onaylanmış ve 30.09.1992 tarihinde Türkiye yönünden yürürlüğe girmiştir. Böylelikle Türk Hukuku'nun hakem kararlarının milliyetine ilişkin hukuki rejimi de köklü bir değişiklik göstermiştir⁷⁴. Sözleşmenin 1. maddesinin 1.fikrasının ilk cümlesine göre sözleşme, tanıma ve tenfizi istenen ülkeden başka bir ülkede verilmiş hakem kararları hakkında uygulanacaktır. Aynı fıkranın 2. cümlesinde ise sözleşmenin, tenfizi istenilen devlette milli sayılmayan hakem kararları hakkında da uygulanacağı ifade edilmiştir. Yabancı öğretide, sözleşmede hakem kararlarının milliyetinin tespitinde kullanılan söz konusu iki bağlama noktasının sözleşmeciler tarafından eş değerde görüldüğü ileri sürülmüştür⁷⁵.

Sözleşmenin kapsamına dair düzenlemede, Fransa ve Almanya'nın tesiriyle toprak (mülklik) ilkesinin yanında usul hukuku (otorite kanunu) teorisine de yer verilmesi bu dönemde Türk hukuku yönünden de büyük öneme sahip olmuştur⁷⁶. Böylelikle Türkiye sınırları içerisinde tamamen yabancı bir usul kanunu otoritesi altında verilmiş hakem kararları bakımından Yargıtay'ın yerleşik içtihatları doğrultusunda, sözleşme hükümlerinin uygulanması mümkün olmuştur⁷⁷.

Diğer taraftan sözleşmenin 1. maddesinin 1.fikrasının 2. cümlesindeki seçenek, sözleşmenin kapsamı bakımından otorite kanun kıstasını yalnız tek taraflı olarak kullanıma imkanı sağlar görünmektedir. Yani tahkim yeri, tenfiz talep edilen yer ülkesi olsa da uygulanan usul hukuku yabancı bir hukuksa, karar yabancı hakem kararı sayılabilecek ve fakat tenfiz talep edilen ülke dışında tenfiz ülkesi usul hukuku uygulanarak verilmiş kararlar yerli karar sayılmayacaktır⁷⁸. Zira bu kararlar 1. Maddenin 1. fıkrasının 1. cümlesinde yer alan emredici hüküm gereği yabancı hakem kararları kabul olunacak ve sözleşme kapsamında tenfize tabi olacaklardır⁷⁹.

Sözleşmenin uygulama alanına giren hakem kararlarının tenfizi hususunda MÖHUK hükümleri ile bir kesişme söz konusu olduğunda, sözleşme hükümleri MÖHUK

⁷³ RG. 21.05.1991, S. 20877.

⁷⁴ Ergöner, **a.g.m.** s. 224; Kalpsüz, **icra**, s. 23.

⁷⁵ Schlosser, **Stein/Jonas ZPO**, Anh. §1061 Kn. 15 vd. (Ergöner, **a.g.m.** s. 224, dn.38'den naklen); Akıncı, ikinci kriterin alternatif olarak kullanılmayacağı, **esas** prensip olan mekân kriterini daraltamayacağı kanaatindedir. Bkz. Akıncı, **tenfiz**, s. 20 ve dn. 64.

⁷⁶ Akıncı, **tenfiz**, s. 19.

⁷⁷ Ergöner, **a.g.m.** s. 224

⁷⁸ Ergöner, **a.g.m.** s. 225; Bilgehan Yeşilova; "Lex (Loc) Arbitri ve "Tahkim Yeri" Kavramları Işığında Milletlerarası Tahkim Kanununun Yer İtibariyle Uygulama Alanı", **UTTDER**, C.2, S.1, Y: 2013, s. 136.

⁷⁹ Sözleşmenin kabulünden sonra Türk öğretisi ve uygulamasında, Yargıtay'ın yerleşik içtihatları doğrultusunda "otorite kanunu" ilkesi gereği, yabancı ülkede Türk usul hukukuna göre verilen hakem kararlarının hala Türk hakem kararı olarak vasıflandırılmasının mümkün olup olmadığı açıkça tartışılmamıştır. (Ergöner, **a.g.m.** s. 225)

hükümlerine tekaddüm eder. Çünkü anayasanın 60. Maddesinin V. fıkrası uyarınca usulüne göre yürürlüğe konmuş milletlerarası anlaşmalar özel kanun (lex specialis) hükmündedir. Diğer kanunlarla New York sözleşmesi hükümleri çakıştığında öncelikle sözleşme uygulanmalıdır⁸⁰.

Yargıtay'ın sözleşme yürürlüğe girdikten sonra verdiği kararlara bakıldığında, "otorite kanunu" kıstasının yer gözetmeksizin uygulanmaya devam edildiği görülmektedir⁸¹. Bu da Yargıtay'ın bu dönemdeki kararlarında, New York sözleşmesinin 1. Maddesinin 1. fıkrasının her iki cümlesinin getirdiği bağlama kıstaslarını eş değer ve birbirinin alternatifi olarak değerlendirdiği izlenimini yaratmaktadır.

Yargıtay 13. HD. 07.07.1998 tarihli bir kararında: "*Gerek öğretilde ve gerekse Yargıtay'ın kararlılık kazanan uygulamasında hakem kararlarının milliyeti konusunda benimsenen ilke usul hukuku ilkesidir. Bu ilke uyarınca, bir hakem kararı hangi ülkenin usul hukukuna göre verilmiş ise, o ülkenin hakem kararı olarak kabul edilmelidir...*", demiştir⁸². Yine Yargıtay 5. HD. 25.10.1996 tarihli kararında benzer şekilde: "*...bir hakem kararının yerli mi yoksa yabancı mı hakem kararı olduğu "otoritesi altında verilen kanun" hükümleri esas alınarak saptanır.*", demiştir⁸³.

Sözleşmenin 1. maddesinin 3. fıkrası uyarınca Türkiye bazı çekincelerle sözleşmeyi onaylamıştır. New York Sözleşmesi Türkiye'nin koyduğu çekince dolayısı sadece ticari uyumsuzluklara uygulanacak ve anlaşmaya taraf olan ülkelerde verilen hakem kararlarının tanınması ve tenfizi 1958 tarihli New York Sözleşmesi'ne göre istenebilecektir. Tanınması ve tenfizi istenen yabancı hakem kararının verildiği ülke sözleşmeyi onaylamamışsa yabancı hakem kararın tanınması ve tenfizi 1958 tarihli New York Sözleşmesi'ne göre değil 5718 sayılı MÖHUK hükümlerine göre istenebilecektir⁸⁴.

1958 tarihli New York Sözleşmesi yaklaşık 150 ülke tarafından imzalandığı ve sözleşme kapsamı oldukça geniş tutulduğu için yabancı hakem kararlarının

⁸⁰ New York sözleşmesine iştirakle Türk hükümeti, bütün akit devletlere karşı, sözleşmeyi uygulamak hususunda devletlerarası bir taahhüde girmiş olduğundan ve anayasanın 90/V hükmü uyarınca usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası anlaşmalar kanun hükmünde olup bunlar hakkında Anayasa'ya aykırılık iddiası ile anayasa Mahkemesine başvurulamayacağından, New York sözleşmesi hükümleri iç hukuk hükümlerine göre uygulama önceliğine sahiptir. (Kalpsüz, icra, s. 23); Yargıtay kararları için bkz: 15 HD. 01.02.1996 t. E.6209/K. 527 (Ertekin/Karataş, a.g.e., s. 526); 15 HD. 25.12.1997 t. E.4213/K.5603; HGK. 05.05.1999, E. 15-235/K. 273; HGK. 15.04.1998, E. 19-296/K. 279; Karş: Ergöner, a.g.m. s. 227, dn.44.

⁸¹ Ergöner, Yargıtay'ın bu içtihatlarının, usul hukuku kıstasının kısmen (tek tarafı) dahi terk edilmediğinin, aksine New York sözleşmesi hilafına otorite kanunu kriterinin uygulanmaya devam edildiğini ifade etmektedir.(Ergöner, a.g.m. s.229)

⁸² Y. 13. HD.07.07.1998, E.5441/ K.6064.(Ergöner, a.g.m. s. 230-231)

⁸³ Y. 5. HD. 25.10.1996 t. E.3249/ K. 5584.(Ergöner, a.g.m. s. 231)

⁸⁴ Adnan Deyneki;" **Türkiye'de Yabancı Hakem Kararlarının Tanınması ve Tenfizinde Karşılaşılan Sorunlar**

Problemsin Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards in Turkey" 1894 International Conference on Eurasian Economics 2013, s. 894.

tanınması ve tenfizinde büyük oranda New York Sözleşmesi hükümleri uygulanacaktır⁸⁵.

Tanınması ve tenfizi istenebilecek yabancı hakem kararının ad hoc veya kurumsal tahkim sonunda verilen hakem kararı olmasının tanıma ve tenfiz açısından bir önemi bulunmamaktadır.

3. 4686 sayılı Milletlerarası Tahkim Kanunu ve New York Sözleşmesinin Uygulama Alanı

4686 sayılı Milletlerarası Tahkim Kanunu (MTK)⁸⁶, yabancılık unsuru taşıyan ve tahkim yerinin Türkiye olarak belirlendiği veya bu kanun hükümlerinin tarafları ya da hakem veya hakem kurulunca seçildiği uyuşmazlıklar hakkında uygulanır (MTK m.1/II). Kanun öncelikle yabancılık unsuru taşıyan ve tahkim yerinin Türkiye olduğu uyuşmazlıklarda uygulanacaktır. Tahkim yerinden kastın ne olduğu tam olarak anlaşılmasa da öğretide, bu yerin fiilî (de facto) tahkim yeri değil şeklen ifade edilen tahkim yeri (lex loci arbitri) olduğu ifade edilmektedir⁸⁷.

Tahkim yeri Türkiye sınırları içinde olan yabancı unsurlu tahkimler, hangi usule göre icra edilirse edilsin emredici hükümler bakımından Türk Milletlerarası Tahkim Kanununa tabi olduklarından hakem kararları Türk hakem kararlarıdır⁸⁸. Tarafların veya hakem kurulunun yabancı bir usul hukukunun uygulanmasını kararlaştırmaları tahkim yargılaması sonunda verilecek kararın milli hakem kararı olmasına mani değildir⁸⁹. Böylelikle artık New York sözleşmesinin 1. maddesinin 1. fıkrasının ikinci cümlesinde ifade edilen bağlama kuralı hiçbir şekilde uygulama imkanı bulamayacak, tahkim yeri Türkiye olan hakem kararlarında sözleşmeye göre tanınma ve tenfiz artık mümkün olmayacaktır⁹⁰.

New York sözleşmesi anlamında “tenfiz (Türkiye) ülkesinde verilmiş hakem kararı” kavramından ne anlaşılması gerektiği sözleşmenin uygulama alanı yönünden önemlidir. Hakem kararının verildiği yerin tespitinde önceleri “hakem kararının imzalandığı yer” ya da “tahkim yargılamasının ağırlıklı olarak gerçekleştiği yer” kısıtlarından hareket edilmesi gerektiği söylenmiştir. Ancak günümüzde tahkimin

⁸⁵ Deynekli, **a.g.m.** s. 894; Kalpsüz, **İcra**, s. 24.

⁸⁶ RG. 5.7.2001, S. 24453

⁸⁷ Nomer/Ekşi/Öztekin, **a.g.e.** s. 26; “Sanal mülkilik” prensibinin geçerli olduğu yönünde bkz: Ergönen, **a.g.m.** s. 231; Yeşilova, **a.g.m.** s. 125, 134 vd.

⁸⁸ MTK *Madde 8 – A*) Taraflar, hakem veya hakem kurulunun uygulayacağı yargılama kurallarını, bu Kanunun emredici hükümleri saklı kalmak kaydıyla, serbestçe kararlaştırabilir ya da bir kanuna, milletlerarası veya kurumsal tahkim kurallarına yollama yaparak belirleyebilirler.

⁸⁹ Yeşilova, **a.g.m.** s. 147; Tahkim yerinin Türkiye olduğu yabancılık unsur barındıran tahkim yargılamalarının milli tahkim yargılamaları olduğu da ifade edilmiştir. Ergönen, **a.g.m.** s. 231-232. Kanaatimizce böyle bir durumda, söz konusu olan milletlerarası bir tahkim yargılaması olmakla beraber, uygulanan Türk usul hukukunun (MTK) tamamı yahut sadece emredici hükümleridir. Mülkilik ilkesi gereği tahkime müdahale etmeye yetkili mahkemelerin tayini bakımından yeknesaklığı sağlamak amacıyla MTK m. 8-A emredici hükümler bakımından kanunun aksinin kararlaştırılmayacağını ifade etmiştir.

⁹⁰ Ergönen, **a.g.m.** s. 232.

ulusal ve uluslararası boyutta geldiği yer dikkate alınarak öğretilerde ve uygulamada “hakem kararının verildiği yer” kavramından taraflarca ya da hakem mahkemesince serbestçe kararlaştırılan (şekli-sanal) tahkim yeri anlaşılmaktadır⁹¹. Bu bakımdan hakem kararının fiili olarak verildiği yer araştırılmaksızın ilgililerce kararlaştırılan tahkim yeri, hakem kararının verildiği yer olarak kabul edilecektir.

MTK'nın “Türk hakem kararı” kavramına getirdiği yenilikler şöyle özetlenebilir;

a-Taraflarca veya hakem mahkemesince belirlenen tahkim yeri Türkiye sınırları dışında ise ve taraflar veya hakem mahkemesi yabancı bir usul hukukunun uygulanmasını kararlaştırmışlarsa, verilen hakem kararı Türk hukuku bakımından “yabancı hakem kararı” olarak icra edilebilecektir. Bu durumda, tahkim yeri New York sözleşmesine taraf bir ülke sınırları içindeyse ve uyuşmazlık konusu Türk hukukuna göre ticari nitelikte kabul edilebiliyorsa, söz konusu yabancı karar sözleşme hükümlerine göre Türkiye’de tanınıp tenfiz edilebilecektir. Yok eğer nadiren de olsa, tahkim yeri sözleşmecii bir ülkede değilse yahut uyuşmazlık ticari nitelikte değilse bu defa yabancı hakem kararı MÖHUK 60-63.⁹² maddelerine göre icra edilecektir.

⁹¹ Bkz: Ergöner, a.g.m. s. 232 vd,

⁹² YABANCI HAKEM KARARLARININ TENFİZİ

Madde 60 - (1) Kesinleşmiş ve icra kabiliyeti kazanmış veya taraflar için bağlayıcı olan yabancı hakem kararları tenfiz edilebilir. (2) Yabancı hakem kararlarının tenfizi, tarafların yazılı olarak kararlaştırdıkları yer aslıya mahkemesinden dilekçeyle istenir. Taraflar arasında böyle bir anlaşma olmadığı takdirde, aleyhine karar verilen tarafın Türkiye'deki yerleşim yeri, yoksa sâkin olduğu, bu da yoksa icraya konu teşkil edebilecek malların bulunduğu yer mahkemesi yetkili sayılır.

DİLEKÇE VE İNCELEME USULÜ

Madde 61 - (1) Yabancı bir hakem kararının tenfizini isteyen taraf, dilekçesine aşağıda yazılı belgeleri, karşı tarafın sayısı kadar örnekleriyle birlikte ekler: a) Tahkim sözleşmesi veya şartının, aslı yahut usulüne göre onanmış örneği. b) Hakem kararının usulen kesinleşmiş ve icra kabiliyeti kazanmış veya taraflar için bağlayıcılık kazanmış aslı veya usulüne göre onanmış örneği. c) (a) ve (b) bentlerinde sayılan belgelerin tercüme edilmiş ve usulen onanmış örnekleri. (2) Mahkemece hakem kararlarının tenfzinde 55 inci, 56 ncı ve 57 nci madde hükümleri kıyas yoluyla uygulanır.

RET SEBEPLERİ

Madde 62 - (1) Mahkeme, a) Tahkim sözleşmesi yapılmamış veya esas sözleşmeye tahkim şartı konulmamış ise, b) Hakem kararı genel ahlâka veya kamu düzenine aykırı ise, c) Hakem kararına konu olan uyuşmazlığın Türk kanunlarına göre tahkim yoluyla çözümü mümkün değilse, ç) Taraflardan biri hakemler önünde usulüne göre temsil edilmemiş ve yapılan işlemleri sonradan açıkça kabul etmemiş ise, d) Hakkında hakem kararının tenfizi istenen taraf, hakem seçiminden usulen haberdar edilmemiş yahut iddia ve savunma imkânından yoksun bırakılmış ise, e) Tahkim sözleşmesi veya şartı taraflarca tâbi kılındığı kanuna, bu konuda bir anlaşma yoksa hakem hükmünün verildiği ülke hukukuna göre hükümsüz ise, f) Hakemlerin seçimi veya hakemlerin uyguladıkları usul, tarafların anlaşmasına, böyle bir anlaşma yok ise hakem hükmünün verildiği ülke hukukuna aykırı ise, g) Hakem kararı, hakem sözleşmesinde veya şartında yer almayan bir hususa ilişkin ise veya sözleşme veya şartın sınırlarını aşıyor ise bu kısım hakkında, h) Hakem kararı tâbi olduğu veya verildiği ülke hukuku hükümlerine veya tâbi olduğu usule göre kesinleşmemiş yahut icra kabiliyeti veya bağlayıcılık kazanmamış veya verildiği yerin yetkili mercii tarafından iptal edilmiş ise, yabancı hakem kararının tenfizi istemini reddeder. (2) Birinci fıkranın (ç), (d), (e), (f), (g) ve (h) bentlerinde yazılı hususların ispat yükü, hakkında tenfiz istenen tarafa aittir.

b- MTK bakımından yabancılık unsuru taşıyan bir tahkimde, taraflarca veya hakem mahkemesince belirlenen tahkim yeri Türkiye sınırları içinde ise, MTK'nın amir hükmü gereği tahkime MTK hükümleri uygulanacağından, karar tartışmasız şekilde yerli hakem kararı sayılacak ve sözleşme hükümlerinin kapsamı dışında kalacaktır. Bu durumda tahkim yargılamasının tabi olduğu hukuk (lex arbitri) her zaman için Türk tahkim hukukudur. Tarafların aksini kararlaştırmaları MTK m.8/A gereği mümkün değildir⁹³.

c- Yabancılık unsuru taşıyan bir tahkimde taraflarca veya hakem mahkemesince belirlenen tahkim yeri Türkiye sınırları dışında ise ve taraflar tahkim usulü olarak MTK m.1/2 gereği Türk usul hukukunu kararlaştırmışlarsa; (1) Eğer tahkim yeri New York sözleşmesine taraf ülkelerden birinin ülkesinde ve uyuşmazlık da ticari nitelikte ise bu durumda kararın sözleşme kapsamında bir yabancı hakem kararı olduğunu söylemek uluslararası ticari hayatın gerektirdiği öngörülebilirlik ve yeknesaklık açısından daha uygun olacaktır⁹⁴. (2) Tahkim yeri sözleşmecilerden birinin ülkesi sınırlarında içinde değilse veya uyuşmazlık Türk hukuku uyarınca ticari nitelikte sayılmıyorsa, bu durumda hakem kararı sözleşme kapsamı dışında kalacağından sözleşme hükümleri uygulanma imkânına kavuşamayacak ve MTK m. 1/2 gereği yerli hakem kararı sayılacaktır⁹⁵.

Ancak her durumda tahkim yeri ülkesinin, tahkime ilişkin emredici kurallarının tahkimin ve hakem kararlarının hukuki niteliğine ilişkin tutum ve müdahaleleri tenfize ilişkin farklı uygulamaların doğmasını kaçınılmaz kılacaktır. Bu minvalde New York sözleşmesinin V-1-e fıkrası dikkate değerdir. Madde gereği tenfiz talebinin reddini gerektirecek hallerden birisi de, kararın verildiği memleket kanunu yahut tabi olduğu kanun yönünden yetkili bir makam tarafından iptal veya hükmünün icrasının geri bırakılmış bulunduğu haldir⁹⁶.

Sonuç olarak tahkim yeri olarak Türkiye öngörülmesine rağmen tahkimin 4686 sayılı kanuna değil başka bir usul hukukuna tabi olacağı kararlaştırılmışsa, yine de tahkim bu kanunun emredici hukuk kurallarına tabi olmaya devam edecektir. Tahkim yerinin Türkiye olduğu tahkim yargılaması bakımından MTK'nın emredici hukuk kuralları bertaraf edilemez.

⁹³ Ergöner, a.g.m. s. 236.

⁹⁴ Yeşilova, uluslararası sözleşmelere tanınan öncelik ve üstünlük gereği, tahkim yeri Almanya olan ve Kanun'un 2. Maddesine göre milletlerarası sayılan fakat taraflarınca yahut hakemlerce Türk hukukuna tabi tutulan bir tahkim yargılamasının ardından verilen hakem kararının iptali (MTK m..15) değil ancak New York sözleşmesine göre tenfizi mümkündür, diyerek sözleşmenin önceliğini vurgulamıştır.(Yeşilova, a.g.m. s. 154); Ergöner, a.g.m. s. 236; Aksi yönde bkz. Şit, a.g.e. s.189 vd.

⁹⁵ Ergöner, a.g.m. s. 237

⁹⁶ *New York söz. V-1-e'de ret sebeplerinden biri de «(e) Hakem kararının taraflar için henüz mecburi olmadığı veya, bunun, verildiği memleket kanunu yahut tabi olduğu kanun yönünden yetkili bir makam tarafından iptal veya hükmünün icrasının geri bırakılmış bulunduğu» şeklindedir. Yani emredici hükümlere aykırı usulî işlem Türkiye'de kamu düzenine aykırılık gibi bir gerekçeyle iptal davasına konu olabilir.*

Tahkim sözleşmesinde taraflarca veya hakemlerce usule Türk hukukunun uygulanacağı kararlaştırılmışsa, kastedilen kanunun HMK değil MTK olduğu kabul edilmelidir. Diğer bir husus MTK ile düzenlenen konularda m.17/I gereği açıkça atıfta bulunulması halinde HMK hükümleri uygulanacaktır. MTK’da bu hükümler m. 5, 6, 12, 15’te yer almaktadır ve yapılan atıflar; ilk itirazlar, ihtiyati tedbir ve ihtiyati hacizler, delillerin toplanması ve temyize ilişkin hususlardır⁹⁷.

1 Ekim 2011 tarihinde yürürlüğe giren 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu (HMK) tahkimle ilgili olarak, yabancılık unsuru içermeyen ve tahkim yerinin Türkiye olarak belirlendiği uyuşmazlıklar hakkında uygulanacaktır (HMK m. 407 vd.). Bu itibarla Türkiye sınırları içinde bulunan tahkim yargılamaları sonucunda verilen hakem kararlarının tümü yerli (milli) hakem kararı niteliğinde olup artık bunların yabancı hakem kararı olarak nitelendirilmesi imkanı yoktur. Bu tür hakem kararlarının icrası yabancılık unsuru bulunup bulunmamasına göre MTK veya HMK hükümlerine göre gerçekleştirilecektir⁹⁸.

SONUÇ

Tahkimin “Milletlerarası” Karakterli olması ile “Hakem Kararının Niteliği” arasında mutlak bir bağlantı yoktur. Hakem kararlarının “yerli, yabancı veya milletlerarası hakem kararı” olarak nitelendirilmesi ile tahkimin milletlerarası karakterli olup olmadığı sorunu birbirinden farklı konulardır.

Birden fazla ülke ve hukuk sistemi ile irtibatlı olan bir tahkim milletlerarası tahkim olarak nitelendirilirken, aynı tahkim faaliyeti sonucu verilen karar, milli (yerli) hakem kararı olarak kabul edilebilir. Çünkü kararda milliyetin tespitinde tahkimin tabi olduğu hukuki rejim dikkate alınacaktır. Yani tahkim usulüne uygulanan hukukun hâkimin hukukundan farklı bir hukuk olması ya da tahkim yeri önem kazanacaktır.

Bir tahkimin bütün unsurları tek bir hukuk düzenine tâbi ve bu da tenfizden istendiği ülke hukuk düzeni ise “yerli” yahut “milli” bir hakem kararı olduğu söylenmiştir. Buna karşın tabi olunan hukuk düzeni tenfiz ülkesi dışında bir yabancı ülkenin hukuk düzeni ise “yabancı” ya da “yabancı-mili” bir hakem kararı söz konusudur. Bu iki ayırımın dışında bir de milletlerarası hakem kararından bahsedilebilir ki bu kararlar herhangi bir hukuk sistemine bağlı olmayan, hukuki rejimi itibariyle belli bir hukuk sistemine bağlanamayan hakem kararları olarak nitelendirilebilir.

Hukukumuzda hakem kararlarının milliyetinin tayininde New York sözleşmesi ve MTK kilit role sahiptir. Bu iki düzenlemenin uygulama alanları ve kesiştiği noktalar açıklanmaya muhtaçtır. Yargıtay’ın henüz bu konuyu tartıştığı ve açıklığa kavuşturduğu kararı bulunmamaktadır. Sözleşmenin 1992 yılında yürürlüğe girmesiyle yabancı hakem kararlarının tenfizinde şekli mülkilik ilkesi temel kıstas olarak bizim hukukumuzda da girmiştir. Ancak Yargıtay içtihatlarında usul hukuku

⁹⁷ Tanrıbilir/Şit, **a.g.m.** s. 837.

⁹⁸ Aynı yönde bkz: Ergöner, **a.g.m.** s. 239.

(otorite kanunu) ilkesinin temel kıstas olarak kalmaya devam edildiği görülecektir. MTK 2001’de yürürlüğe girince tahkim yerinin Türkiye olduğu yabancı unsurlu uyuşmazlıklarda artık New York sözleşmesinin 1. maddesinin 1. fıkrasının uygulanma imkanı kalmamıştır. Sözleşme artık, -Türkiye’nin koyduğu çekinceler de dikkate alındığında- ticari nitelikli uyuşmazlıklara ilişkin olan ve Türkiye sınırları dışında ancak New York sözleşmesinin tarafı olan bir ülkenin egemenlik alanı içinde verilen hakem kararları bakımından uygulama alanı bulacaktır.

Peki New York sözleşmesi dışında kalan milletlerarası hakem kararları nasıl ve hangi kıstasa göre tenfize konu olacaktır? Bu durumda Yargıtay’ca kabul edilen otoritesi altında karar verilen usul hukuku kıstası hâla geçerliğini koruduğundan, bu ilke dikkate alınarak hukuki niteliği tespit edilen hakem kararı yabancı hakem kararı ise, MÖHUK, yok eğer milli hakem kararı kabul edilirse MTK hükümleri gereğince icra edilecektir.

KAYNAKÇA

Adnan Deynekli; “Türkiye’de Yabancı Hakem Kararlarının Tanınması ve Tenfizinde Karşılaşılan Sorunlar Problemsin Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards in Turkey” 1894 International Conference on Eurasian Economies 2013,

Banu ŞİT; Kurumsal Tahkim ve Hakem Kararlarının Tanınması ve Tenfizi, Ankara, İmaj Yayınevi, 2005.

Bilge Feriha TANRIBİLİR/ Banu ŞİT; “Milletlerarası Tahkim Müessesesi ve Yeni Milletlerarası Tahkim Kanunu”, MHB, Prof. Dr. Ergin Nomer’e Armağan, Sayı 2, Yıl 22, 2002, s. 819-837.

Bilgehan Yeşilova; “Lex (Loci) Arbitri ve “Tahkim Yeri” Kavramları Işığında Milletlerarası Tahkim Kanunu’nun Yer İtibariyle Uygulama Alanı”, UTTDER, C.2, S.1, Y: 2013

Bilgehan Yeşilova; “Milletlerarası Tahkimin Hukuki Niteliği Üzerine Düşünceler ve Güncel Gelişmeler”, TBBD, S.76, 2008

Cemal Şanlı; Milletlerarası Ticari Tahkimde Esasa Uygulanacak Hukuk (esas), Ankara, 1986

Cemal Şanlı, ‘Milletlerarası Ticari Tahkimde Hakem Kararlarının Tahkim Yeri Hukukundan Ayrılması ve Bu Kararların 2675 Sayılı Kanun Açısından Tenfizi Sorunu’ (Tenfiz), Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, II.Tahkim Haftası, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü(BATİDER), Ankara, 1983

Dominique Vidal; Droit Français de l’Arbitrage Commercial International, Gualino éditeur, Paris, 2004.

Ergin Nomer/Nuray Ekşi/Günseli Öztekin; Milletlerarası Tahkim, Beta Yay. II. Bası, İstanbul 2003.

Erol Ertekin, İzzet Karataş; Uygulamada İhtiyari Tahkim ve Yabancı Hakem Kararlarının Tenfizi-Tanınması, Ankara, Yetkin Yayınevi, 1997

F.A.Mann; Lex Facit Arbitrum, International Arbitration, Liber Amicorum For Domke, (Ed. P. Sanders), The Hague 1967

Hakan Karan, “Milletlerarası Ticari Tahkimin Hukuki Mahiyeti”, Prof. Dr. Mahmut Tevfik Birsnel’e Armağan, 2001.

Huleatt, Gould; International Commercial Arbitration, A HandBook, Londra, 1996.

J. Stephen TOOPE; Mixed International Arbitration, Studies In Arbitration Between States And Private Persons, Grotius Publications Limited, Cambridge 1990.

Kemal Dayınlarlı; “Yabancı Hakem Kararlarının 2675 Sayılı Kanuna göre Tenfizi” yabancı hakem kararlarının Türkiye’de tanınması ve tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, II.Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, BATİDER yay. Ankara 1984

Muharrem Balcı; İhtilâfların Çözüm Yolları ve Tahkim, Danışman Yay., İstanbul, 1999

Nuray Ekşi; “Yargıtay Kararlarında Yabancı Hakem Kararlarının New York Konvansiyonuna Göre Tenfizine İlişkin Bazı Sorunlar”, Milletlerarası ticari Uyuşmazlıkların Tahkim Yoluyla Çözümüne İlişkin İstanbul Konferansı, 15 Kasım 2007, Beta yay. İstanbul 2008.

Onur Ergönen; “ Milletlerarası Tahkim Kanunu Sonrası Hakem Kararlarının Milliyeti Meselesi: ”Otorite Kanunu Kriteri”nin Sonu” UTDER, C.3, S.1, Y. 2014

Rabi Koral; “*Hakemliğin Milliyeti ve Yargıtay XV. Hukuk Dairesinin 1976 Tarihli Kararının Eleştirisi*” Prof. Dr. Hıfzı Timur’a Armağan’dan ayrı bası, İstanbul 1979

Rabi Koral; “Hakem Kararının Milliyeti ve Milletlerarası Hakem Kararı Teriminin Yeni Anlamı” (Milliyet), Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi Bildiriler ve Tartışmalar, Ankara 25-26 Kasım 1983 BATİDER, Haziran 1984

Rabi Koral; Türk Devletler Hususi Hukukunda Hakemlik, İstanbul 1956.

Redfern, Hunter; Law and Practice of International Commercial Arbitration, London, 1999.

Thilo Rensmann, “Anational Arbitral Awards”, Legal Phenomenon or Academic Phantom?, Journal of International Arbitration, Vol. 15, No. 2, 1998.

Tuğrul Ansay, “Yabancı Hakem Kararlarının Tanınması ve Tenfizine İlişkin New York Anlaşması ve Yeni Türk Devletler Özel Kanunu”, Yabancı Hakem Kararlarının Türkiye’de Tanınması ve Tenfizi, Bildiriler-Tartışmalar, Batider, II. Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, Ankara 1984.

Turgut Kalpsüz; “Türk Hakem Kararı Kavramı”, Bildiriler-Tartışmalar, BATİDER, II. Tahkim Haftası, 25-26 Kasım 1983, Yay.no. 157, Ankara 1984.

Turgut Kalpsüz; “Hakem kararlarının Milliyeti”, BATİDER , Haziran, 1978, CIX, S.3 (ayrı bası), Ankara 1978.

Turgut Kalpsüz; “Hakem Kararlarının İcrası” (icra) BATİDER C. XXV S.2 Y.2009.

Ziya Akıncı; Milletlerarası Ticari Hakem Kararları ve Tenfizi (Tenfiz), Dokuz Eylül Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, Ankara, 1994.

MUHASEBELEŞTİRME AÇISINDAN SUKUKLARIN TAHLİLİ VE BİR UYGULAMA

Mahmut Salih TEKNEOĞLU*

ÖZET

Faizsiz finans sisteminin son yıllarda dünyada ve ülkemizde popüler olan finansal araçlarından birisi de sukuktur. İlk defa 2002 yılında Malezya hükümeti tarafından ihraç edilen sukuk, 2010 yılından itibaren gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile birlikte “Kira Sertifikası” ismi ile bir faizsiz finans aracı olarak ülkemiz finans piyasalarında yerini almıştır. Ülkemizde, tasarrufların artırılması ve kaynakların ülke ekonomisi adına etkin şekilde kullanılmasında, sukukların sermaye piyasalarımızda aktif rol üstlenmesi amaçlanmıştır. Sukukların sermaye piyasalarında aktif bir rol üstlenebilmesinin yollarından birisi de, doğru muhasebeleştirme ve finansal tablolarda sunum ilkeleri ile yatırımcılara ve finansal tablo kullanıcılarına, sukuklarla ilgili olarak gerçeğe ve ihtiyaca uygun finansal bilgiler sağlamaktır. Bu çalışmada sukuk, muhasebeleştirme açısından tahlil edilerek, muhasebeleştirme ve finansal tablolarda sunum ilkeleri bir uygulama örneği ile açıklanacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Sukuk, Kira Sertifikası, Faizsiz Finans Sistemi, İslami Finans*

ANALYSIS OF SUKUK IN TERM OF ACCOUNTING AND A APPLICATION

ABSTRACT

One of the financial instruments of interest-free financial system is sukuk which has become popular in the world and in our country in recent years. Sukuk which was issued for the first time in 2002 by the government of Malaysia, took its place in our country's financial markets with the legislation coming from 2010 as an interest-free finance tool under the name of “lease certificate”. In order to increase savings and in effective utilization of resources on behalf of the country economy, it is aimed to assign sukuk an active role in our country. One of the ways of assigning an active role to sukuk in capital markets is to provide financial information to investors and users of financial tables about sukuk in line with real data and requirements, with the principles of precise accounting and presentation in financial statements. In this study, sukuk will be analysed in terms of accounting, and principles of accounting and presentation in financial statements will be explained with an example of application.

Keywords: *Sukuk, Lease Certificate, Interest-Free Financial System, Islamic Finance*

* SMMM, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksel Lisans Öğrencisi, mteknoglu@gmail.com

1. GİRİŞ

Finansal sistemin iki temel unsurunu sisteme fon sunanlar ve sistemden fon kullananlar oluştururlar. Fon sunanlar, ellerindeki harcama fazlasını (tasarruf) finansal sistemin araçları vasıtasıyla, beklenen bir getiri karşılığında, belirli bir süre için ödünç vermeyi kabul ederler. Fon kullacıları ise fon sunucuları tarafından sisteme yöneltilen fonları, finansal sistemin araçları vasıtasıyla ve fon sunucularının beklentilerine karşılık vererek finansal sistemden çekerler (Çıkrıkçı, 1995, s.44-45). Fon sunucularının ve fon kullanıcılarının arz ve talebinin karşılandığı, kuralları ve kurumları olan finansal sistem, genel bir ifade ile sermaye piyasaları olarak tarif edilmektedir. Fonların, fon sunucuları ve fon kullanıcıları arasındaki transferini sağlayan araçlar da genel bir tanım ile finansal araçlar olarak ifade edilmektedir (Akgüç, 1998, s.801).

İslam dinindeki faiz yasağını ihlal etmeden finansal sistem içinde bir fon sunucusu ya da fon kullanıcısı olarak yer alma ihtiyacı ve beklentisi, dünyada bir alternatif olarak faizsiz finans sistemini ortaya çıkarmıştır. Ülkemizde de katılım bankaları, faizsiz bankacılık prensiplerine uygun bankacılık enstrümanları ile faaliyetlerini yürüterek, toplumda oluşan bu ihtiyaç ve beklentilere uzun yıllardır cevap vermeye çalışmaktadırlar. Finansal sistem içinde sürekli değişen ve gelişen işte bu ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkardığı yeni finansal araçlardan birisi de sukuktur. İlk defa 2002 yılında Malezya hükümeti tarafından ihraç edilen sukuk büyük ilgi görerek Pakistan, Bahreyn, Brunei Sultanlığı, Katar gibi birçok ülkeyi harekete geçirmiş, gelişmiş ülke sermaye piyasalarında bu yeni yatırım aracına uygun düzenlemeler yapılmıştır (Döndüren, 2009, s.84).

2010 yılında gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile birlikte sukuk, “Kira Sertifikası” ismi ile ülkemiz finans piyasalarında yer almaya başlayarak, tasarrufların artırılması ve kaynakların ülke ekonomisi adına etkin şekilde kullanılmasında aktif rol üstlenmesi amaçlanmıştır. Sukukun sermaye piyasalarında aktif bir rol üstlenebilmesinin yollarından birisinin de doğru muhasebeleştirme ve finansal tablolarda sunum ilkeleri ile yatırımcılara ve finansal tablo kullanıcılarına, sukuklarla ilgili gerçeğe ve ihtiyaca uygun finansal bilgilerin sağlanması olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda, literatür taraması ile birlikte bir örnek olay çalışması kullanılarak, sukuk enstrümanının kendine özgü ayırım noktalarını belirginleştirmek ve bu ayırım noktalarının, benzerlik gösteren diğer finansal enstrümanlardan ayırt edilebilmesi için finansal tablo kullanıcıları adına doğru muhasebeleştirme ve finansal tablolarda sunum ilke ve yöntemlerini ortaya koymak, karşılaşılan sorunlar için de çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için sukuk, benzer özellik gösteren tahvil ve hisse senedi ile mukayese edilmiş ve bir katılım bankasının sukuk ihracı incelenerek, uygulama örneği geliştirilmiştir.

2. FAİZSİZ FİNANS ARACI OLARAK SUKUK

2.1 Sukukun Tanımı

Sukuk, literatürde İslami Tahvil, Faizsiz Bono, İslami Finansal Sertifika, İslami Varlığa Dayalı Menkul Kıymet gibi isimlerle de anılmaktadır (Söyler, 2014, s.19). Sukuk, İslami Finans Kurumları Muhasebe ve Denetim Organizasyonu (AAOIFI)¹ tarafından “*Yatırım sertifikaları (Sukuk), mevcut mal (ayn), menfaat veya hizmet ya da belirli/mevcut bir proje veya özel bir yatırım faaliyeti halinde bulunan varlıklar üzerinde şayi (yaygın) ortak mülkiyet ifade eder şekilde ve birbirine eşit değerde ihraç edilen sertifikalardır. Ancak bu sertifikalar (sukuk), sertifika bedelleri tahsil edildikten, ihraç gerçekleşip halka/yatırımcılara arz tamamlandıktan ve bunlar ihraç edildikleri amaç için kullanılmaya başlandıktan sonra varlıklar üzerinde eşit değerde ortak mülkiyet ifade ederler.*” şeklinde tanımlanmıştır (AAOIFI, 2012, s.370). İslami Finansal Hizmetler Kurulu (IFSB)² tarafından ise, “*İslami prensipler ile uyumlu maddi kıymetlerdeki veya varlıklar havuzundaki nisbi sahiplik hakkını gösteren bir sertifikadır.*” şeklinde tanımlanmıştır (IFSB, 2009, s.19).

Halkının büyük çoğunluğu Müslüman olan Türkiye, gerek yastık altı olarak tabir edilen faiz hassasiyeti nedeniyle finansal sisteme girmeyen iç tasarrufları, gerekse Körfez ve Asya’daki halkı Müslüman olan ülkelerin tasarruflarını ekonomiye kazandırmak amacıyla, alternatif sermaye piyasası araçlarının arayışı içinde olmuştur. Bu arayışların bir neticesi olarak, 2010 yılından itibaren gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile birlikte sukuk, “*Kira Sertifikası*”³ ismi ile bir faizsiz finansman aracı olarak ülkemiz finans piyasalarında yerini almıştır. Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) yayımladığı Kira Sertifikaları Tebliği’nin⁴ (RG. 07.06.2013/28670) 3. Maddesinde kira sertifikası (Sukuk), “*Kira sertifikası, her türlü varlık ve hakkın finansmanını sağlamak amacıyla varlık kiralama şirketi tarafından ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan menkul kıymeti ifade eder.*” şeklinde tanımlanmıştır.

SPK’nın yaptığı tanımın, içerdiği unsurlar itibariyle AAOIFI ve IFSB tarafından yapılan tanıma yakın bir tanımlama olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalarda üzerinde dikkatle durulması gereken ve sukukları geleneksel tahvillerden ayıran temel unsura vurgu yapan nokta, sukukların sahiplerine finansmanı sağlanan varlık ve haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlama özelliğidir. Bu açıklamalar ışığında sukuk, sahiplerine, finansmanı sağlanan varlık

¹ Çalışmamızda, kuruluşun “Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions” orijinal isminin kısaltılması olan AAOIFI kullanılacaktır.

² Çalışmamızda, kuruluşun “The Islamic Financial Services Board” orijinal isminin kısaltılması olan IFSB kullanılacaktır.

³ Sukuk, Türkiye mevzuatında “Kira Sertifikası” kavramı ile tanımlanmıştır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde “Sukuk” kavramı ile birlikte sıklıkla “Kira Sertifikası” kavramı da kullanılacaktır.

⁴ Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde Kira Sertifikaları Tebliği’nden kısaca “Tebliğ” olarak bahsedilecektir.

ve haktan elde edilen gelirlerden, payları oranında hak sahibi olmalarını sağlama özelliği taşıyan bir menkul kıymet olarak tanımlanabilir.

2.2 Sukukun Temel İlkeleri ve Özellikleri

Sukukun dayandığı en temel ilke İslami prensipler ile uyumlu olması gereğidir. AAOIFI tarafından sukukun dayanağı olan İslami prensip, “*Yatırım sertifikaları (sukuklar), İslam hukukunun meşru gördüğü akitlere dayalı olarak ihraç edilmektedir. İlgili akitler meşru olduğuna göre bunlardan herhangi birisine dayalı olarak sertifika ihraç etmek de caiz olur*” şeklinde açıklanmıştır (AAOIFI, 2012, s.388). Tebliğ’de, üzerinden gelir sağlanacak varlıklar ve haklar geniş anlamları ile tanımlanmış, sukuka dayanak olacak varlık ve haklar sayılmak suretiyle tariflenmemiş ve İslami prensipler ile uyumlu olma ilkesine yönelik bir açıklamaya yer verilmemiştir. Böyle bir prensibin mevzuat ile açıklanmasından imtina edilmesinin, Anayasanın laiklik ilkesi ile çelişebileceği endişesi olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır (<http://www.hayrettinkaraman.net>, [15.03.2015]). Yasa koyucunun amacı ve özün önceliği açısından değerlendirildiğinde, sukuka dayanak olacak varlık ve hakların İslam dininin meşru gördüğü akitlere dayalı olmasının temel bir ilke olduğu söylenebilir. Sukukun dayandığı akitlerin ve sağlanan fonların kullanımlarının İslami prensiplere uyumlu olmasına ilişkin ilkenin uygulanması noktasında, sukuk ihraç eden kuruluşların konuya yaklaşımları belirleyici olacaktır.

Sukuk tanımı ve altında yatan temel prensipler dikkate alındığında, sukukun temel ilkelerini açıklayan özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Bacha, 2013, s.28).

- a) Sukuk ile sağlanan fonlar, helal faaliyetlerde kullanılmalıdır.
- b) Sukuk ile sağlanan fonlar, somut ve maddi belirli varlıkların finansmanı için kullanılmalıdır.
- c) Sukuk yatırımcılarının elde edecekleri gelirler, dayanak varlıktan sağlanmalıdır.
- d) Sukuk yatırımcıları, dayanak varlık ve bu varlıktan sağlanacak nakit akımları üzerinde sahiplik elde etmelidir.
- e) Sukuk yatırımcıları, ihraççı ve diğer tüm tarafların hak ve yükümlülüklerinin net şekilde belirlenmesi gerekir.

Sukuk, bazı özellikleri itibarıyla hisse senedi ve tahvil ile benzerlik gösterirken, farklılaşan kendisine münhasır önemli ayırım noktaları da bulunmaktadır. Tablo 1.’de önemli noktaları itibarıyla sukuk, tahvil ve hisse senedinin karşılaştırmasına yer verilmiştir (Adam ve Thomas, 2005, s.54):

Tablo 1. Sukuk, Tahvil ve Hisse Senedi Karşılaştırması

	Sukuk	Tahvil	Hisse Senedi
Konu	İslami prensiplerce meşru görülen varlık ve haklara yatırım yapmak.	Borç vermek.	İşletmenin faaliyet konusuna yatırım yapmak.
Amaç	Münhasıran dayanak varlık ve hakkın gelirlerinden pay almak.	Verilen borç karşılığı faiz geliri elde etmek.	Yatırılan sermaye karşılığı temettü geliri elde etmek.
Anapara Garantisi	Anapara garanti edilmez.	Anapara garanti edilir.	Anapara garanti edilmez.
Getiri Garantisi	Getiri garantisi yoktur.	Getiri garantisi vardır.	İmtiyazlı hisse senetleri vasıtasıyla getiri garantileri sağlanabilir.
Teminat	Dayanak varlık ve haklar üzerindeki sahiplik hakkı teminat sağlar.	Varlığa dayalı ihraç edilen tahvillerde dayanak varlıklar teminat sağlayabilir.	Teminat yoktur.
Nakit Akışı	Bazı türlerinde (kiralama) düzenli nakit akışı sağlanabilir.	Düzenli nakit akışı sağlar.	Nakit akışları düzensizdir.
Temerrüt Hali	Dayanak varlık ve haklar üzerindeki rehinlerden tahsilat sağlanır.	Alacağın takibi ile tahsilat sağlanır.	Tasfiye bakiyesinden tahsilat sağlanır.

Kaynak: Nathif J.Adam ve Abdelkader Thomas, **İslamic Bonds**, London: Euromoney Books, 2005, s. 54

Sukuk; konusu, amacı, anapara ve getiri garantisi açısından hisse senetlerine yaklaşma gösterirken; teminat, nakit akışı ve temerrüt hali durumları itibariyle tahvillere yaklaşma göstermektedir. Ancak sukuk, tüm bu diğer finansal araçlara olan yakınsamalarına rağmen, bir finansal araç olarak üzerinde yükseldiği temel ilkeler ve özellikleri itibariyle, faizsiz finans sistemine ait kendisine münhasır ayrı bir finansal araç olarak kabul edilmelidir.

2.3 Kira Sertifikasında (Sukuk) Taraflar ⁵

Kira sertifikası ihracında; kaynak kuruluş, varlık kiralama şirketi, yatırımcılar ve fon kullanıcıları olarak dört taraf yer almaktadır. Kira sertifikası, niteliği itibariyle yapılandırılmış finans konsepti içinde bir menkul kıymetleştirme sürecine benzemektedir. Bir menkul kıymetleştirme işleminde yer alan; kaynak firma, özel amaçlı kurum ve yatırımcıların oynadığı roller ile kira sertifikası ihracında yer alan tarafların ihraç sürecinde oynadıkları roller ile paralellik taşımaktadır.

⁵ Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde Tebliğ'den atıflar yapılacağından, "Sukuk" kavramı yerine daha çok ülkemiz mevzuatındaki ismi olan "Kira Sertifikası" kavramı tercih edilecektir.

2.3.1 Kaynak Kuruluş

Tebliğ’de kaynak kuruluş; *“Sahipliğe dayalı kira sertifikası ihraçlarında varlık ve hakları varlık kiralama şirketine devreden sermaye şirketini veya tacir niteliğini haiz gerçek veya tüzel kişilerin bir araya gelerek ve malvarlıklarını birleştirmek suretiyle yazılı bir sözleşmeye istinaden oluşturdukları adi ortaklığı; yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikası ihraçlarında sahip olduğu varlık ve hakları varlık kiralama şirketi adına yöneten şirketleri ifade eder.”* şeklinde tanımlanmıştır. Tebliğ’deki tanıma göre kaynak kuruluş, kira sertifikası sahiplerinin elde edecekleri gelire dayanak olacak varlık ve hakları elinde bulunduran ya da varlık ve hakları yöneten taraftır.

2.3.2 Varlık Kiralama Şirketi

Tebliğ’de Varlık Kiralama Şirketi (VKŞ); *“münhasıran kira sertifikası ihraç etmek üzere anonim şirket şeklinde kurulmuş olan sermaye piyasası kurumunu ifade eder”* şeklinde tanımlanmıştır. Tebliğ’deki tanıma göre VKŞ, kira sertifikası sahiplerinin elde edecekleri gelire dayanak olacak varlık ve hakların sahipliğini ya da yönetim hakkını kaynak kuruluştan devralan, devraldığı bu varlık ve haklara dayanarak kira sertifikası ihracını gerçekleştiren taraftır.

2.3.3 Yatırımcılar

Yatırımcılar, dayanak varlıkların veya hakların gelirinden istifade etme beklentisini taşıyarak, VKŞ tarafından ihraç edilen kira sertifikalarını satın alan taraflardır. Kira sertifikası yatırımcıları, ihraca dayanak varlık ve haklardan elde edilen gelirler üzerinde payları oranında hak sahibidirler.

2.3.4 Fon Kullanıcıları

Tebliğ’de fon kullanıcıları tanımı, her bir değişik tür kira sertifikasına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Tebliğ’deki bu farklı tanımlamalara karşılık fon kullanıcılarını, ihraç edilen kira sertifikasından sağlanan fonu, kazanç getirmesi beklenen varlıklar veya haklar üzerinden yatırıma dönüştüren taraflar olarak daha basit şekliyle tanımlamamız mümkündür.

2.4 Kira Sertifikası Çeşitleri

Tebliğ’de 5 kira sertifikası türünden bahsedilmiştir. Sayılan bu türler, kira sertifikasına dayanak oluşturacak varlık ve haklara ilişkin sözleşmelerin niteliklerine göre isimlendirilmiştir. Tebliğ’de sayılan kira sertifikaları, dünya faizsiz finans literatüründe genel kabul görmüş sukuk türlerinin, farklı isimlerle ülkemiz finans piyasalarına uyarlanmış halleridir.

2.4.1 Sahipliğe Dayalı Kira Sertifikaları

Tebliğ’de sahipliğe dayalı kira sertifikaları, “*kaynak kuruluşu veya üçüncü kişilere kiralanmak veya VKŞ adına yönetilmek üzere VKŞ tarafından kaynak kuruluşun devralınacak varlık ve hakların finansmanını sağlamak için ihraç edilen kira sertifikalarıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Sahipliğe dayalı kira sertifikası, literatüründe “icara sukuk” olarak bilinen ve kira sözleşmelerine dayanan sukuk türüdür (Söyler, 2014, s.66). Bu kira sertifikası türünde, kaynak kuruluşu ait varlık ve hakların mülkiyetinin VKŞ’ye devri zorunludur. Kiralama sözleşmeleri (finansal kiralama, leasing) sukuk uygulamasında yoğun olarak kullanılan sözleşme türüdür. Bu türün tercih edilmesinin en temel nedeni, kira sözleşmesiyle sükûğun basit ve kolay satılabilir bir modelde yapılandırılabilmesidir (Yanpar, 2014, s.215).

2.4.2 Yönetim Sözleşmesine Dayalı Kira Sertifikaları

Tebliğ’de yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikaları, “*kaynak kuruluşu ait varlık veya hakların vade boyunca kiralanması da dahil olmak üzere VKŞ lehine yönetilmesi neticesinde elde edilen gelirlerin sözleşme hükümleri çerçevesinde VKŞ’ye aktarılması amacıyla ihraç edilen kira sertifikalarıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikası, literatürde “wakala sukuk” veya “vekalet sukuk” olarak bilinen sukuk türüdür. Bu sukuk türünde varlık ve hakların mülkiyeti VKŞ’ye devredilmeden, varlık ve haklar yönetim sözleşmesine dayalı olarak VKŞ adına yönetilmektedir (AAOIFI, 2012, s.372).

2.4.3 Alım-Satıma Dayalı Kira Sertifikaları

Tebliğ’de alım-satıma dayalı kira sertifikaları, “*bir varlık veya hakkın VKŞ tarafından satın alınarak, şirketlere vadeli olarak satılması işlemi, varlık veya hak alımının finansmanını sağlamak için ihraç edilen kira sertifikalarıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Alım-satıma dayalı kira sertifikası, literatürde “murabaha sukuk” olarak bilinen sukuk türüdür (Söyler, 2014, s.69). Murabaha, alış fiyatı ya da maliyeti üzerine bir miktar kâr ilave edilerek vadeli olarak yapılan taksitli satış işlemidir (Yanpar, 2014, s.225).

2.4.4 Ortaklığa Dayalı Kira Sertifikaları

Tebliğ’de ortaklığa dayalı kira sertifikaları, “*VKŞ’nin ortak girişime ortak olmak amacıyla ihraç ettiği kira sertifikalarıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Tebliğ’de, ortaklığa dayalı kira sertifikası hakkında iki ayrı türden bahsedilmektedir. Birincisi, münhasıran VKŞ’nin sermaye koyduğu ortak girişimlerin finanse edildiği ortaklığa dayalı kira sertifikasıdır. Ortaklığa dayalı kira sertifikasının bu türü, literatürde “mudaraba sukuk” olarak bilinen sukuk türüdür (Söyler, 2014, s.74). Mudaraba, bir tarafın sermaye, diğer tarafın ise emek, bilgi ve tecrübesini ortaya koyduğu bir iş modeli olarak tanımlanmaktadır. İkincisi, VKŞ’nin nakdi sermaye, diğer ortakların ise kişisel emek veya ticari itibar haricinde sermaye koyduğu ortak girişimlerin

finanse edildiği ortaklığa dayalı kira sertifikasıdır. Ortaklığa dayalı kira sertifikasının bu türü, literatürde “muşaraka sukuk” olarak bilinen türdür (Söyler, 2014, s.71). Muşaraka, iki ya da daha fazla kişinin ticaret yapmak ve buradan elde edilecek kârı paylaşmak üzere kurdukları bir ortaklık türüdür. Mudaraba sukuk ve muşaraka sukuk temelde aynı mantığa sahiptir. Muşarakada, bir tarafın sermaye, diğer tarafın ise emek, bilgi ve tecrübesini ortaya koyduğu mudarabadan farklı olarak, her iki taraf da hem emek hem de sermaye ortaya koyabilmektedir (Yanpar, 2014, 222).

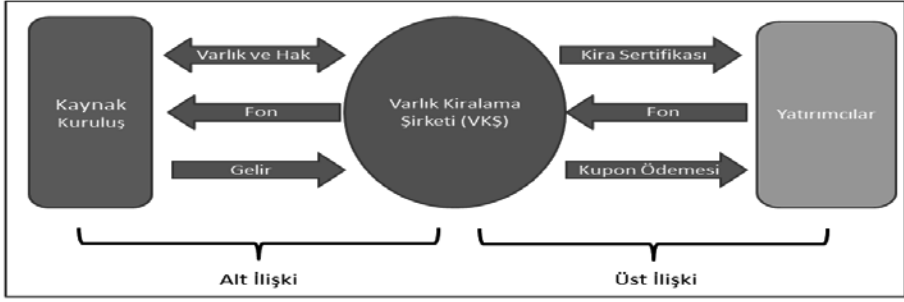
2.4.5 Eser Sözleşmesine Dayalı Kira Sertifikaları

Tebliğ’de eser sözleşmesine dayalı kira sertifikaları, “VKŞ’nin iş sahibi sıfatıyla taraf olduğu bir eser sözleşmesi kapsamında eserin meydana getirilmesini sağlamak amacıyla ihraç edilen kira sertifikalarıdır.” şeklinde tanımlanmıştır. Tebliğ’de eser sözleşmesi ise, “yüklenicinin bir eser meydana getirmeyi, iş sahibinin de bunun karşılığında bir bedel ödemeyi üstlendiği sözleşmeler” olarak tanımlanmıştır. Eser sözleşmesine dayalı kira sertifikası, literatürde “İstisna sukuk” olarak bilinen sukuk türüdür (Söyler, 2014, s.74). İstisna, bir alıcı ve üretici arasında gerçekleştirilen; üreticinin, alıcının talep ettiği ürünü imal ederek ileriki bir vadede teslim etmeyi taahhüt ettiği sözleşmedir. İstisna sukuk, ürünlerin imali için gerekli olan fonların sağlanması amacıyla ihraç edilen ve eşit değer taşıyan sertifikadır (Güngören, 2013, s.112).

3. MUHASEBELEŞTİRME AÇISINDAN SUKUKLARIN TAHLİLİ

Kira sertifikası, yapılandırılmış finansal ürünler konsepti içinde menkul kıymetleştirme işlemine benzemektedir (Yanpar, 2014, s.205). Kira sertifikasını, menkul kıymetleştirme ve diğer menkul kıymetlerden ayıran en belirgin özellik, sahiplerine, yani kira sertifikası yatırımcılarına, dayanak varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan bir menkul kıymet oluşudur. Aynı zamanda, kira sertifikası itfa edilinceye kadar, ihraca dayanak varlık ve haklar teminat amacı dışında tasarruf edilemez, rehnedilemez, üçüncü kişilere teminat gösterilemez, kamu alacaklarının tahsili amacı da dâhil olmak üzere haczedilemez, iflas masasına dâhil edilemez, ayrıca bunlar hakkında ihtiyati tedbir kararı verilemez.

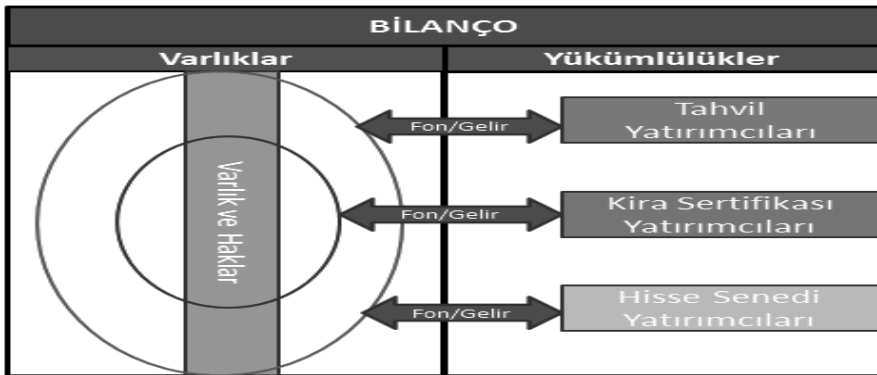
Kira sertifikası yatırımcıları ile varlık ve haklar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Üst ilişkide, kira sertifikası sahipleri yatırımları karşılığında menkul sermaye iradı elde ederlerken; alt ilişkide, elde edilen bu menkul sermaye iradının kaynağını, spesifik olarak dayanak varlık ve hakların gelirleri oluşturmaktadır. Şekil 1.’de basitleştirilmiş olarak kira sertifikası tarafları arasındaki ilişkiyi gösteren akış şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1 : Kira Sertifikası Tarafları Arasındaki Alt-Üst İlişkinin Akış Şeması

Kira sertifikasının, yatırımcılarına, dayanak varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan bir menkul kıymet olma özelliği, İslami prensiplere uygunluğunu sağlayan temel unsurdur. Alt ilişki içindeki varlık ve hakların gelirlerinin İslami prensipler açısından meşru olması, üst ilişkide elde edilen menkul sermaye iradını da İslami prensipler açısından meşru kılmaktadır.

Kira sertifikasının, yatırımcılarına, dayanak varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan bir menkul kıymet oluşu, tahvil ve hisse senedinden belirgin şekilde ayrılmasını sağlamaktadır. Tahvil yatırımcısının elde ettiği menkul sermaye iradı ile hisse senedi yatırımcısının elde ettiği temettü gelirinin kaynağı, işletmenin aktifindeki tüm varlık ve hakların gelirleri olabilirken; kira sertifikası yatırımcısının elde ettiği menkul sermaye iradının kaynağı ise sadece kira sertifikasına dayanak olan spesifik varlık ve hakların gelirleri olabilmektedir. Şekil 2.'de kira sertifikası, tahvil ve hisse senedinin işletmenin varlıkları üzerindeki ilişkisi bilançoda basitleştirilmiş olarak gösterilmiştir.



Şekil 2 : Kira Sertifikası, Tahvil ve Hisse Senedinin Bilançoda Gösterimi

Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS), bir işletmenin finansal varlığı iken aynı zamanda diğer işletmenin finansal yükümlülüğünü veya öz sermayesini teşkil eden sözleşmeleri finansal araç olarak tanımlamaktadır. Bir işletmenin finansal varlığı iken aynı zamanda diğer işletmenin finansal yükümlülüğünü teşkil eden bir sözleşme ilişkisine sahip kira sertifikasını bir finansal araç olarak görmek gerekmektedir.

Kira sertifikası ihracının tamamlanması ile birlikte, kaynak kuruluş ile VKŞ ve VKŞ ile yatırımcılar arasında standartlarda ifade edilen varlık/yükümlülük ilişkisi doğmaktadır. Şöyle ki; kira sertifikası ihracına katılan yatırımcılar finansal varlık edinirken, bunun karşılığında VKŞ yatırımcılara karşı bir finansal yükümlülük altına girmektedir. Aynı zamanda, kira sertifikası ihracına dayanak teşkil eden varlıkların VKŞ'ye devri ve geri kiralınması ile birlikte bu defa VKŞ bir finansal varlık edinirken, kaynak kuruluş finansal yükümlülük altına girmektedir. Şekil 3.'de kaynak kuruluş, VKŞ ve yatırımcılar arasındaki varlık/yükümlülük ilişkisi bilançolar üzerinde basitleştirilmiş olarak gösterilmiştir.

KAYNAK KURULUŞ		VKŞ		YATIRIMCI	
Varlıklar	Yükümlülükler	Varlıklar	Yükümlülükler	Varlıklar	Yükümlülükler
	VKŞ'ye Borçlar	Kaynak Kuruluştan Alacaklar	Kira Sertifikası Borçları	Kira Sertifikası	

Şekil 3: Kaynak Kuruluş, VKŞ ve Yatırımcı Arasındaki Varlık/Yükümlülük İlişkisinin Bilanço Gösterimi

4. BİR SUKUK MUHASEBELEŞTİRME UYGULAMASI

Çalışmamızda, bir katılım bankasının %100 iştiraki konumunda bulunan bir varlık kiralama şirketinin ihraç ettiği sukuk uygulaması incelenmiştir. Katılım bankası, kaynak kuruluş sıfatı ile şube faaliyetlerinde kullandığı binaları varlık kiralama şirketine satarak, varlık kiralama şirketinden geri kiralamış ve varlık kiralama şirketi tarafından gayrimenkullerin kira gelirlerine dayanılarak sahipliğe dayalı kira sertifikası (icara sukuk) ihraç edilmiştir.

Muhasebeleştirme ve finansal tablolarda sunum örnekleri; kaynak kuruluş, varlık kiralama şirketi ve yatırımcı olmak üzere üç başlık altında incelenmiş; ihraç, kira ödemesi ve itfa süreçlerine yer verilmiştir. İncelenen uygulama örneğinde;

– Kaynak kuruluş sıfatı taşıyan katılım bankası için **Eylül Katılım Bankası A.Ş. (Eylül KB)**,
– Varlık kiralama şirketi için **Ekim Varlık Kiralama A.Ş. (Ekim VKŞ)**,
– Yatırımcı kuruluş için **Kasım San. ve Tic. A.Ş. (Kasım A.Ş.)**,
isimleri kullanılmış olup, incelenen sukuk uygulamasından uyarlanarak hazırlanan örnek uygulamaya ilişkin olay açıklamaları aşağıda yer verildiği gibidir.

Eylül KB yönetim kurulu, şube faaliyetlerinde kullandığı ve mülkiyeti kendisine ait olan 5 adet gayrimenkulünü dayanak varlık olarak kullanmak suretiyle sahipliğe dayalı kira sertifikası (icara sukuk) ihraç ederek yabancı kaynak temin etme kararı almıştır. Bu amaçla, 50.000 TL sermayeli ve sermayesinin %100’ü Eylül KB’na ait Ekim VKŞ’yi kurmuştur. “Kaynak Kuruluş” sıfatı ile Eylül KB, mülkiyeti kendisine ait olan 5 adet gayrimenkulünü Ekim VKŞ’ye satarak, ondan geri kiralamıştır. Ekim VKŞ, satın alacağı gayrimenkullerin bedelini kira sertifikası ihracından elde ettiği finansman ile Eylül KB’na ödemiş ve Eylül KB’dan elde ettiği kira gelirleri ile de kira sertifikası sahiplerinin kupon ödemelerini gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda “Fon Kullanıcısı” sıfatı taşıyan Eylül KB, kira sertifikası ihracı ile elde edilen kaynağı, faizsiz finansal araçlar vasıtasıyla müşterilerine fon kullandırarak, kâr payı geliri elde etmiştir. Vade sonunda Ekim VKŞ, gayrimenkulleri Eylül KB’na satarak, kira sertifikası yatırımcılarına iftalarını gerçekleştirmiştir.

Eylül KB, Tebliğ’in 11. Maddesi uyarınca, SPK tarafından yetkilendirilmiş bir değerlendirme şirketine, kira sertifikası ihracına dayanak oluşturacak 5 adet gayrimenkulü için değerlendirme raporu hazırlatmış ve gayrimenkuller için 225.000 TL kıymet takdir edilmiştir. Tebliğ’in 5. Maddesi uyarınca, sahipliğe dayalı kira sertifikası ihraç tutarı, hazırlanan değerlendirme raporunda tespit edilen değerlerin % 90’ını aşmamaktadır. Dayanak olacak varlıkların tespit edilen değerine göre en fazla 202.500 TL ihraç yapılabilme imkanı mevcut olup, Eylül KB yönetim kurulu 200.000 TL’lik ihraç yapma kararı almıştır. Bu karara istinaden Eylül KB ve Ekim VKŞ arasında akdedilen sözleşmeye göre, gayrimenkuller 200.000 TL bedel ile Ekim VKŞ’ye satılmış, 240.000 TL bedel ile geri kiralanmıştır. 2 yıl sonra gayrimenkuller Ekim VKŞ tarafından Eylül KB’ye devredilmiştir. Ayrıca, Ekim VKŞ, ihraç bedeli üzerinden %05 ve her kupon ödemesinde dönemsel kira bedeli üzerinden %1 hizmet komisyonu tahsil etmiştir.

4.1 Kaynak Kuruluş Eylül KB Muhasebe Kayıtları

Kaynak kuruluş sıfatı taşıyan katılım bankasının muhasebe kayıtlarında, Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ esas alınmıştır.

Net defter değeri 150.000 TL olan binalar, 200.000 TL'ye Ekim VKŞ'ye satılmıştır.

----- 01.01.2014-----

022 Bankalar	200.000
256 Birikmiş Amortismanlar	30.000
252 Binalar	180.000
392 Kazanılmamış Gelirler	50.000

----- / -----

Binaların satış değeri ile net defter değeri arasındaki pozitif fark, 392 Kazanılmamış Gelirler hesabında muhasebeleştirilmiştir. TMS 17 Kiralama İşlemleri standardının 59. paragrafın göre; bir satış ve geri kiralama işleminin finansal kiralama ile sonuçlanması durumunda, satış gelirlerinin defter değerinin üzerindeki kısmı satıcı-kiraya veren tarafından hemen gelir olarak muhasebeleştirilmez. Bunun yerine, sözü edilen gelir ertelenir ve kiralama süresi boyunca itfa edilir.

6111 sayılı Torba Kanun (RG. 25.02.2011/27857) ile Katma Değer Vergisi Kanunu'nun (KDV) 17. Maddesinin 4. Fıkrasına eklenen u bendi ile menkul, gayrimenkul ve maddi olmayan varlıkların, varlık kiralama şirketlerine devri ile bu varlıkların varlık kiralama şirketlerince kiralanması ve devralınan kuruma devri KDV'den istisna tutularak, kira sertifikalarına ilişkin özelliikli bir düzenlemeye gidilmiştir. Bu düzenleme ile kira sertifikasına dayanak oluşturan varlık ve hakların, kaynak kuruluş ile varlık kiralama şirketi arasındaki devir ve teslimlerine avantaj sağlanmıştır.

Ekim VKŞ'ye satılan binalar, 240.000 TL'ye Ekim VKŞ'den geri kiralanmıştır.

----- 01.01.2014-----

252 Finansal Kiralamayla Edinilen Binalar	200.000
354 Ertelenmiş Finansal Kiralama Giderleri	40.000
352 Finansal Kiralama Borçları	240.000

----- / -----

Ekim VKŞ'ye, ihraç bedelinin %05'i oranında (KDV hariç) hizmet komisyonu ödenmiştir.

----- 01.01.2014-----

840 Verilen Komisyon ve Ücretler *	1.180
022 Bankalar	1.180

----- / -----

* Bankaların KDV mükellefiyetleri olmadığı için Ekim VKŞ'nin düzenlediği hizmet faturasındaki %18'lik KDV de giderleştirilmiştir.

Kira sertifikası ihracına dayanak olan varlıkların Ekim VKŞ'ye satılması ve geri kiralanması sonrasında Eylül KB'nin bilançosu özet olarak aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir. Eylül KB, finansal kiralamayla edindiği varlıkların, Ekim VKŞ tarafından ihraç edilen kira sertifikası ile ilişkisini, bu işlemlerden kaynaklı hak ve yükümlülükleri bilanço dipnotlarında açıklamıştır.

VARLIKLAR		YÜKÜMLÜLÜKLER	
DÖNEN DEĞERLER	xxx.xxx	KATILIM FONU VE DİĞ. YAB.KAY.	xxx.xxx
		<i>Finansal Kiralama Borçları (2)</i>	240.000
KREDİLER	xxx.xxx	<i>Ertelenmiş Finansal Kiralama Giderleri(-)</i>	(40.000)
		<i>Kazanılmamış Gelirler</i>	50.000
YATIRIM AMAÇLI AKTİFLER	xxx.xxx	ÖZKAYNAKLAR	xxx.xxx
<i>Finansal Kiralamayla Edinilen Binalar (1)</i>	200.000	<i>Komisyon Giderleri</i>	(1.180)
BİLANÇO DİPNOTLARI			
<p>(1). Şirket, şube faaliyetleri için kullandığı 5 adet gayrimenkulünü 01.01.2014 tarihinde 200.000 TL'ye Ekim VKŞ'ye satmış ve 240.000 TL'ye 2 yıl vadeli olarak geri kiralamıştır. Finansal kiralamayla edinilen bu varlıklar Ekim VKŞ tarafından ihraç edilen EKM2014001 tertip kira sertifikalarının dayanak varlıklarıdır. Kira Sertifikası Tebliği'ne göre EKM2014001 tertip kira sertifikası sahipleri, ihraca dayanak varlık ve haklardan elde edilen gelirler üzerinde payları oranında hak sahibidirler. Dayanak varlıklar Ekim VKŞ'nin ihraç ettiği EKM2014001 tertip kira sertifikalarının teminatını teşkil etmekte olup, bu varlıklar rehnedilemez, haczedilemez ve tedbir kararı verilemez.</p> <p>(2). Finansal Kiralama Borçları, kira sertifikası ihracı işleminin "TMS 17" kapsamında "satış ve geri kiralama" işlemi olarak muhasebeleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Şirket, şube faaliyetleri için kullandığı 5 adet gayrimenkulünü 01.01.2014 tarihinde 200.000 TL'ye Ekim VKŞ'ye satmış ve 240.000 TL'ye 2 yıl vadeli olarak geri kiralamıştır. Kira tutarı, 3 ayda bir sabit 5.000 TL'dir.</p>			

Ekim VKŞ'ye 1. dönem kira ödemesi gerçekleştirilmiştir.

----- 31.03.2014-----		
352 Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	5.000	
022 Bankalar		5.000
----- / -----		

Ertelenmiş finansal kiralama giderlerinin 1. dönem kira ödemesine isabet eden kısmı giderleştirilmiştir.

----- 31.03.2014-----		
654 Finansal Kiralama Giderleri	5.000	
354 Ertelenmiş Fin. Kir. Giderleri		5.000
----- / -----		

Ekim VKŞ'ye, dönemsel kira bedelinin %1'i oranında (KDV hariç) hizmet komisyonu ödenmiştir.

----- 31.03.2014-----		
840 Verilen Komisyon ve Ücretler	59	
022 Bankalar		59
----- / -----		

Ekim VKŞ'ye satılan binaların, satış değeri ile net defter değeri arasındaki pozitif farktan ileri gelen ertelenmiş gelirin döneme düşen payı itfa edilmiştir.

----- 31.03.2014-----		
392 Kazanılmamış Gelirler	6.250	
790 Gayrimenkul Satış Geliri		6.250
----- / -----		

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5. Maddesinin 1. Fıkrasının e. bendine göre, taşınmazların kaynak kuruluşlarca, kira sertifikası ihracı amacıyla varlık kiralama şirketlerine satışı ile varlık kiralama şirketlerince taşınmazın devralındığı kuruma satışından doğan kazançlar için istisna oranı %100 olarak uygulanır ve bu taşınmazlar için en az 2 tam yıl süreyle aktifte bulunma şartı aranmaz.

Eylül KB, Ekim VKŞ ile aralarında imzaladıkları sözleşme gereği, kira sertifikalarının itfa tarihinde, dayanak varlık olan binaları geri devir almıştır.

Eylül KB, itfa tarihinde finansal kiralama konusu varlıkların devir bedelini ödemiştir.

----- 31.12.2015-----		
352 Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	200.000	
022 Bankalar		200.000
----- / -----		

Devir alınan gayrimenkuller izlendiği "Finansal Kiralamayla Edinilen Binalar" hesabından "Binalar" hesabına virmanlanmıştır.

----- 31.12.2015-----		
252 Binalar	200.000	
252 Fin. Kir. İle Edinilen Binalar		200.000
----- / -----		

4.2 Varlık Kiralama Şirketi Ekim VKŞ Muhasebe Kayıtları

VKŞ'lerin özel kanunla düzenlenmiş tek düzen hesap planı bulunmadığı için VKŞ ve yatırımcı kuruluşun muhasebe kayıtlarında Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ile belirlenen Tek Düzen Hesap Planı (TDHP) esas alınmıştır.

Ekim VKŞ, EKM2014001 tertip kira sertifikalarını yatırımcılara ihraç etmiştir.

-----01.01.2014-----		
102 Bankalar	200.000	
407 Çıkarılmış Diğ. Menkul Kıy.		200.000
----- / -----		

Kira sertifikası ihracında SPK'ya ve aracı kuruma yapılan masraflar için 800 TL ödenmiştir.

-----01.01.2014-----		
632 Genel Yönetim Giderleri	800	
102 Bankalar		800
----- / -----		

Kira sertifikası ihracından elde edilen finansman ile binalar Eylül KB'dan 200.000 TL'ye satın alınmıştır.

-----01.01.2014-----		
252 Binalar	200.000	
102 Bankalar		200.000
----- / -----		

Eylül KB'dan satın alınan binalar 2 yıl sonra 200.000 TL'ye Eylül KB'na devir edilmek koşulu ile 240.000 TL'ye Eylül KB'na kiralanmıştır.

-----01.01.2014-----		
220 Alıcılar	240.000	
252 Binalar		200.000
224 Kazanılmamış Fin. Kir. Gelirleri		40.000
----- / -----		

Eylül KB'dan, ihraç bedelinin %05'i oranında (KDV hariç) hizmet komisyonu tahsil edilmiştir.

-----01.01.2014-----		
102 Bankalar	1.180	
643 Komisyon Gelirler		1.000
391 Hesaplanan KDV		180
----- / -----		

Kira sertifikaları için getirilen KDV istisnası sadece menkul, gayrimenkul ve maddi olmayan varlıkların, varlık kiralama şirketlerine devri ile bu varlıkların varlık kiralama şirketlerince kiralanması ve devralınan kuruma devri ile sınırlıdır. Bu işlemler dışında, varlık kiralama şirketinin, kira sertifikası ihracında gerçekleştirdiği hizmetler karşılığında aldığı bedeller KDV'ye tabidir.

Varlıkların Eylül KB'dan satın alınması ve geri kiralanması sonrasında, Ekim VKŞ'nin bilançosu özet olarak aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir. Ekim VKŞ, finansal kiralama alacakları ve çıkardığı kira sertifikaları ile dayanak varlık olarak Eylül KB'nın kullanımında olan binalar arasındaki ilişkiyi, bu ilişkiden kaynaklı hak ve yükümlülükleri bilanço dipnotlarında açıklamıştır.

VARLIKLAR		YÜKÜMLÜLÜKLER	
DÖNEN VARLIKLAR	xxx.xxx	KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	xxx.xxx
<i>Bankalar</i>	380	<i>Hesaplanan KDV</i>	180
DURAN VARLIKLAR *	xxx.xxx	UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	xxx.xxx
<i>Ticari Alacaklar (1)</i>	240.000	<i>Çıkarılmış Kira Sertifikaları (2)</i>	200.000
<i>Kazanılmamış Finansal Kiralama Gelirleri (-)</i>	(40.000)	ÖZKAYNAKLAR	xxx.xxx
		<i>Genel Yönetim Giderleri</i>	(800)
		<i>Komisyon Gelirleri</i>	1.000

BİLANÇO DİPNOTLARI

(1). Finansal kiralama alacakları, 200.000 TL tutarında EKM2014001 tertip kira sertifikası ihracı işleminin "TMS 17" kapsamında "satış ve geri kiralama" işlemi olarak muhasebeleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Şirket, kira sertifikası ihraç ederek Eylül KB'nın şube faaliyetleri için kullandığı 5 adet gayrimenkulü 200.000 TL'ye 01.01.2014 tarihinde satın almış ve 240.000 TL'ye 2 yıl vadeli olarak geri kiralamıştır. Kira tutarı, 3 ayda bir sabit 5.000 TL'dir. Eylül KB'na kiralandan binalar EKM2014001 tertip kira sertifikalarının dayanak varlıklarıdır. Eylül KB'nın kullanımında olan dayanak varlıklar EKM2014001 tertip kira sertifikalarının teminatını teşkil etmekte olup, bu varlıklar rehnedilemez, haczedilemez ve tedbir kararı verilemez.

(2). Şirket, 01.01.2014 tarihinde 200.000 TL nominal tutarlı 2 yıl vadeli 31.12.2015 itfa tarihli EKM2014001 tertip kira sertifikası ihracı gerçekleştirmiştir. İhraç edilen EKM2014001 tertip kira sertifikasının yıllık kira getiri oranı %10'dur. İhraç edilen kira sertifikasının fon kullanıcısı Eylül KB olup, kira sertifikalarının dayanak varlığını ve teminatını, Eylül KB'na kiralanmış olan ve ihraç gününde hazırlanan değerlendirme raporuna göre 225.000 TL kıymet takdir edilen gayrimenkuller oluşturmaktadır.

* Finansal kiralama yapılan binalar, kira süresi boyunca Ekim VKŞ mülkiyetinde bulunmakla beraber, kullanım hakkını elinde bulunduran Eylül KB bilançosunda aktifleştirilir. Ekim VKŞ ise binaları bilançosunda iz değer ile ya da nazım hesaplarında izler.

Eylül KB'dan kira alacağının 1. taksiti tahsil edilmiştir.

-----31.03.2014-----		
102 Bankalar	5.059	
220 Alıcılar		5.000
643 Komisyon Gelirleri		50
391 Hesaplanan KDV		9
----- / -----		

Kazanılmamış finansal kiralama gelirlerinin 1. dönem kira tahsilatına isabet eden kısmı gelir hesabına alınmıştır.

-----31.03.2014-----		
224 Kazanılmamış Finansal Kiralama Gelirleri	5.000	
600 Yurt İçi Satışlar		5.000
----- / -----		

Kira sertifikası sahiplerine kupon ödemeleri gerçekleştirilmiştir.

-----31.03.2014-----		
622 Satılan Hizmet Maliyeti	5.000	
102 Bankalar		4.500

Ekim VKŞ'nin esas faaliyet konusu, kaynak kuruluşlardan devraldığı varlıkları tekrar kaynak kuruluşa kiralamak suretiyle kira geliri elde etmek ve söz konusu kira gelirlerine dayalı olarak kira sertifikası ihraç etmektir. Bu nedenle kira gelirlerinin 600 Yurt İçi Satışlar hesabında, kira sertifikası sahiplerine gerçekleştirilen kupon ödemelerinin ise 622 Satılan Hizmet Maliyeti hesabında izlenmesi yerinde olacaktır. Kira sertifikası ihraç işlemleri için yapılan masrafların 632 Genel Yönetim Giderleri hesabı yerine 622 Satılan Hizmet Maliyeti hesabında; tahsil edilen hizmet komisyonlarının da 643 Komisyon Gelirleri hesabı yerine 600 Yurt İçi Satışlar hesabında izlenmesi de tercih edilebilir bir kayıt yöntemi olacaktır.

29 Haziran 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2011/1854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile daha önce tahviller için uygulanan stopaj oranları kira sertifikaları için de benimsenmiş olup, varlık kiralama şirketleri tarafından Türkiye'de ihraç edilen kira sertifikalarından sağlanan gelirler üzerinden % 10 oranında stopaj yapılacaktır. Buna göre Ekim VKŞ, kira sertifikası kupon ödemeleri üzerinden %10 stopaj hesaplayarak sorumlu sıfatı ile vergi dairesine ödemiştir. Kupon ödemesinin borsa aracı kurumları vasıtası ile yapılması halinde ise stopaj kesintileri, VKŞ yerine sorumlu sıfatı ile ilgili borsa aracı kurumu tarafından gerçekleştirilecektir.

Ekim VKŞ, itfa tarihinde finansal kiralama konusu varlıkları devrederek, Eylül KB'dan sözleşme bedelini tahsil etmiştir.

-----31.12.2015-----		
102 Bankalar	200.000	
220 Alıcılar		200.000
----- / -----		

Ekim VKŞ, kira sertifikası sahiplerine itfa bedellerini ödemiştir.

-----31.12.2015-----		
407 Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	200.000	
102 Bankalar		200.000
----- / -----		

4.3 Yatırımcı Şirket Kasım A.Ş. Muhasebe Kayıtları

Halka açık ve payları Borsa İstanbul A.Ş.'de işlem gören Kasım A.Ş., 01.01.2015 tarihinde Ekim VKŞ tarafından ihraç edilen EKM2014001 tertip kira sertifikalarına 50.000 TL ödeyerek, 500 adet satın almıştır. Kasım A.Ş. yönetim kurulu, yıllık %10 sabit getirisi olan kira sertifikalarını TMS 39'a göre sınıflandırma ve vadeye kadar elde tutma kararı vermiştir.

Kasım A.Ş., EKM2014001 tertip kira sertifikalarından satın almıştır.

-----01.01.2014-----

240 Bağlı Menkul Kıymetler	50.000	
102 Bankalar		50.000
----- / -----		

Şirket kira sertifikalarını vadesine kadar elde tutma kararı aldığı için 240 Bağlı Menkul Kıymetler hesabında muhasebeleştirilmiştir. Alım-satım amacı ile tutulduğu durumlarda 111 Özel Kesim Tahvil, Senet ve Bonoları hesabında muhasebeleştirilmesi uygun olacaktır.

Kira sertifikaları, TMS 39'a göre vadeye kadar elde tutulacak finansal varlık olarak sınıflandırıldığında, ilk muhasebeleştirmeden sonraki ölçümleri etkin faiz oranı yöntemi (iç verim oranı) ile hesaplanacak itfa edilmiş maliyeti ile gerçekleştirilmelidir. Kira sertifikaları, faiz getirisi içermediğinden, iç verim oranının hesaplanmasında dönemsel kira ödemeleri kullanılmalıdır. EKM2014001 tertip kira sertifikalarının dönemsel sabit kira ödemelerine göre iç verim oranı yıllık %10'dur.

Kira sertifikaları, Kasım A.Ş.'nin bilançosunda özet olarak aşağıdaki gibi görülmektedir. Kasım A.Ş., aktifindeki kira sertifikalarının Ekim VKŞ ve Eylül KB ile olan ilişkilerini, bu ilişkidenden kaynaklı hak ve yükümlülükleri bilanço dipnotlarında açıklamıştır.

VARLIKLAR		YÜKÜMLÜLÜKLER	
DÖNEN VARLIKLAR	xxx.xxx	KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	xxx.xxx
DURAN VARLIKLAR	xxx.xxx	UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	xxx.xxx
<i>Vadeye Kadar Elde Tutulacak Finansal Yatırımlar (1)</i>	50.000	ÖZKAYNAKLAR	xxx.xxx
BİLANÇO DİPNOTLARI			
<p>(1) Şirketin finansal yatırımları içinde yer alan 50.000 TL tutarlı 31.12.2015 itfa tarihli ve %10 yıllık kira getiri oranlı EKM2014001 tertip kira sertifikalarının dayanak varlığını ve teminatını Ekim VKŞ tarafından Eylül KB'na kiralanmış olan 225.000 TL değerindeki gayrimenkuller oluşturmakta olup, Eylül KB'nın kullanımında olan dayanak varlıklar rehnedilemez, hacedilemez ve tedbir kararı verilemez. Şirket, EKM2014001 tertip 50.000 TL tutarındaki kira sertifikalarını TMS 39'a göre vadeye kadar elde tutulacak finansal varlık olarak sınıflamakta ve ölçmektedir.</p>			

Kasım A.Ş.'nin aktifinde yer alan menkul kıymetlere ilişkin bilanço dipnotlarında yaptığı açıklamalar, yatırım kararlarında dini inançları da etkili olan yatırımcılar açısından faydalı bir finansal bilgi olabilmektedir. Şirketin finansal yatırımlarının kira sertifikalarından oluşması, kira sertifikasının alt ilişkisindeki kazancın kira gelirlerine dayalı olduğunun ve kira sertifikalarının teminatına ilişkin bilgilerin bilanço dipnotlarında açıklanması, finansal tablo kullanıcılarının kararlarını etkileyebilecektir. Kira sertifikası yatırımcıları tarafından bu açıklamaların yapılması, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve'nin "ihtiyaca uygunluk" ilkesi ile de örtüşmektedir. Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal

Çerçeve, faydalı finansal bilginin niteliksel özelliklerinden biri olan ihtiyaca uygun finansal bilgiyi; “finansal tablo kullanıcısı tarafından verilen kararları etkileme gücüne sahip olan bilgi” olarak tanımlamaktadır.

Kasım A.Ş., kira sertifikasının 1. dönem kupon ödemesini [50.000 x (%10x90/360)] tahsil etmiştir.

-----31.03.2014-----		
102 Bankalar	1.125	
191 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	125	
649 Diğer Olağan Gelir ve Kârlar		1.250
----- / -----		

Kira sertifikaları, faiz getirisi içermediğinden 642 Faiz Gelirleri hesabının kullanılması tercih edilmemiştir. 26.12.1992 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan MSUGT ile belirlenen TDHP’da 642 Faiz Gelirleri Hesabı “Her türlü kısa ve uzun vadeli mali yatırımlardan sağlanan faiz gelirlerinin izlendiği hesaptır.” tanımı ile açıklanmıştır. Bu tanımlama yapılırken, finansal yatırımların getirisinin genel bir tabir olarak “faiz” varsayıldığı düşünülmektedir. Gelişen ve çeşitlenen sermaye piyasası kurumları ve araçları karşısında, TDHP’da da kavramsal güncellemelere gidilmesinin gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

Ekim VKŞ, EKM2014001 tertip kira sertifikalarının 8. dönem kupon ödemesini ve ifasını gerçekleştirmiştir.

-----31.12.2015-----		
102 Bankalar	51.125	
191 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	125	
240 Bağlı Menkul Kıymetler		50.000
649 Diğer Olağan Gelir ve r		1.250
----- / -----		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kira sertifikası, her türlü varlık ve hakkın finansmanını sağlamak amacıyla varlık kiralama şirketi tarafından ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan menkul kıymeti ifade etmektedir. Kira sertifikası yatırımcıları ile varlık ve haklar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kira sertifikası sahipleri, yatırımları karşılığında üst ilişkide menkul sermaye iradı elde ederlerken; elde edilen bu menkul sermaye iradının kaynağını, alt ilişkide belirli dayanak varlık ve hakların gelirleri oluşturmaktadır.

Kira sertifikasının, yatırımcılarına, dayanak varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan bir menkul kıymet olma özelliği, İslami prensiplere uygunluğunu sağlayan temel unsurdur. Kira sertifikasının

alt ilişkisinde yer alan varlık ve hakların gelirlerinin İslami prensipler açısından meşru olması, kira sertifikaları vasıtası ile üst ilişkide elde edilen menkul sermaye iradını da İslami prensipler açısından meşru kılmaktadır. Tahvil yatırımcısının elde ettiği menkul sermaye iradı ile hisse senedi yatırımcısının elde ettiği temettü gelirin kaynağı, işletmenin aktifindeki tüm varlık ve hakların gelirleri olabilirken; kira sertifikası yatırımcısının elde ettiği menkul sermaye iradının kaynağı ise sadece kira sertifikasına dayanak olan tanımlanmış belirli varlık ve hakların İslami prensipler açısından meşru görülen gelirleri olabilmektedir.

TMS ve TFRS'ler açısından değerlendirildiğinde, bir menkul kıymet olan kira sertifikasının ve yatırımcılar ile kaynak kuruluş/fon kullanıcıları arasında köprü vazifesi gören VKŞ'nin alacak ve yükümlülüklerinin bir finansal araç olarak tanımlanması, bunların muhasebeleştirme ve sunumunda Finansal Araçlar Standartlarının (TMS 32, TMS 39, TFRS 7 ve TFRS 9) takip edilmesi uygun olacaktır. Diğer taraftan, kira sertifikasına dayanak oluşturan ve kaynak kuruluşun kullanımında olan varlık ve hakların, TMS ve TFRS'ler açısından hangi standartta tabi olacaklarını ise bu varlık ve hakların nitelikleri ile işletmenin elde bulundurma ve kullanım amaçları belirleyici olacaktır.

Finansal yatırımlarında ya da finansal sistemden borçlanmalarında kira sertifikasını tercih edecek şirketlerin, kira sertifikasının alt ilişkisinde dayalı olduğu gelirlere ve kira sertifikasının teminatını oluşturan dayanak varlıklara veya haklara ilişkin bilgileri, gerçeğe ve ihtiyaca uygun olarak finansal tablo dipnotlarında açıklaması, yatırım kararlarında dini inançları da etkili olabilen yatırımcılar açısından faydalı bir finansal bilgi olabilmekte ve finansal tablo kullanıcılarının kararlarını etkileyebilmektedir. Muhasebeleştirme açısından kayıt düzeni, faizli işlemlere de konu olabilen finansal kiralama ve menkul kıymet muhasebesi ile benzerlik gösteren kira sertifikasının, faizsiz bir finansal araç olarak kendine münhasır özelliklerinin finansal tablo okuyucuları tarafından ayırt edilebilmesi, bilanço dipnotlarının açıklayıcılığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, kira sertifikası ihraç edildiğinde, ihracın tarafları olan; kaynak kuruluş, varlık kiralama şirketi ve yatırımcının finansal tablolarında, kira sertifikasının ihracı ile doğan organik ilişki, finansal tablo dipnotlarında gerçeğe ve ihtiyaca uygun olacak biçimde açıklanmalıdır.

26.12.1992 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan MSUGT ile belirlenen TDHP'da 642 Faiz Gelirleri Hesabı "Her türlü kısa ve uzun vadeli mali yatırımlardan sağlanan faiz gelirlerinin izlendiği hesaptır." tanımı ile açıklanmıştır. Bu tanımlama yapılırken, finansal yatırımların getirisinin genel bir tabir olarak "faiz" varsayıldığı düşünülmektedir. Gelişen ve çeşitlenen sermaye piyasası kurumları ve araçları karşısında, 26.12.1992 tarihinde yayımlanan MSUGT ile belirlenen TDHP'da faizsiz finans sisteminin ihtiyaçlarına cevap verecek hesap tanımı ve kavramsal güncellemelere gidilmesinin gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

Finansal sistem içinde faaliyet gösteren bankalar, finansal kiralama şirketleri, faktoring şirketleri ve sigorta şirketlerinin özel kanunları ile düzenlenmiş tek düzen hesap planları bulunmaktadır. Ayrıca, faizsiz bankacılık alanında faaliyet gösteren

katılım bankalarının muhasebe düzenleri, mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarından farklılaştırılmıştır. Bu şekilde katılım bankaları, faizsiz çalışma prensiplerine uygun olarak hazırlanan tek düzen hesap planı ile objektif, denetime uygun, karşılaştırılabilir bir finansal tablo seti elde etmek olanağına ve kolaylığına kavuşmuşlardır. Münhasıran kira sertifikası ihraç etmek üzere anonim şirket şeklinde kurulan VKŞ'lerin özel kanunla düzenlenmiş tek düzen hesap planı bulunmadığı için VKŞ'ler MSUGT ile belirlenen TDHP'ni kullanmaktadırlar. Daha çok imalat ve ticaret sektörlerindeki şirketlerin faaliyetlerine hitap eden MSUGT ile belirlenen TDHP, finansal sektör kuruluşları için dar bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle, bir finansal sektör kuruluşu olan VKŞ'ler için de katılım bankalarına benzer şekilde faizsiz çalışma prensiplerine uygun özel bir tek düzen hesap planı geliştirilmesi ile faaliyetleri daha objektif yansıtan, denetime, karşılaştırmaya ve konsolidasyona uygun bir finansal tablo seti elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

- 1 Sıra No' lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği. Yayın: 26.12.1992 Tarih ve 21447 Sayılı Resmi Gazete.
- AAOIFI. (2012) Shari'a Standards. Çev. İshak Emin Aktepe ve Mehmet Odabaşı. İstanbul: TKBB.
- ADAM, Nathif J. ve Abdelkader THOMAS. (2005) İslamic Bonds. London: Euromoney Books.
- AKGÜÇ, Öztin. (1998) Finansal Yönetim, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- BACHA, Obiyatullah İsmath. (2013) İslamic Finance and Sukuk. Malaysia: INCEIF Brand Manuel.
- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. Sayı: 6111. Yayın: 25.02.2011 Tarih ve 27857 Sayılı Resmi Gazete.
- ÇIKRIKÇI, Mustafa. (1995) Finansal Kurumlar ve Piyasalar.Trabzon: Derya Kitapevi
- DÖNDÜREN, Hamdi. (2009) Para Vakıfları ve Günümüz Bazı Alternatif Finansman Kaynakları. Yeni Ümit Dergisi. Sayı: 84.
- Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve. Yayın: 27.01.2011 Tarih ve 27828 Sayılı Resmi Gazete.
- GÜNGÖREN, Muaz. (2013) Bir Finansal Enstrüman Olarak Sukuk, Katılım Bankalarına Uyum Modellemesi. İstanbul: İTO Yayınları.
- IFSB. (2009) Capital Adequacy Requirements for Sukuk, Securitisations and Real Estate Investment. IFSB-7. Ocak 2009. s. 3 (Çevrimiçi) <http://www.ifsb.org/published.php> (Erişim Tarihi: 22.02.2015)
- Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı Ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ. Yayın: 26/01/2007 Tarih ve 26415 Sayılı Resmi Gazete
- Katma Değer Vergisi Kanunu. Yayın: 02.11.1984 Tarih ve 18563 Sayılı Resmi Gazete.

- KARAMAN, Hayrettin. (t.y) Soru Konuları; Makaleler. (Çevrimiçi) <http://www.hayrettinkaraman.net/sc/00134.htm> (Erişim Tarihi :03.03.2015)
- Kira Sertifikaları Tebliğ. Seri: III-61.1. Yayım: 07.06.2013 Tarih ve 28670 Sayılı Resmi Gazete.
- Kurumlar Vergisi Kanunu. Yayım : 21.06.2006 Tarih ve 26205 Sayılı Resmi Gazete.
- SÖYLER, İlhami. (2014) Hukuki ve Mali Boyutlarıyla Sukuk (Kira Sertifikaları). Ankara: Gazi Kitapevi.
- TFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar. Yayım: 30.01.2007 Tarih ve 26419 Sayılı Resmi Gazete.
- TFRS 9 (2011 Versiyonu) Finansal Araçlar. Yayım: 20.03.2011 Tarih ve 27880 Sayılı Resmi Gazete.
- TMS 17 Kiralama İşlemleri. Yayım: 24.02.2006 Tarih ve 26090 Sayılı Resmi Gazete.
- TMS 32 Finansal Araçlar: Sunum. Yayım: 28.10.2006 Tarih ve 26330 Sayılı Resmi Gazete.
- TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme. Yayım: 03.11.2006 Tarih ve 26335 Sayılı Resmi Gazete.
- YANPAR, Atilla. (2014) İslami Finans, İlkeler, Araçlar ve Kurumlar. İstanbul: Scala Yayıncılık.

BİLGİLENDİRMENİN SİGORTA SÖZLEŞMESİ SATIN ALMA TERCİHİ ÜZERİNE ETKİSİ: KASKO SİGORTASI ÖRNEĞİ

Pınar DÖNMEZ*
Özlem DENİZ BAŞAR**

ÖZET

Sigorta sözleşmelerinin düzenlenip satılması sürecinde sigorta ettirenin doğru şekilde bilgilendirilmesi, yasal bir zorunluluk olmasının yanı sıra ilgili sözleşmenin tercih edilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Bilgilendirilmenin sadece doğru yapılması değil, uygun bir şekilde, sigorta ettirenin istediği kanallarla yapılması da sözleşmenin satın alınma ihtimalini artıracaktır. Bu noktada sözleşmeleri hazırlayıp sigorta ettirenin karşısına çıkararak sunacak olan sigorta şirketleri ve/veya acentelere oldukça fazla görev düşmektedir. Bu çalışmada İstanbul ili sınırları içerisinde KASKO sigortası sahibi kişilere, sigorta sözleşmelerinin satışını yapan sigorta şirketleri tarafından ürün ve teminat kapsamı hakkında yapılan özel bilgilendirmenin, kişilerin satın alma kararı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu sayede kişilerin çeşitli özelliklerine göre, sözleşmelerini satın alma sürecinde tercih ettikleri bilgilendirme yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgilendirme, KASKO sigortası, ilişki analizi

EFFECTS OF INFORMING ON INSURANCE AGREEMENT PURCHASE DECISION: EXAMPLE OF MOTOR INSURANCE

ABSTRACT

Informing the policy owner accurately during the issuance and sales processes of insurance agreements is a legal obligation, furthermore this fact is crucial in terms of opting for the related agreement. Not only providing the accurate information but also providing such information through the channels demanded by the policy owner in an appropriate manner will increase the possibility for the agreement to be purchased. At this point, the insurance companies and/or agencies those issue and present the agreements to the policy owners have a great part to play. In this study, the effects of informing the Motor Insurance owners in İstanbul province, with regard to the scope of product and coverage, by the insurance companies selling the related insurance agreements on the decision making of individuals have been researched. By this means, the informing methods preferred by the individuals, according to their various traits, during the agreement purchase decision process, have been tried to be determined.

Keywords: Informing, Motor Insurance, relationship analysis

* Underwriter, UNICO Sigorta, Endüstriyel Risk & Reasürans, Uzman

** Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi

1. GİRİŞ

Sigorta poliçesi satın alınırken sigorta ettirenin bilgilendirilmesinin gerekliliği, ilgili yönetmeliklerle açık olarak ifade edilmektedir. Sigorta ettirenin ilgili sözleşmeyi tercih etmesi veya etmemesi yapılan bilgilendirmenin yeterliliği ile doğrudan ilişkili olabilecektir. Bilgilendirilmenin iyi ve doğru yapılmış olması bir sözleşmenin sigorta ettiren tarafından kabul edilip edilmemesini direkt etkileyebileceği gibi, sözleşme ile ilgili bilgilendirme eksiklikleri nedeniyle hukuki olarak sorunlarla karşılaşılabilenini de göstermektedir. Bu noktada sözleşmeleri hazırlayıp sigorta ettirenin karşısına çıkararak sunacak olan sigorta şirketleri ve/veya acentelere oldukça fazla görev düşmektedir.

Bilgilendirilmenin sadece doğru yapılması değil, uygun bir şekilde, sigorta ettirenin istediği kanallarla yapılması da sözleşmenin satın alınma ihtimalini arttıracaktır. Hatta bilgilendirilmenin yapılmasında çeşitli pazarlama tekniklerinin de uygulanması sigorta ettirenin ilgili şirketten sözleşmesini tercih etme ihtimalini de değiştirecektir.

Şenocak (2007) bilgilendirme yükümlülüğünün amacını, sigorta ettirenin kendi istek ve ihtiyaçlarına en uygun sigorta sözleşmesini seçmesini sağlamak için bilgi eksikliğini gidermek ve sigorta şirketlerinin de bilgiyi kötüye kullanmalarını engellemek olduğunu belirtmiştir. Oksay (2008) kişilerin, hasarla karşılaştıkları zaman eksik bilgilendirme nedeniyle, hasarın sigortacı tarafından karşılanmamasını aldatılma olarak düşünerek sisteme olan güvenlerinin sarsıldığını belirtmiştir. Yurdakul ve Dalkılıç (2006) yaptıkları çalışmada inceledikleri sigorta müşterilerinin, sigorta şirketleri tarafından bilgilendirilmelerinin yüksek olduğunu ve benzer birçok nedenle birlikte bu durum sonucunda sigorta şirketleri ile birebir bağlantıda olan müşterilerin bağımlılıklarının daha fazla olduğu sonucunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili sınırları içerisinde KASKO sigortası sahibi olan kişilerin, sahip oldukları sözleşmeleri hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmediklerinin tespit edilmesi, bilgilendirilmelerinin veya bilgilendirilmemelerinin sigorta poliçesi satın alma kararları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

2. SİGORTA SÖZLEŞMELERİNDE BİLGİLENDİRİLME

Bilgilendirme; Türk Dil Kurumu'nun 2016 tarihli yayımına göre 'bir konuda verilen bilgi, brifing' demektir. Bilgilendirme kavramı, birbiriyle karşı karşıya gelen tarafların, diğer tarafa sözleşme ilişkisine girmek için gerekli bilgileri aksetmesi olarak tanımlanmıştır. Bunların yanı sıra birlikte aydınlatma ve danışmanlık yapma anlamlarına da gelmektedir (Akgün, 2010: 13).

Sigorta sözleşmelerinde bilgilendirme kavramı, Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve 28.10.2007 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan "Sigorta

Sözleşmelerinde Bilgilendirmeye İlişkin Yönetmelik”te kapsamlı olarak açıklanmıştır. İlgili yönetmeliğin dördüncü bölümünde sigortacının genel bilgilendirme yükümlülüğü, bilgilendirmenin şekli, bilgi talepleri ve şikayetlerin cevaplandırılması hususlarına ilgili maddeler yer almaktadır.

Sigortacı bilgilendirme sırasında sigorta ettirene doğru bilgi vermek zorundadır. Sigortacı eğer doğru bilgi vermeyerek sigortalananın menfaatin veya menfaate gelebilecek zararların teminat kapsamına alınmasını engel olmuşsa veya daha çok prim ödenmesine sebep olmuşsa, meydana gelen hasarı ödemekle mükelleftir (Akgün, 2010: 75).

Sigorta şirketleri veya aracılar eksik bilgi vermemekle de yükümlüdürler. Sözleşmedeki tüm hususlar hakkındaki bilgilendirme, tam bilgilendirmenin esasını oluşturur. Bilgilendirme sigorta ettirenin ilgili sözleşmeyi tercih edebilmesi hakkında karar vermesini sağlayacak yeterlilikte olmalıdır. Yeterli bilgi kavramı, sigorta ettirenin açık ve net taleplerini karşılayacak şekilde tarafsız olarak tespit edilen bilgilerdir (Özdamar, 2009: 26).

Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanmış olan Sigorta Sözleşmelerinde Bilgilendirmeye İlişkin Yönetmelik”te Madde 5.1’de bilgilendirme yükümlülüğü ‘Sigortacının bilgilendirme yükümlülüğü, sigortacı tarafından sigorta ettirene ve sigorta sözleşmesine taraf olmak isteyen kişilere karşı sözlü ve yazılı şekilde yerine getirilir.’ şeklinde ifade edildiğinden dolayı bilgilendirme, yazılı bilgilendirme ve sözlü bilgilendirme olarak ikiye ayrılarak incelenebilir.

- a) Sözlü Bilgilendirme: Sigorta poliçesi ve içeriği ile bilginin sigorta acentesi temsilcisi veya aracılar tarafından şifahen verilmesi anlamına gelmektedir.
- b) Yazılı Bilgilendirme: Sigorta poliçesi ve içeriği ile bilginin sigorta acentesi temsilcisi veya aracılar tarafından bir belge ile yazılı olarak verilmesi anlamına gelmektedir. Sigorta Sözleşmelerinde Bilgilendirmeye İlişkin Yönetmelik”te yazılı bilgilendirme yapmanın esas olduğu belirtilmiştir.

3. KASKO SİGORTASI HAKKINDA GENEL BİLGİ

KASKO kelimesi Fransızca ‘kırılma’ ve ‘çarpışma’ anlamına gelen ‘casse’ ve ‘collision’ kelimelerinin ilk hecelerinin bir araya gelmesinden oluşmuş bir kelimedir (Güvel ve Güvel, 2012: 111).

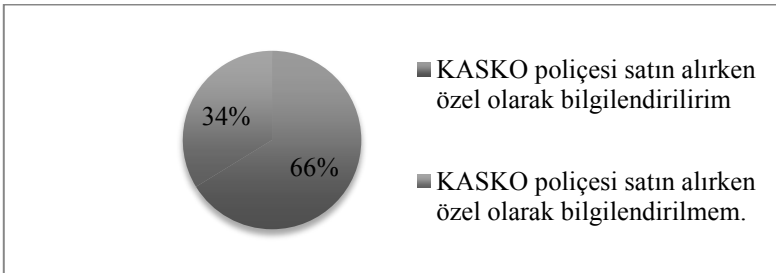
Sigortacılık Mevzuatı’nda yayınlanan ‘Kara Araçları KASKO Sigortası Genel Şartları’ A-1 maddesine göre Kara Araçları Kasko Sigortası kapsamı; sigortacının, sigortalının poliçede belirtilen ve karayolunda kullanma izni olan motorlu ve motorsuz kara araçlarından, römork veya karavanlardan, iş makinelerinden, lastik tekerlekli traktörler de dahil diğer zirai tarım makinelerinin, belirli risklerin gerçekleşmesi sonucunda doğrudan uğrayacağı maddi zararları teminat altına alınması olarak açıklanmıştır. Bu riskler belirli bir çerçevede belirtilmiştir ve bu risklerin neler olduğu aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- a) Aracın karayolunda veya demiryolunda kullanılabilen motorlu, motorsuz araçlarla çarpışması,
- b) Gerek hareket gerek durma halinde iken sigortalının veya aracı kullananın iradesi dışında araca ani ve harici etkiler neticesinde sabit veya hareketli bir cismin çarpması veya aracın böyle bir cisme çarpması, devrilmesi, düşmesi, yuvarlanması gibi kazalar,
- c) Üçüncü kişilerin kötü niyet veya muziplikle yaptıkları hareketler ile fiil ehliyetine sahip olmayan kişilerin yol açacağı zararlar,
- d) Aracın yanması,
- e) Aracın veya araç parçalarının çalınması veya çalınmaya teşebbüs edilmesi.

4. BİLGİLENDİRMENİN KASKO SİGORTASI SATIN ALMA KARARI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

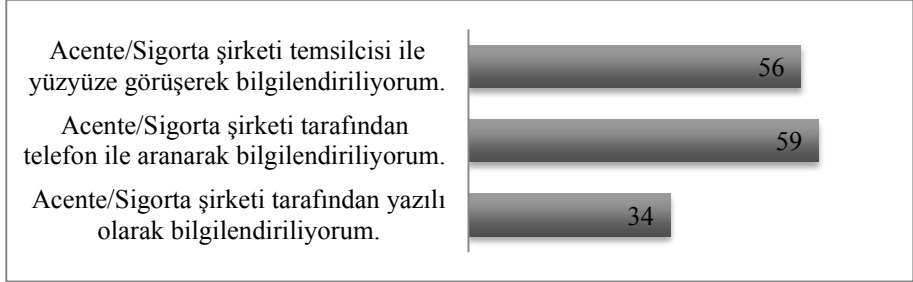
KASKO sigortaları satın alınırken, sigorta şirketinin müşterisini bilgilendirmesinin satın alma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla düzenlenmiş olan anket, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 250 kişiye uygulanmıştır. Bu araştırmanın hedef kitlesini İstanbul'da yaşayan ve KASKO sigortası sahibi olan kişiler oluşturmaktadır. Bu nedenden dolayı çalışmaya dahil edilmiş olan ancak KASKO sigorta poliçesi almadığını belirten 25 kişi çalışmadan çıkarılmıştır. Anket sonuçları hedef kitleyi temsil eden 225 kişinin cevaplarına göre değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarının güvenilirliği Cronbach'ın Alpha katsayısı ile incelenmiştir. 0,713 olarak hesaplanan bu katsayı, Nunnally (1978) tarafından yapılan çalışmalarda eşik değer olarak belirlenen 0,70 değerinden daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %30,2'si kadın, %69,8'i erkektir. Bu katılımcıların %25,8'i 18-25 yaş aralığında, %42,7'si 26-33 yaş aralığında, %20,4'ü 34-41 yaş aralığında, %7,1'i 42-49 yaş aralığında ve %4'ü 50-57 yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların % 52'si bekar, %48'i evlidir. Eğitim durumları açısından incelendiğinde ise %0,4'ünün ilköğretim, %8,9'unun lise, %5,8'inin 2 yıllık üniversite, %66,2'sinin 4 yıllık üniversite, %16,4'ünün yüksek lisans ve %2,2'sinin doktora programlarından mezun oldukları belirlenmiştir.



Şekil 1. KASKO Poliçesi Satın Alırken Bilgilendirilme Durumu

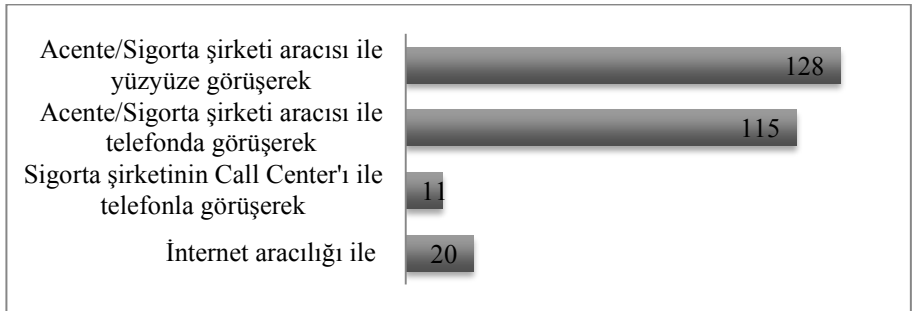
Şekil 1’de kişilerin KASKO poliçesi satın alırken acenteleri/sigorta şirketleri tarafından bilgilendirilip bilgilendirilmediklerine ilişkin bulgular görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %66’sı satın almadan önce bilgilendirildiklerini ifade ederken, %34’ü bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 2. Temsilcisi Tarafından Bilgilendirilen Müşterinin Bilgilendirilme Şekli

Sigorta şirketleri tarafından bilgilendirildiklerini ifade eden kişilere nasıl bilgilendirildikleri sorulmuş ve Şekil 2’deki sonuçlar elde edilmiştir. Kişilerin çoğunlukla acente/sigorta şirketi temsilcileri tarafından telefonla aranarak veya yüzyüze görüşerek bilgilendirildikleri görülmüştür.

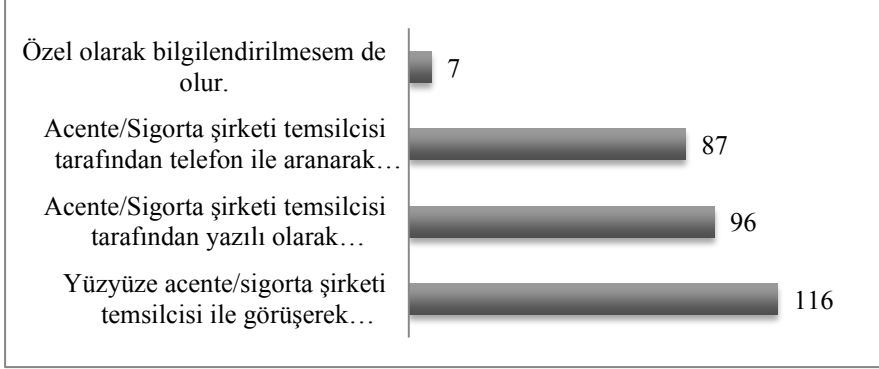
Araştırmaya katılmış olan kişilerin tamamı KASKO poliçesi sahibi kişilerdir. Bu kişilere poliçelerini nasıl almayı tercih ettikleri sorulmuş ve birden fazla seçenek seçmelerine imkan tanınarak elde edilen sonuçlar Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. KASKO Poliçe Satın Alma Tercihleri

Kişilerin KASKO poliçelerini genel olarak acente/sigorta şirketi aracısı ile yüzyüze ve/veya telefonda görüşerek almayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Buradan müşterilerin kendileri ile doğrudan irtibata geçecek bir temsilci ile iletişim halinde olmak istedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan kişilere KASKO poliçeleri hakkında nasıl bilgilendirilmeyi tercih ettikleri sorulmuş. Birden çok seçeneğin işaretlenebildiği bu sorudan elde edilen cevaplar Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. KASKO Poliçesi Satın Alırken Nasıl Bilgilendirilmenin Tercih Edildiği

KASKO poliçesine sahip olan kişilerin çoğunlukla acente/sigorta şirketi temsilcisi ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin KASKO poliçesi satın alırken bilgilendirilme durumları ile incelenen diğer değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için ki-kare analizi uygulanmış ve anlamlı bulunan ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Aralarında İlişki Olduğu Belirlenen Değişkenler

	Değişkenler	χ^2	P	Sonuç
1	Cinsiyet * Poliçenizi satın alırken, poliçe kapsamı hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz?	11,222	0,024	İlişki var
2	Yaş * Poliçenizi satın alırken, poliçe kapsamı hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz?	30,688	0,015	İlişki var
3	Medeni Durum * Poliçenizi satın alırken, poliçe kapsamı hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz?	19,311	0,001	İlişki var
4	Acente/sigorta şirketi aracısı ile telefonda bilgilendirilerek sigorta poliçesi almayı tercih etmek * Poliçenizi satın alırken, poliçe kapsamı hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz?	36,868	0,000	İlişki var
5	Cinsiyet * Acente/sigorta şirketi temsilcisi ile yüz yüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih etmek	4,203	0,04	İlişki var

Tablo 1. Aralarında İlişki Olduğu Belirlenen Değişkenler (Devam)

	Değişkenler	χ^2	P	Sonuç
6	Medeni Durum * Acente/sigorta şirketi aracısı ile yüzyüze görüşerek sigorta poliçesi almayı tercih etmek	22,083	0,000	İlişki var
7	İnternet aracılığı ile sigorta poliçesi almayı tercih etmek * Yüz yüze acente/sigorta şirketi temsilcisi ile görüşerek bilgilendirilmeyi tercih etmek	6,198	0,013	İlişki var
8	Yaş * Acente/sigorta şirketi temsilcisi tarafından yazılı olarak bilgilendirilmeyi tercih etmek	10,135	0,038	İlişki var

Tablo 1’de belirtilmiş olan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu tesbit edildiğinden, daha sonraki tablolarda bu ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum ve Telefonla Poliçe Almayı Tercih Etmek ile Poliçe Kapsamı Hakkında Bilgilendirilme Şekli Arasındaki İlişki

Değişkenler	Kategoriler	Acente/Sigorta Şirketi tarafından telefon ile aranarak bilgilendiriliyorum.	Acente/Sigorta Şirketi tarafından yazılı olarak bilgilendiriliyorum.	Bilgilendirilmiyorum	Kendim okuyorum.	Yüzyüze acente/sigorta şirketi temsilcisi ile görüşerek bilgilendiriliyorum.	Toplam
Cinsiyet	Kadın	18	16	0	1	11	46
	Erkek	44	19	1	0	50	114
Yaş	18-25 yaş	13	2	0	0	26	41
	26-33 yaş	25	23	1	0	24	73
	34-41 yaş	15	9	0	1	7	32
	42-49 yaş	5	1	0	0	1	7
	50-57 yaş	4	0	0	0	3	7
Medeni Durum	Bekar	24	15	0	0	45	84
	Evli	38	20	1	1	16	76
Acente/sigorta şirketi aracısı ile telefonda bilgilendirilerek sigorta poliçesi almayı	tercih etmem	21	17	0	0	52	90
	tercih ederim	41	18	1	1	9	70

Tablo 2’de sigorta ettirenin poliçesini satın alma sürecindeki bilgilendirilme yöntemi ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Cinsiyet açısından incelendiğinde, kadınların ağırlıklı olarak acente/sigorta şirketi temsilcisi tarafından telefon ile aranarak bilgilendirildikleri görülürken, erkeklerin ise telefonla bilgilendirilmenin yanı sıra temsilci ile yüzyüze görüşerek de bilgilendirildikleri belirlenmiştir. Yaş açısından incelendiğinde 34 ve üzeri yaş grubundaki kişilerin telefon ile aranarak bilgilendirildikleri söylenebilir. Medeni durum açısından incelendiğinde bekar kişilerin ağırlıklı olarak yüzyüze, evli kişilerin ise çoğunlukla telefonla bilgilendirildikleri görülmüştür. Bunların yanı sıra acente/sigorta temsilcisi ile telefonda görüşerek sigorta poliçesi almayı tercih etmeyen kişilerin, KASKO poliçelerini satın alırken yüzyüze görüşerek bilgilendirildikleri, telefonda bilgilendirilerek poliçe satın almayı tercih edenlerin ise KASKO poliçelerini satın alırken çoğunlukla telefonda bilgilendirildikleri belirlenmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet, Medeni Durum, İnternet Aracılığı ile Sigorta Poliçesi Almayı Tercih Etmek ile Tüzyüze Görüşerek Bilgilendirilme Tercihi Arasındaki İlişki

Değişkenler	Kategoriler	Acente/sigorta şirketi temsilcisi ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi		Toplam
		tercih etmem	tercih ederim	
Cinsiyet	Kadın	40	28	68
	Erkek	69	88	157
Medeni Durum	Bekar	33	84	117
	Evli	64	44	108
İnternet aracılığı ile sigorta poliçesi almayı	tercih etmem	94	111	205
	tercih ederim	15	5	20

Tablo 3’te kişilerin acente/sigorta şirketi temsilcisi ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih etmeleri ile cinsiyetleri, medeni durumları ve internet aracılığı ile sigorta poliçesi almayı tercih etmeleri arasındaki ilişkiler görülmektedir. Cinsiyet açısından incelendiğinde kadınların temsilci ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih etmedikleri, buna karşılık erkeklerin ise bunu tercih edebilecekleri görülmektedir. Medeni durum açısından incelendiğinde, bekar kişilerin temsilci ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih ettikleri belirlenmiştir. İnternet aracılığı ile poliçe almayı tercih eden kişilerin ise temsilci ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih etmedikleri söylenebilmektedir.

Tablo 4. Yaş Grupları ile Yazılı Olarak Bilgilendirilme Tercih Arasındaki İlişki

Yaş	Acente/sigorta şirketi temsilcisi tarafından yazılı olarak bilgilendirilmeyi		Toplam
	tercih etmem	tercih ederim	
18-25 yaş aralığı	43	15	58
26-33 yaş aralığı	49	47	96
34-41 yaş aralığı	22	24	46
42-49 yaş aralığı	10	6	16
50-57 yaş aralığı	5	4	9

Tablo 4'te KASKO poliçesi sahibi kişilerin yaş grupları ile acente/sigorta şirketi temsilcisi tarafından yazılı olarak bilgilendirilmeyi tercih etmeleri arasındaki ilişki gösterilmiştir. 18-25 yaş aralığındaki kişilerin %74'ünün yazılı olarak bilgilendirilmeyi tercih etmedikleri görülmüştür. Bu durumda bu yaş grubundaki kişilerin acente/sigorta şirketi temsilcisi tarafından yazılı olarak bilgilendirilmeyi tercih etmedikleri söylenebilir.

5. SONUÇ

Sigorta sözleşmesi satın alınırken sigorta ettiren, sözleşmenin diğer tarafı olan sigorta şirketi ve/veya acentesi tarafından doğru bilgilendirilmelidir. Sigorta sözleşmelerinde bilgilendirme kavramı, Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve 28.10.2007 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan "Sigorta Sözleşmelerinde Bilgilendirmeye İlişkin Yönetmelik"te kapsamlı olarak açıklanmıştır. Sigorta ettirenin bilgilendirilmesinin zorunlu olmasına karşın çoğu zaman kişiler eksik bilgilendirilmektedir. Bu durum zaman zaman sigorta şirketlerinin karşısına hukuki bir sorun olarak çıkabilmektedir.

Bilgilendirmenin sadece sözleşmenin satın alınmasından sonra değil, sözleşmenin satışı sırasında da önemli bir süreç olduğu bilinmektedir. Bilgilendirmenin eksiksiz yapılması sözleşmelerin satışlarını da etkileyen bir faktör olarak belirtilebilir.

Bu araştırmada İstanbul ili sınırları içerisinde yaşayan ve KASKO sigortası sahibi kişilerden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilenlerin satın alma sürecinde bilgilendirilme tercihleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %30,2'si kadın, %69,8'i erkektir. Bu katılımcıların %25,8'i 18-25 yaş aralığında, %42,7'si 26-33 yaş aralığında, %20,4'ü 34-41 yaş aralığında, %7,1'i 42-49 yaş aralığında ve %4'ü 50-57 yaş aralığında yer almaktadır. Bu kişilerin %66'sı KASKO poliçelerini satın alırken acente/sigorta şirketi temsilcileri tarafından bilgilendirildiklerini, %34'ü ise bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir.

KASKO poliçesi sahibi kişilerin sözleşmelerini satın alırken veya aldıktan sonra bilgilendirilmelerinin çoğunlukla telefon ile aranarak yapıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte bu kişilerin çoğunlukla acente/sigorta şirketi aracısı ile yüzyüze görüşerek bilgilendirilmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Yüzyüze görüşme sayesinde sigorta ettirenin daha ayrıntılı olarak bilgi alabileceği ve sorularını yöneltebileceği bir muhatap bulabiliyor olması bu yöntemin tercih edilmesine neden olarak gösterilebilir.

Poliçeyi satın alma sürecinde çeşitli demografik faktörlerin etkilerinin olduğu da tesbit edilmiştir. Kadınların bu süreçte temsilci tarafından telefon ile aranarak bilgilendirilmelerine karşılık erkeklerin yüzyüze görüşerek bilgilendirildikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte genelde 34 yaş grubu üzerindeki telefonla aranarak bilgilendirildikleri görülmüştür. Medeni durum açısından incelendiğinde ise bekar kişilerin yüzyüze, evli kişilerin ise çoğunlukla telefon ile bilgilendirildikleri tesbit edilmiştir.

Sigorta poliçelerini alırken kişilerin alış tercihleri de incelenmiş ve çoğunlukla yüzyüze görüşerek poliçe almayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu satın alma şeklinin bir anlamda diyalog halinde bulunularak daha fazla güven sağlanılmasından dolayı tercih edildiği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonucunda KASKO poliçelerini satın alırken yüzyüze görüşerek bilgilendirildiklerini belirten kişilerin, telefonda görüşerek sigorta poliçesi almayı tercih etmedikleri de görülmüştür. Bu da yüzyüze bilgilendirmenin kişilerin poliçe alımına olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir.

Yüzyüze bilgilendirilme genel olarak tercih edilmiş olsa da demografik açıdan incelendiğinde kadınların bu şekilde bilgilendirilmeyi çok fazla tercih etmedikleri görülmüştür. Bu durumda bilgilendirilme yönteminin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği söylenebilir.

Acenteler/sigorta şirketlerinin, sözleşmenin satış aşamasında sigorta ettirene sigorta sözleşmesi hakkında doğru, ayrıntılı ve kişiye direkt ulaşan bilgilendirme yöntemlerini tercih etmeleri gerektiği görülmektedir. Acenteler/sigorta şirketleri sigorta ettirene ulaşmak ve bilgilendirebilmek için stratejilerini, kişilere direkt ulaşmak ve hatta mümkünse görüşmelerini yüzyüze yapmak üzerine belirlemeleri uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

‘Sigorta Sözleşmelerinde Bilgilendirmeye İlişkin Yönetmelik’, Hazine Müsteşarlığı, 2007, Ankara. <http://www.tsb.org.tr/sigorta-sozlesmelerinde-bilgilendirmeye-iliskin-yonetmelik.aspx?pageID=452> , Erişim Tarihi: 19.01.2016

AKGÜN, E., Sigorta Sözleşmelerinde Bilgilendirme Yükümlülüğü, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Programı Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul

Güvel, A. Ö., Güvel, E. A., (2015), Sigortacılık Kavramlar, Türler, Belgeler, Mevzuat, 7. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Nunnally, J.C., (1978), Psychometric Theory, 2nd ed., New York, McGraw-Hill.

Oksay, S., (2008), Sigortacılık Kanunu ve İlgili Yönetmeliklerin Sigorta Eğitimi Açısından Değerlendirilmesi, 2010 Yılında Türk Sigorta Sektörü – III. Ulusal Sigorta Sempozyumu Bildiri Kitabı, İstanbul.

Özdamar, M., (2009), Sigortacının Sözleşme Öncesi Aydınlatma Yükümlülüğü, Ankara, Yetkin Yayınları.

Şenocak, K., (2007), Avrupa Birliği Sigorta Aracıları Direktifi (2002/92/CE), Ergon Çetingil ve Rayegan Kender’e 50.Birlikte Çalışma Yılı Armağanı, s. 1055-1070 İstanbul.

Türk Dil Kurumu, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.569e00888a2399.33448706, Erişim Tarihi: 19.01.2016

Yurdakul, M., Dalkılıç, N., (2006), “İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 16, 255-270.

OKUL ÇALIŞANI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMALARI YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER*

Sabriye DUYSAK*
Tuna USLU**

ÖZET

Okullarda çalışan eğitimcilerin kişilikleri ile çalışma ortamındaki davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın yöntemi olarak nicel bir teknik olan anket çalışması yapılmış, çalışmada Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Çatışma Yönetimi envanterleri kullanılarak veri toplanmıştır. Veri toplanırken kolayda örneklem yöntemiyle Pendik İlçesi'ndeki devlet okullarında çalışan 186 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular öncelikle öğretmenlerin bazı kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu, yöneticiler ile öğretmenler arasında ise kısmi farklar bulunduğu yönündedir. Sonuç bölümünde öğretmenlerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi biçimleri arasındaki bulgular tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Kişilik Uyuşmazlıklarının İdaresi, Okul Yönetimi, Çatışma Yönetimi*

RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY TRAIT AND CONFLICT MANAGEMENT STILE OF THE TEACHERS AND SCHOOL MANAGERS

ABSTRACT

There is a relationship between teachers' personalities and their behaviours in the school environment. The purpose of this research is to examine the relationship between teachers' personalities and their conflict management styles. As the method of research, a survey has been used as a qualitative technique and data has been collected thanks to Five Factors (NEO-FFI-TR) and Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI. While collecting data, questionnaire has been applied to 186 teachers, deputy principals and principals in Pendik by the method of sampling. The primary analysis in the research is that there is a relationship between teachers' personalities and the conflict management that they have preferred. Moreover, there are some differences between teachers and principals according to conflict management styles. In conclusion, analysis that there is a relationship between teachers' personalities and their conflict management styles is discussed.

Keywords: *Five Factors of Personality, Management of Personality Clash, School Management, Conflict Management*

* Bu çalışma Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı dahilindeki tezden üretilmiştir.

* İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Lisansüstü Öğrencisi, duysak_sabriye@hotmail.com

** Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğretim Üyesi, tuna.uslu@gedik.edu.tr

1. Giriş

Okullardaki öğretmenler ve yöneticiler, günlük faaliyetleri esnasında velilerle veya meslektaşlarıyla çeşitli çatışma şekilleriyle karşılaşmaktadır. Bu durum eğitim ortamına olumsuz geri dönüşler sağlamaktadır. Eğitim kurumlarında etkinliğin ve çalışanlar arasındaki dinamiğin sağlanabilmesindeki önemli faktörlerden biri ortamdaki çatışmaların yönetim biçimidir (Mirzeoğlu, 2005). Ayrıca ortamdaki çatışmanın okulun işlevlerini yitirmesine yol açacak düzeyde şiddetli olmaması gerekmektedir (Günbayı ve Karahan, 2006). Çatışma uzun dönem kişiler arası ilişkiler sonucunda, kişiler arasında iletişimin olduğu her yerde, kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar: iş, aile, sosyal ilişkiler, kişisel ilişkiler vb. Bu yüzden çatışmadan kaçabilmek mümkün değildir, ancak çoğunlukla çatışmalar ilişkileri sarsar ve zarar verir. Zaman zaman çatışmanın yol açtığı zararları ortadan kaldırmak olanaksızdır. Ancak çatışma her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir. Çatışma anlam itibarıyla olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışmaların örgüt kültürünü aksatmaması temele alındığında çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütsel çatışma bugün, örgütler için negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkiler de yaratabilen bir örgütsel davranış konusu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı kavramlardır. Buna göre çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilerek, örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak şekilde olumlu etkilerinin maksimize edilmesiyle yönetilmesidir. Bu da örgütsel düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, bireysel düzeyde de etkili çatışma yönetim tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Ancak bireysel düzeyde özellikle okul çalışanlarının uygulayacakları çatışma yönetim tarzları, bir durumdan diğerine ve bir eğitimciden diğerine göre farklılık gösterecektir. Buradaki soru (Yürür, 2009), eğitimcilerin herhangi bir çatışma durumuna yaklaşımı ve yönetmede benimsediği tarz, o durum için tanımlanmış doğru yönetim tarzı olabilecek midir? Okul çalışanlarının kişilik özelliklerinin buradaki rolü nedir?

Çoğu örgütsel davranış uzmanı, bireyin davranışının, hem durumsal faktörlerin, hem de kişiliğinin bir sonucu olduğu görüşünü benimsemektedir. Örgütlerde işgörenlerin birbirleriyle yaşadıkları çatışmaların nedenleri arasında yönetim biçimleri ve çatışmaya yatkın kişilikler de gösterilmektedir (Başaran, 2004: 325). Araştırmalar çatışma yönetimini kişilik özellikleri ile ilişkilendirmektedir (Bono ve ark., 2002:311-312; Wood ve Bell, 2008). Bununla birlikte literatürde bireyin çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi netleştiren araştırma sayısı çok fazla değildir. Bu noktadan yola çıkarak bu çalışmada elde edilecek sonuçların,

çatışmanın yönetilmesinde okul çalışanlarının kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına etkisi konusunda, ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir (Yürür, 2009).

Çeşitli durumlarla ilişkili olarak gerekli olduğunda, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımı) bağımsız veya kombinasyon halinde kullanılması Durumsallık Yaklaşımını nitelendirir. Durumsallık yaklaşımı, yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Yani yönetim tarzları duruma göre fark göstermelidir. Yaptığımız bu araştırmada ise varsayımımız, her ne kadar yönetim biçimlerinin bu yaklaşıma göre durumlara adapte olması gerekse de, okullardaki öğretmenlerin kendi bireysel özelliklerinin belirli yaklaşımları ve çatışma yöntemlerini tercih etmelerinde ve daha sık kullanmalarında bir ön belirleyici olduğu yönündedir.

Yıldızoğlu ve Burgaz'ın 2014 yılında yaptıkları çalışmalarında okul yöneticilerinin algılama şekillerine göre çatışma yönetimi stili tercihleri belirlenmiştir. Eğitim kurumlarında yapılan bu çalışma yöneticilerin tutumlarının öğretmenleri olumlu veya olumsuz biçimlerde etkileyebileceğini göstermektedir. Eğitim kurumlarında işleyişin düzgün akması son derece önemli olup, yönetim kıstasları ve kişilik özellikleri ne olursa olsun işleyişin aksamasına izin verilmemelidir, bu nedenle eğitim kurumlarında etkili ve uygun yöneticilerin seçilerek göreve alınmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin tutumları her ne kadar kişilik özellikleriyle bağlantılı bir şekilde ortaya çıksa da, bu durum genel işleyişle çakışmamalıdır. Yaptığımız bu çalışmada ise kişilik özelliklerinin okullarda çatışma yönetimi ile ilişkili olup olmadığı ve öğretmen ile yöneticiler arasında bu yönetim stillerinin nasıl farklılaştığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

2. Okullarda Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Stilleri

2.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayırt eden, onun iç ve dış çevresiyle etkileşimi sonucu kurduğu, tutarlı ve kalıplaşmış bir ilişki biçimidir. Kişilik, sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altındadır. Bir bireyin, doğuştan getirdiği ya da sonradan edindiği biyolojik ve psikolojik tüm davranışları, yetenek, istek, duygu ve alışkanlıkları o bireyin kişiliğinin bir parçasını oluşturur, bu özellikler bir bireyi diğer bireylerden ayırt eder ve o bireyi eşsiz kılar. Ayrıca kişilik, bireylerin benzer durumlarda ve değişik zaman dilimlerinde tutarlı ve önceden kestirilebilir bir şekilde hareket etmesini de mümkün kılmaktadır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

Literatürde kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik yaklaşımlar arasında en fazla kullanılan Beş Faktör Kişilik Özellikleridir. Kişilik, psikolojinin önemli alanlarından biridir ve örgütlenmiş duygusal, bilişsel, toplumsal ve fiziksel özellikler bütünü olarak ele alınmaktadır (Atak, 2013).

Bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özellikler toplamı olarak tanımlanan kişilik, örgüt içindeki davranışlarının da belirleyicilerindedir (Yürür, 2009). Yapılan çalışmalarda, beş faktör kişilik özellikleri ile yöneticilerin çatışma yöntemleri arasında ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Tozkoparan, 2013).

Bu araştırmada da, daha öncede Antonioni (1998) tarafından aynı amaçla kullanılmış olan Beş Kişilik Faktörü ele alınmıştır. Bu kişilik özellikleri çift kutuplu olarak şöyle sıralanmaktadır; dışa dönüklük-içe kapanıklık, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumsuzluk, açıklık-kapalılık ve duygusal dengesizlik-duygusal tutarlılık (Yürür, 2009). Bu kişilik özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

2.1.1. Deneyime açıklık

Deneyime açıklık, beş faktör kişilik yapısı bilişsel yönü en yoğun olan özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan en üst seviyede deneyime açıklık özelliğine sahip olan bireyler yaratıcı, hayal gücü kuvvetli, meraklı, her şeyi öğrenmek isteyen, ilgi alanı geniş, orijinal, maceracı, kendi düşünce ve duygularına yönelen, yenilikçi olarak; alt seviyede olanlar ise, değişime direnen, tutucu ve kapalı olarak değerlendirilmektedir (Tabak, 2010). Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğu görülmektedir. Buna karşılık kapalılık-gelenekçi, gerçekçi, ilgi alanı dar, sanatsal yönü olmamak ve analitik olmamakla ilişkilidir (Yürür, 2009).

2.1.2. Yumuşak Başlılık

Yumuşak başlılık düzeyi yüksek olan kişiler, güvenilir, açık sözlü, uyumlu, iyi huylu, yardımsever, merhametli, kolay aldanan, dürüst, alçak gönüllü ve fedakâr olarak tanımlanmaktadır.(Tabak, 2010). Bunlara zıt olarak, yumuşak başlılık düzeyi düşük olan kişiler, geçimsiz, alaycı, işbirliği yapmayan, merhametsiz, sinirli, güvenilmez, yarışmayı seven, kaba, düşmanca, inatçı ve şüpheli kişilik özellikleriyle bağdaşmaktadır (Tabak, 2010). Yüksek düzeyde yumuşak başlılık özelliğine sahip bireyler için bireyler arası karşılıklı etkileşim gerektiren görevler daha cazip görevlerdir ve bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler (Yürür, 2009).

2.1.3. Duygusal Denge

Bu özellik, bireylerin sınırlı olup olmamalarıyla, kendilerine güven derecesiyle, ne derece iyimser, kötümser, sıkılgan, duygusal ve endişeli olmamalarıyla ilişkilidir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Duygusal dengesi yüksek olan kişiler kendine güvenen, karşısına güven veren, kendi halinden memnun, rahat, kuvvetli, sabırlı ve sakin özellikler gösterirler. Duygusal dengesi düşük olan kişiler ise, endişeli, alıngan, korkak, sosyal korkusu olan, çaresiz, yetersiz, kuruntulu, içine kapanık, sınırlı, gergin ve güvensiz özellikler göstermektedir (Tabak, 2010). Duygusal istikrarı yüksek olan bireyler, duygusal istikrarı az olan bireylere nazaran başkalarını yönetmenin stresiyle daha iyi başa çıkabilirler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014)

2.1.4. Sorumluluk

Sorumluluk hem proaktif (çalışkan, hırslı) tarafları, hem de çekingen (düzenli, titiz, görevine düşkün) tarafları olmayı içermektedir (Yürür, 2009). Sorumluluk kişilik özelliği ayrıca, güvenilirlik, kararlı olma, itaatkârlık, öz disiplin, düzenlilik, başarı yönelimlilik gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutunu ifade etmektedir. Sorumluluk düzeyi üst seviyede olan kişiler dikkatli, disiplinli, başarıma duygusu yüksek olarak değerlendirilirken; sorumluluk düzeyi alt seviyede olan kişiler, amaçsız, güvenilmez, dikkatsiz, tembel ve düzensiz, gevşek, ihmalcı, kararsız olarak değerlendirilirler.(Tabak, 2010).

2.1.5. Dışa Dönüklük

Dışa dönük bireyler, toplum içinde olmayı seven, aktif, konuşkan, insan odaklı, iyimser, eğlenmeyi seven, risk alabilen, duygularını gösteren, değişikliği tercih eden, sevgi dolu, pozitif, enerjik, neşeli, sosyal ve diğerlerine karşı ilgili olarak tanımlanırken; aksine içe dönük bireyler ise kapalı, çekingen, ağır başlı, coşkun olmayan, görev odaklı, utangaç, sessiz, yalnız kalmayı seven ve mesafeli olarak tanımlanmaktadır.(Tabak, 2010; Yürür, 2009).

Araştırmacılar tarafından, bu güne kadar yapılan çalışmalarda, kişilik özellikleriyle farklı değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2.2. Çatışma Yönetimi

Çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda çözüme ulaşması son derece önemlidir. Çatışmanın sözlükteki benzer ve eşanlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (Otrar ve Övün, 2007). Genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce yada amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Koçak ve Atanur Başkan,

2013). Çatışma örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak düşünölmektedir. Çatışma iletişim yetersizliği, anlaşmazlık, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin yarışması anlamlarını içerdii gibi yeni fırsatların öncüsü ve gelişmenin başlatıcısı olarak da değerlendirilebilir. Çatışmayı örgüt için bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürmek çatışmayı etkili yönetmekle gerçekleştirilebilir. Okullar insan unsurunun çok yoğun olduğu bu nedenle ilişki olarak da farklı birey ve grupların yer aldığı örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında okul örgütleri için de çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmanın varlığının sorgulanmasından çok nasıl yönetileceği konusu önem taşımaktadır. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir (Arslantaş ve Özkan, 2012a).

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflandırmalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan çatışmada beş tür çatışma olabilir; kişilerin kendi içlerindeki çatışma; kişiler arası çatışma; kişiler ve gruplar arası çatışmalar; gruplar arası çatışmalar ve son olarak organizasyonlar arası çatışmalar şeklindedir. Burada bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin farklı amaç, değer ya da yöneme sahip olmasından kaynaklanan çatışmalardır. Örgütsel amaçlar değil de bireysel farklılıklardan dolayı sıklıkla ortaya çıktığı için de negatif etkisi yüksek çatışma türüdür. Bu çalışmada ele alınan çatışma türü, bireyler arası çatışma türüdür (Yürür, 2009).

Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen, bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” olmak üzere iki boyutlu modelde (Şekil 1) tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere 5 çeşit bireyler arası çatışma yönetim tarzı bulunmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979).



Şekil 1: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model (Rahim, 2002; Rahim, 2004)

2.2.1. Tümleştirmeye Stili

Tümleştirmeye stili, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi, görüş ve değerlerine önem verdikleri durumlarda kullanılır (Karip, 1999). Tümleştirmeye yaklaşımında yönetici çatışan tarafları biraraya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar. Bu yaklaşımda açıkça çatışmanın üzerine gidilir. Çatışan taraflar bir araya gelir. Yöneticinin kendisi de problem çözmeye aşamasında tarafları uzlaştırıcı rol oynar. Çatışmanın tarafları kendi düşüncelerini ve karşı tarafla uzlaşma sağlayamadıkları hususları açıkça ifade ederler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar görüşmelere devam edilir ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve diğerlerini dikkate almaya dayanan bu usul, her iki taraf tarafından kabul edilebilecek etkin bir sonuca ulaşmada açıklık, fikir alışverişi ve farklılıkları göz önünde bulundurmaya içerir. Etkili çözümler üretebilecek problem çözmeye dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur. Rahim ve Psenicka tarafından yapılan bir araştırmada, tümleştirmeye tarzının cevaplayıcılar tarafından en doğru, uygun ve en etkili çatışma yönetimi tarzı olarak algılandığı tespit edilmiştir (Yürür, 2009).

2.2.2. Ödün Verme Stili

Ödün verme stili, taraflardan birinin diğerinin görüş ve değerleri doğrultusunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarından fedakârlık edebilmesi durumunda ortaya çıkar (Rahim, 2001). Ödün verme stilinde öncelikle, çatışan tarafların ortak özellikleri, çıkarları, beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınır. Taraflar arasındaki farklılıklar ikinci derecede önemlidir. Bu yaklaşımda örgüt yöneticileri kendilerine düşük, diğerlerine yüksek düzeyde ilgi gösterir. Yöneticiler, farklılıkları ikinci plana iterek ortak yönleri önemser ve karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmeye ve beklentilerini karşılamaya çalışır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini az ancak başkalarını fazla dikkate almaya dayanan bu üslup, karşı tarafın kaygılarını gidermek adına farklılıkları göz ardı etmek ve ortak yanları vurgulamaya dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır (Yürür, 2009).

2.2.3. Hükmetme Stili

Hükmetme stili, genellikle bir tarafın üstünlük kurarak kazanması ve diğer tarafın bu nedenle kaybetmesi üzerine kuruludur (Rahim ve ark., 2000). Hükmetme yaklaşımında yöneticiler ya da bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve kendi çıkarlarını korumak için başkalarının isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almazlar. Yöneticiler ya da bireyler kendilerine yüksek ilgi gösterirken diğerlerine düşük düzeyde ilgi gösterirler. Bu yaklaşımda yöneticiler ya da bireyler çatışmayı çözmek ve çatışmadan galip çıkmak için kendi güç ve otoritelerini kullanırlar (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Bu üslup kendini daha fazla dikkate alıp, başkalarını daha az dikkate almaya dayanan, kazanç-kayıp örüntüsü olarak ya da birisinin konum kazanmak için zor kullanmasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Yürür, 2009). Hükmetme stilinin örgütlerde yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

2.2.4. Kaçınma Stili

Kaçınma stili, sosyal ortama ağırlıklı olarak temastan uzaklaşma, çatışmayı görmezden gelme ve erteleme şeklinde yansır (Karip, 1999). Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamamayı tercih eder ve kaçınmayı görmezden gelir. Bu yaklaşımda yönetici hem kendi düşüncelerini hem de diğerlerinin düşüncelerini umursamaz. Çoğu zaman olaylara kayıtsız kalırlar ve bir çekilme davranışı sergilerler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve başkalarını daha az dikkate almaya dayanan bu üslup, durumlar karşısında geri çekilme, es

geçme ve kenarından geçme esasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi, çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur. Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedir (Yürür, 2009). Yönetici tarafından kaçınma stiline benimsenmesi ve sıklıkla kullanılması çatışmanın çözümünü geciktirir ve sürekli bir tatminsizliğe iter. Yöneticinin bu umursamaz tutumu karşısında çatışmanın tarafları umutsuzluğa kapılırlar ve çözümsüzlük kendilerini tatmin etmez (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

2.2.5. Uzlaşma Stili

Uzlaşma, tarafların karşılıklı olarak kendi çıkarlarından vazgeçerek orta yolda buluşmaları temelinde gerçekleşir (Rahim, 2001). Uzlaşmada ayırt edici olan her iki tarafın da kendi kazancını maksimize etmesinden fedakârlık etmesidir (Kirel, 1997). Bu yönüyle oyun teorisindeki açmazları da hatırlatmaktadır (Rahim, 2000: 3). Uzlaşma stilinde, çatışmanın her iki tarafının da çıkarları dikkate alınır, çatışmanın çözümü için her iki taraf da karşılıklı fedakârlıkta bulunur ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm bulunmaya çalışılır. Böylece çatışmanın ne açık ve keskin bir galibi ne de bir mağlubu vardır. Ancak sonuç her iki tarafı da tatmin etmiştir. Bu yaklaşımda hangi tarafın ne kadar fedakârlıkta bulunacağı tarafların güçlerine bağlıdır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve başkalarını dengeleme esasına dayanan bu üslup, ortak kabul edilebilir bir sonuca varmada her iki tarafın da bir takım şeylerden feragat etme noktasında alma-verme esasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi, karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği görüşüne dayalı bir yaklaşımdır. Açıkça kazanan ve ya kaybedenin olmadığı bir tarzıdır (Yürür, 2009).

2.3. Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Örgütsel çatışma ile ilgili yazında, kişilik farklılıkları çatışmaya yol açan sebeplerden biri olarak görülmektedir (Yürür, 2009). Bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim esnasında uyuşmazlıklar ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de farklı tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Diğer taraftan çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Arslantaş ve Özkan, 2012a).

Örgütlerde çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın nadir de olsa bazı örgütlerde bireyler arası çatışmaya rastlanmamaktadır. Bu da bireylerin birbiri ile uyumlu olmalarına ve düzenli olarak çalışmalarına bağlanabilir. Örgütlerde çatışmanın olağan olduğunu bilmek kadar önemli olan bir diğer unsur da çatışmanın dinamik bir olgu olduğu ve değişmez bir durum olmadığıdır. Çatışma başladıktan sonra birçok düzeylerde yaşanabilir ve bitene kadar da farklı derecelere ulaşabilir. Ancak çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde çatışma olması zorunludur (Arslantaş ve Özkan, 2012b).

Antonioni (1998), Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen modelinde yer alan beş çatışma yönetim tarzı ile Beş Kişilik Faktörü arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Bu araştırmada, çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri olarak da Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada kullanılan modeller esas alınmıştır (Yürür, 2009).

2.3.1. Tümleştirme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Rahim ve arkadaşlarına (1999) göre çatışmalarda tümleştirme tarzı taraflar arasında işbirliği yapılarak müzakerenin yönetilmesi üzerine kuruludur (Rahim ve ark., 1999:158). Dışa dönüklük özelliğine sahip olan bireyler, topluluk içinde olmayı seven ve aynı zamanda da diğer bireylerle birlikte bir şeyler yapma sürecini ödül olarak gören bireylerdir. Problem çözme ve tümleştirme tarzı, taraflar arasında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, anlayış ve güvenin gelişmesi, gelecekte işbirliği içerisinde çalışma gönüllülüğünü artırması gibi "ilişkisel sonuçlar" oluşturan tarzlardır. Bu bağlamda dışa dönüklük özelliğine sahip bireyler, bu ilişkisel sonuçlara ulaşmak için tümleştirme tarzı uygulamayı tercih etmektedir (Yürür, 2009).

Bunun yanı sıra bu tarz, çatışmanın her iki taraf için de kabul edilebilir bir biçimde çözümlenmesi için seçenekler arama ve farklılıkları anlamaya açık olmayı gerektirdiğinden ötürü bu tarzı uygulayacak bireylerin çalışkan, titiz, görev odaklı olması beklenebilir. Bu da sorumluluk özelliği ile ilişkilidir (Yürür, 2009).

Aynı zamanda tümleştirme tarzında var olan farklılıkları anlamaya açık olma özelliği, bireyin açıklık özelliğine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de açıklık özelliğine sahip bireyler tümleştirme tarzını uygulamaktadırlar (Yürür, 2009).

2.3.2. Ödün Verme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Ödün verme, bireylerin kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemesine ilişkin bir yaklaşımdır. Dışa dönük bireylerin insan odaklı, iyimser ve sevgi dolu olmaları ile çatışma durumunda kendi beklentilerini ihmal ederek karşı tarafı tatmin etme güdüsüyle ödün verme tarzını kullanması arasında mantıksal bir ilişki kurulabilir (Yürür, 2009).

Yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip olan bireylerin ödün verme tarzını tercih etmesi beklenebilir. Ödün veren bireyler, kendilerini tatmin etmek için, kendi isteklerinden vazgeçebilen, yok sayabilen bireylerdir. Bu olgu da, geçimlilik özelliği ile uyumluluk gösteren bir davranıştır (Yürür, 2009).

Bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği, gergin, endişeli, alıngan kişileri tanımlamaktadır. Bu duygular bireye herhangi bir çatışma durumunda rahatsızlık verecek duygulardır. Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde duygusal dengesizlik özelliği gösteren bireylerin daha fazla çatışma algısına sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu bireyler, kolayca karşıdakinin ihtiyacını ön plana çıkararak, ödün verme tarzı ile bu olumsuz duygulardan kurtulmaya çalışabilecektir (Yürür, 2009).

2.3.3. Hükmetme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimlilik özelliğinin karşıtı olarak tanımlanan geçimsizlik, kaba, sert, samimiysiz ve sevimsiz bireyleri tanımlamaktadır. Bu özellik, hükmetme tarzı ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan iki araştırmada da bu görüşle tutarlı olarak, yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin hükmetme tarzına sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Yürür, 2009).

Hükmetme tarzını uygulayabilmek için yüksek düzeyde duygusal tutarlılık gerekebilecektir. Çünkü kişinin, çatışmayı birinin çıkarı doğrultusunda sonuçlandırması için yasal, kaynak kontrolü, uzmanlık gerektiren, sosyal veya kişisel gücünü kullanması, aynı zamanda bireyin psikolojisini etkileyen etmenler ve bunların yarattığı stresle yaşaması anlamına da gelmektedir. Bu durumda da kişinin serinkanlı, duygusal olarak tutarlı, mantıklı kalmaya ihtiyacı olacaktır. Dolayısıyla duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişiler hükmetme tarzını tercih etmeyecektir (Yürür, 2009).

2.3.4. Kaçınma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde ifade edilen kaçınma tarzı, içe kapanıklık, geçimlilik, sorumsuzluk ve duygusal dengesizlik gibi kişilik özellikleri ile uyumlu görülebilir. Bununla birlikte yeni fikirlere kapalı (açıklık özelliği düşük düzeyde) bireyler de kaçınma tarzını tercih etmektedirler (Yürür, 2009).

Antonioni (1998), geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif, buna karşın sorumluluk özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Antonioni, 1998: 349). Moberg (2001), kendilerini dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri açısından düşük düzeyde, bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği açısından yüksek düzeyde değerlendiren yöneticilerin, çatışmadan uzak durmak veya çatışmayı minimize etmek için kaçınma tarzını tercih ettiklerini tespit etmiştir (Yürür, 2009).

2.3.5. Uzlaşma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimli bireylerin, anlayışlı, sempatik, işbirlikçi, özellikleri nedeniyle uzlaşma tarzı bu kişilikteki bireyler için uygun görülebilir. Yapılan araştırmalarda uzlaşma tarzı ile yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır (Moberg, 1998: 280; Moberg, 2001: 57). Yapılan diğer bir araştırmada, öğrenci örneğinde uzlaşma tarzı ile sadece geçimlilik özelliğinin pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yönetici örneğinde kişilik özelliklerine ilişkin değişkenlerin hiçbiri ile uzlaşma tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Yürür, 2009).

2.4. Okullarda Çalışanların Deneyimleri ile Çatışma Biçimleri Arasındaki İlişkiler

Okullarda öğretmenlerin meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmalarda kullandıkları yönetim biçimleri açısından yaş ve kıdem etkeni değerlendirildiğinde, yüksek yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlerin, düşük yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlere göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma biçimlerini daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir (Günbayı ve Karahan, 2006). Bu durum mesleki alanda deneyimi fazla olan öğretmenlerin, deneyimi az olan öğretmenlere kıyasla sorun çözmeye daha etkin oldukları gözlemlenmiştir.

3. YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kullanılan soru formu kolayda örneklem yöntemiyle Pendik'teki okullardaki öğretmenlere dağıtılmıştır. Kişilik özelliklerini ölçmek için Atak'ın (2013) uyarlamasını yaptığı "Beş Faktör Kişilik Ölçeği" kullanılmıştır. "Çatışma Yönetimi"ni ölçmek için ise Günbayı ve Karahan'ın 2006 tarihli çalışmalarında Rahim'den (1983) aldıkları ROCI-II envanteri kullanılmıştır. Çalışmamızın ilk hipotezi kişilik özellikleri ile çatışma yöntemleri arasında ilişki olduğu doğrudur.

H1: Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi biçimleri arasında ilişki vardır.

Bu hipotezi test etmek için SPSS programı aracılığıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın ikinci hipotezi ise öğretmenler ile okul yöneticileri arasında kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi stilleri açısından fark olduğu yönündedir.

H2: Öğretmenler ve yöneticiler arasında, kullandıkları çatışma yönetimi biçimleri açısından anlamlı fark görünmektedir.

4. BULGULAR

Çalışmaya katılan 186 kişilik örneklemin yaş ortalaması 39, yaklaşık çalışma yılları 9, diğer demografik özellikleri ise şu şekildedir: 83'ü kadın, %7.8'i yüksekokul, %66.9'u üniversite, %25.3'ü ise lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Bütün öğretmenler devlet okullarında çalışmaktadır. Yaklaşık %10'unun idari görevi de

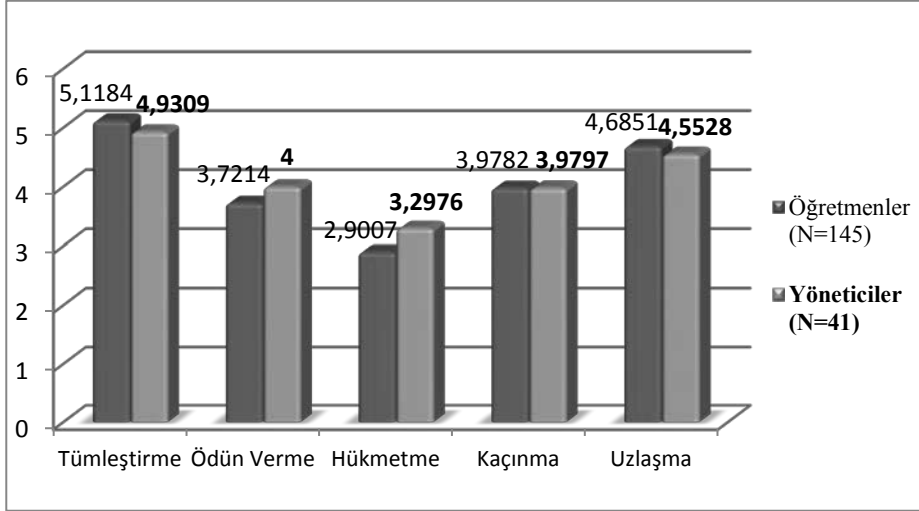
bulunmaktadır. Değişkenler arasında bulunan $p < 0.01$ değerindeki anlamlı ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir, bazı kişilik boyutları ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasında bulunan bu anlamlı ilişkiler nedeniyle birinci hipotezimiz kısmen destek bulmuştur. Bireylerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 1: Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiler, Ortalamalar, Standart Sapmalar

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Deneyime açıklık	4.20	1.06									
2. Yumuşak başlılık	4.59	0.90	.278								
3. Duygusal dengelilik	4.21	1.03	.181	.257							
4. Sorumluluk	5.22	0.86	.347	.443	.230						
5. Dışa dönüklük	4.50	1.10	.353	.356	-	.399					
6. Tümleştirme	5.11	0.68	.329	.195	-	.503	.227				
7. Ödün verme	3.75	0.63	.156	-	-	-	-	.376			
8. Hükmetme	2.94	0.81	-	-.272	-	-.296	-	-.144	.226		
9. Kaçınma	3.99	0.93	-	-	-	-	-.170	.185	.540	.177	
10. Uzlaşma	4.66	0.59	.227	.209	-	.383	-	.675	.486	-	.400

Tüm korelasyonlar $p < 0.01$ değerinde anlamlı

Öğretmenler ile yöneticiler arasında çatışma yönetimi stilleri açısından fark olup olmadığı, her iki grupta da 30’dan fazla katılımcı olacak şekilde t-testi ile analiz edilmiştir. Kontrol amacıyla demografik değişkenler açısından gruplar arasında fark olup olmadığı test edilmiş, gruplar arasında bu özellikler bağlamında fark gözlenmemiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ve hangi düzeyde bu stillere yöneldikleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stilleri dışında öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı fark olduğu görülmüş, ikinci hipotezimiz de kısmen destek bulmuştur. Fark analizlerinde ödün verme ($t = -2,621$ $p = .011$) ve hükmetme ($t = -2,764$ $p = .006$) stilleri açısından anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Boyutlarını Kullanma Düzeyleri

5. SONUÇ

Sorumluluk kişilik özelliği ile tümlleştirme arasında yüksek derecede pozitif ilişki bulunmuştur. Yani sorumluluğu yüksek öğretmenler tümlleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Sorumluluk ile tümlleştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda tümlleştirme tarzının en etkin, en doğru ve en uygun etkili çatışma yönetim tarzı olarak algılandığı sonucuna varılmıştır (Gross ve Guerro, 2000: 200). Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin de, bu tarza yönelmelerinin gerek bulgularımız sonucu gerekse literatürdeki atıflara da dayanarak akla uygun olduğu düşünülebilir. Tümlleştirme stili öğretmenlerin yöneticilere oranla daha etkili oldukları gözlemlenmiştir, bu durum sorumluluk bilincinin bireysel iletişim halinde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yazındaki tespitlerle (Yürür, 2009) uyumlu bir şekilde, deneyime açıklık ve dışa dönüklük ile tümlleştirme tarzı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yumuşak başlı ve sorumlu kişilikteki öğretmenlerin hükmetme biçimini kullanmaktan uzaklaştıkları, bulgularımızda aradaki negatif ilişkiden anlaşılmaktadır. Literatürde de hükmetme biçimi ile yumuşak başlı kişilik özelliği arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Ma, 2005). Yapılan araştırmalarda (Mount ve ark., 1998) görülmektedir ki, yüksek düzeyde geçimli ve yumuşak başlılık özelliğine sahip kişiler için karşılıklı etkileşim kurmayı gerektiren görevler daha etkin görevlerdir. Bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler. Bu nedenle bu özellikteki kişilerin

hükmetmek yerine karşılıklı ve ortak çalışmaya daha uygun oldukları da düşünülebilir. Ödün verme stili açısından, yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha az baskın olmaya çalıştıkları tespitini ortaya koymaktadır, yani yöneticiler öğretmenlere göre çatışmalarda daha fazla ödün verdiklerini beyan etmektedirler.

Duygusal dengelilik ile çatışma yönetimi boyutları arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır. Yapılan araştırmalarda duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişilerin, bu tarzı benimsemedikleri gözlemlenmiştir Moberg (2001), yani arada bir negatif ilişki ön görünmektedir. Bu kaynak ile bizim bulgularımız örtüşmemektedir. Bulgularımızda ise, okullarda öğretmenlerin duygusalıklarını çatışma yönetim biçimleriyle karıştırmadıkları görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin yönlendirici ve rol model olmaları nedeniyle kendi işlerine ve çatışma yönetimi yaklaşımlarına özellikle duygularını yansıtmamaya çalışmalarından kaynaklanıyor olabilir. Farklı sektörlerde, duygusal dengelilik ile çatışma yöntemleri arasındaki ilişkiler de incelenmelidir.

Yumuşak başlılık ve sorumluluk, uzlaşma davranışı ile deneyime açıklık arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Uzlaşma taraftarı olan bireylerin bu yapıda bir kişiliğe sahip olmaları fazla şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri ile uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Moberg, 1998). Bulgularımızla benzer şekilde literatürde, uzlaşma ile yumuşak başlı kişilik özelliği arasında da pozitif ilişki olduğu bulunmuştur (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Ma, 2005).

Dışa dönüklük ile tümleştirme biçimi arasında pozitif, kaçınma biçimi ile negatif ilişki tespit edilmiştir. Yazında da dışa dönüklük ile tümleştirme gibi olumlu davranışlar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Park ve Antonioni, 2007: 110). Antonioni (1998: 349) ve Ma (2005) dışa dönüklük ile kaçınma arasında da negatif ilişki tespit etmiştir.

Hem astlar (öğretmenler) hem de yöneticiler açısından, diğer çatışma yöntemlerine göre tümleştirme stiline daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Bu tespit literatürde benzer sonuçlara ulaşan araştırmalarla uyumludur (Karcıoğlu, Gövez ve Kahya, 2011). Yöneticileri öğretmenlerden ayıran çatışma yönetim stillerinin ise daha hükmedici olmak, ama aynı zamanda daha fazla ödün verebilme becerisi olduğu görülmektedir. Ayrıca tümleştirme çatışma yöntemi ile uzlaştırma biçiminin genellikle aynı yönde bir arada kullanıldığı da başka bir tespittir. Öğretmenlerin diğer çalışanları bir araya getirmeleri ve ortak hedeflere yönelebilmelerini sağlamaları için, tümleştirmeci ve aynı zamanda uzlaşmacı olmaları gerektiği eğitimcilerin eğitimlerinde önerilebilir. Rahim ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre adalet algısı yüksek olan bireyler daha işbirlikçi çatışma yönetim tarzları (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi) yönetim tarzları kullanmaktadırlar tespitini yapmıştır.

Ancak durumsallık yaklaşımı, bireylerin kişilik özelliklerinin etkilerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey belirli bir çatışma durumuna uygun

yönetim tarzını kullanmak için yeterince esnek olmayabilecektir. Sonuç olarak bu çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin durumsallık yaklaşımını savunan yazarların aksine bireyin kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına ilişkin tercihlerini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın bir kısıtı olarak okullardaki idareci sayısının öğretmenlere göre az olması nedeniyle, öğretmenler ile yöneticileri kıyaslamaya yönelik yapılan fark analizlerinde grup büyüklükleri birbirlerinden oldukça farklı olmuştur, bu nedenle bu araştırmanın sonrasında daha fazla yönetici ile birbirine yakın katılımcı gruplarıyla yapılacak bir çalışma ile farklar daha sağlıklı şekilde ortaya konulabilir. İleride yapılacak çalışmalarda yöneticilerin ve öğretmenlerin velilerle iletişim kurma ve sorunlara yaklaşım açısından çatışma yönetimi stilleri, bu koşullarda durumsallık ile karakteristik özelliklerin hangi mekanizma ile işlediği incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Antonioni, D. (1998). "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles", *International Journal Of Conflict Management*, 9 (4), ss. 336-355.
- Arslandaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012a). "Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, Aralık, ss. 231-240.
- Arslandaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012b). "İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, ss. 555-570
- Atak, H. (2013). "On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne Uyarlanması", *Araştırma Makalesi, Nöropsikiyatri Arşivi Dergisi*, 50, ss. 312-319, doi: 10.4274/npa.y6128.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. ve Lauver, K.J. (2002). "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 70 (3), ss. 311-344.
- Gross, M.A. ve Guerro, L.K. (2000). "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 11 (3), ss. 200-226.

- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri”, *Afyon Kocatepe Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, ss. 209-230
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). “Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), ss. 327-340, ISSN 1304-4990
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (1997). *Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 1-2, ss. 477-494
- Koçak, S. ve Atanur Baskan, G. (2013). “Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, ss. 212-224.
- Ma, Z. (2005) “Exploring the Relationships Between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors”, *IACM 18th Annual Conference, 2005/6/1, Canada*.
- Mirzeoğlu, N. (2005). “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss. 51–56.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. ve Greg L. Stewart (1998), “Five-Factor Model Of Personality And Performance In Jobs Involving Interpersonal Interactions”, *Human Performance*, 11 (2-3), ss. -165.
- Moberg, P.J. (1998), “Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Mode”, *The International Journal Of Conflict Management*, 9 (3), ss. 258-285.
- Moberg, P.J. (2001), “Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations”, *The International Journal Of Conflict Management*, 12 (1), ss. 47-68.
- Otrar, M. ve Övün, Y. (2007). “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze İlçesi Örneği)”, *Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında yapılan Tez Çalışması*.
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). “Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy”, *Journal of Research in Personality*, 41, ss. 110-125
- Rahim, M.A. (1983). “A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict,” *Academy Of Management Journal*, 26 (2), ss. 368-376.

- Rahim, M.A. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), ss. 1-21
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3. Baskı, Quorum Books Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M.A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal Of Conflict Managemant*, 13 (3), ss. 206-235.
- Rahim, M.A. (2004). "Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, and Propensity to Leave A Job: A Cross-cultural Study", *The Annual Conference of The International Association for Conflict Management*, Haziran 15-18, Pittsburgh, PA.
- Rahim, M.A. ve Bonoma, T.V. (1979). "Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44, ss. 1323-1344.
- Rahim, M.A., Buntzman G.F. ve White, D. (1999). "An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 10 (2), ss. 154-171.
- Rahim, M.A., Magner, N.R. ve Shapiro, D.L. (2000). "Do Justice Perceptions İnfluence Styles Of Handling Conflict With Supervisor? What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal Of Conflict Management*, 11(1), ss. 9-31.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10 (2), ss. 539-557.
- Tozkoparan, G. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Yıl:9, Sayı:2, ss. 189-231
- Wood, V.F. ve Bell P.A. (2008). "Predecting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics", *Personality And Individual Differences*, 45, ss. 126-131.

Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29 (2), Nisan, ss. 295-310.

Yürür, S. (2009). “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), ss 23-42.

LİKİDİTE RİSKİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Sinemis ZENGİN *

Serhat YÜKSEL **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki bankaların likidite riskini etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Bu bağlamda, 2015 yılı 3. çeyrek finansal raporlarına göre aktif büyüklüğü en yüksek olan 10 banka inceleme kapsamına alınmıştır. Ayrıca, söz konusu amaca ulaşabilmek için 2005-2014 dönem aralığındaki yıllık veriler logit modeli ile test edilmiştir. 12 adet bağımsız değişkenin kullanıldığı model sonuçlarına göre "sermaye yeterlilik oranı" ve "net faiz marjı" değişkenlerinin likidite riskini etkilediği belirlenmiştir. Bankaların sermaye yeterlilik oranının düşmesi ve net faiz marjının yükselmesi durumlarında daha fazla likidite riskine maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Belirtilen hususlar göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'deki bankaların likidite riskini etkin bir şekilde yönetebilmesi için sermaye miktarını arttırmaları gerektiği düşünülmektedir. Öte yandan, net faiz marjı yüksek olan bankaların da maruz kaldıkları likidite riskini göz önünde bulundurmaları ve bu riski yönetebilmek için gerekli tedbirleri almaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Likidite Riski, Bankacılık Sektörü, Logit

THE INFLUENCING FACTORS OF LIQUIDITY RISK: AN ANALYSIS FOR TURKISH BANKING SECTOR

ABSTRACT

This study aims to define the influencing factor of liquidity risk for Turkish banks. Within this context, 10 banks, which have the highest amount of assets according to financial reports of 2015 September, were analyzed in this study. Moreover, the data for the period between 2005 and 2014 was tested by using logit model in order to achieve this objective. Out of 12 explanatory variables, it was determined that capital adequacy ratio and net interest margin affect liquidity risk. We reached a conclusion that decrease in capital adequacy ratio and increase in net interest margin lead to increase liquidity risk for the banks. Because of these results, it was thought that Turkish banks should increase their capital amount in order to manage liquidity risk effectively. Furthermore, banks, which have high net interest margin, should be careful about liquidity risk and take necessary actions so as to manage this risk.

Key Words: Liquidity Risk, Banking Sector, Logit

* Dr., sinemsizen@gmail.com

** Yrd. Doç. Dr., Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Uluslararası Finans ve Ekonomi Bölümü, serhat.yuksel@gmail.com

I. GİRİŞ

Bankalar fon fazlası olan ile fona ihtiyacı olan kesimleri bir araya getirmektedirler. Bundan dolayı, bankalar ülke ekonomileri için oldukça önemli bir role sahiptirler. Bankalar sayesinde hem fon fazlası olan faiz geliri elde etmekte, hem de yatırım için kaynağa ihtiyacı olanlar bu kaynağı elde edebilmektedirler. Belirtilen hususlar dikkate alındığında, bankalarda yaşanacak bir problemin tüm ekonomiyi etkilemesi kaçınılmazdır.¹

Bankalar faaliyetlerini sürdürürken bazı riskler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu riskler en temelde kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk başlıkları altında toplanabilmektedir. Kredi riski, müşterilerin bankalardan aldıkları kredileri geri ödememe riskidir.² Piyasa riski ise piyasada meydana gelebilecek dalgalanmalar sonucunda bankaların zarar görme ihtimalidir.³ Operasyonel risk ise belirtilen risklerin dışında kalan, iş süreçlerindeki aksaklık, çalışanlardan kaynaklanan problemler gibi konulardan dolayı bankanın zarar etme riskidir.⁴

Likidite riski, piyasa riski başlığı altında incelenen risk türüdür. Bahsi geçen risk, bankaların aktif ve pasif kalemlerinin vadelerinin birbirine uyumsuz olması sonucunda maruz kaldıkları risktir.⁵ Tanımdan da anlaşılabilceği gibi likidite riski, bankaların karşılaştıkları en ciddi risklerden biridir. Geçmişte yaşanan bazı örneklerden görülebildiği üzere, söz konusu riskin iyi yönetilemediği durumlarda bankalar aktifleri veya karları yüksek olsa dahi iflas edebilmektedirler.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında, likidite riskinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi bankalar için oldukça elzemdir. Bundan dolayı, likidite riskine yönelik yapılan çalışmalar önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışmamızda, Türkiye'deki bankaların likidite riskini etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Belirtilen amaca ulaşabilmek için logit modeli kullanılmıştır. Bu sayede, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların likidite riskini daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiği konularında öneri yapabilmek mümkün olacaktır.

Çalışmamız 5 bölümden oluşmakta olup ikinci bölümde likidite riskine yönelik literatürde yer alan bazı çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde bankaların maruz kaldıkları likidite riski tanımlanmış ve bu riskin ölçülmesi için uygulanan yöntemler hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde oluşturulan modelin detayları

¹Xavier FREIXAS ve Jean Charles ROCHET, **Microeconomics of Banking**, MIT Press, 2008, s.1-11.

²Antony SANTOMERO, **Commercial Bank Risk Management: An Analysis of the Process**, Journal of Financial Services Research, 1997, s.12.

³Philippe JORION, **Value at Risk: The New Benchmark For Controlling Market Risk**, Irwin Professional Publications, 1997, s.26

⁴Hans GEIGER, **Regulating and Supervising Operational Risk for Banks**, Zurich, Institut für schweizerisches Bankenwesen, 2000, s.4

⁵Evan GATEV, Til SCHUERMANN ve Philip STRAHAN, **Managing Bank Liquidity Risk: How Deposit-Loan Synergies Vary with Market Conditions**, Oxford University Press, 2009, s.996.

analiz edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde likidite riskine ilişkin yurt dışında yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna karşın, bahsi geçen konu ile ilgili olarak ülkemizde yapılan çalışmaların sayısının ise oldukça az olduğu görülmüştür. Söz konusu çalışmalardan bazılarının detaylarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1: Likidite Riskine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yazar	Yöntem	Kapsam	Değişkenler	Sonuç
Çelik ve Akarım (2012)	Panel Veri Analizi	Türkiye	Finansman Açığının Toplam Varlıklara Oranı, Aktif Büyüklüğü, Riskli Likit Varlıklar, Az Riskli Likit Varlıklar, Dış finansman, Öz Sermaye Karlılığı, Aktiflerin Karlılığı	Riskli likit varlıklar ve öz sermaye karlılığı değişkenleri likidite riski ile ters orantılıdır.
Akhtar vd. (2011)	Regresyon Analizi	Pakistan	Nakit/Toplam Aktifler, Aktif Büyüklüğü, Sermaye Yeterlilik Oranı, Sermaye Karlılığı, Aktiflerin Karlılığı, Kısa Vadeli Alacaklar/Kısa Vadeli Borçlar	Bankanın aktif büyüklüğü arttıkça likidite riski de artmaktadır.
Berger ve Bouwman (2006)	Panel Veri Analizi	Amerika	Banka Mevduatları, Devlet Tahvili, Sermaye Yeterlilik Oranı, Aktiflerin Karlılığı, Toplam Krediler, Toplam Aktifler, Riskli Aktifler/Toplam Aktifler, Toplam Mevduat	Banka büyüklüğü ile likidite riski arasında doğru orantı bulunmaktadır.
Dinger (2009)	Probit Analizi	10 Gelişmekte Olan Avrupa Ülkesi	Sermaye/Toplam Aktifler, Faiz Oranı, Toplam Krediler, Büyüme Oranı, Aktif Büyüklüğü	Sermaye oranı yüksek olan bankalar daha az likidite problemi ile karşı karşıya kalmaktadır.
Ismal (2010)	Anket	Endonezya	Toplam Aktifler, Toplam Mevduat, Şube Sayısı, Toplam Kredi	Endonezya bankalarının likidite riskini iyi bir şekilde yönettiği belirlenmiştir.
Laurine (2013)	Regresyon Analizi	Zimbabve	Sermaye Yeterlilik Oranı, Toplam Aktifler, Kredi Faiz Oranı, Mevduat Faiz Oranı, Takipteki Krediler, Zorunlu Karşılık Oranı, Enflasyon Oranı	Bankaların aktif büyüklüğü ve takipteki krediler oranı ile likidite riskinin doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Vodova (2011)	Panel Veri Analizi	Çek Cumhuriyeti	Takipteki Krediler, Aktiflerin Karlılığı, Aktif Büyüklüğü, Büyüme Oranı, Enflasyon Oranı, İşsizlik Oranı, Sermaye Yeterlilik Oranı	Sermaye oranı yüksek olan bankaların likidite riskinin düşük olduğu belirlenmiştir.
Ayaydın ve Karaaslan (2014)	Panel Veri Analizi	Türkiye	Sermaye Yeterlilik Oranı, Toplam Aktifler, Aktiflerin Karlılığı, Öz Sermaye Karlılığı, Net Faiz Marjı, Yabancı Banka Olması Durumu, Devlet Bankası Olma Durumu, Enflasyon Oranı, Büyüme Oranı	Yabancı banka payı ile likidite arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir
Munteanu (2012)	Regresyon Analizi	Romanya	Sermaye Yeterlilik Oranı, Takipteki Krediler Oranı, Özel Karşılıklar, Faiz Giderleri, Toplam Giderler/Toplam Gelirler, Enflasyon Oranı, Büyüme Oranı, İşsizlik Oranı	Takipteki kredi oranı yüksek olan bankalar daha fazla likidite riskine maruz kalmaktadır.
Liu vd. (2006)	Kredi Modelleme Yaklaşımı	Amerika	Swap, Repo, Bono faiz oranları	Swap faiz oranı ile likidite riski arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Freixas vd. (2011)	Optimizasyon	Amerika	Faiz Oranı	Merkez bankasının uyguladığı faiz oranının bankaların likidite riskinin önemli belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır.
Zhou vd. (2010)	VAR	Çin	Mevduat, Kredi	Likidite riskini ölçmede kullanılacak bir model geliştirilmiştir.
Liu vd. (2010)	Entropi Modeli	Çin	Nakit, Likidite Oranı, Kredi, Takipteki Krediler, Mevduat, Sermaye Yeterlilik Oranı, Sermaye Karlılığı, Aktiflerin Karlılığı	12 farklı değişkenin yer aldığı likidite riski ölçüm modeli geliştirilmiştir.
Yang ve Zu (2009)	Optimizasyon	Çin	Mevduat, Aktif Büyüklüğü, Nakit Değerler, Rezervler, Kredi	Likidite açıklarının tespit edilmesine yönelik bir model geliştirilmiştir.
Bangia vd. (2001)	VAR	Amerika	Döviz Kuru	Gelişen ülkelerin para birimleri likidite riski için çok önemlidir.

Çelik ve Aktarım çalışmalarında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 9 bankanın likidite riski yönetimini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Söz konusu çalışmada, 1998 ve 2008 yılları arasındaki veriler panel veri analizi yöntemi ile test edilmiştir. Netice itibarıyla, riskli likit varlıklar ve öz sermaye karlılığı

değişkenlerinin likidite riski ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, dış finansman ve varlık karlılığı değişkenlerinde meydana gelen artışın likidite riskini de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.⁶

Akhtar ve diğerleri Pakistan'daki 12 bankanın likidite riskini etkileyen faktörleri analiz etmişlerdir. Söz konusu çalışmada 2006 ve 2009 yılları arasındaki veriler regresyon yöntemi ile test edilmiştir. Sonuç olarak, bankanın aktif büyüklüğü ile likidite riskinin doğru orantılı olduğu belirlenmiştir. Belirtilen hususa ek olarak, sermaye yeterlilik oranı yüksek olan bankaların daha az likidite riskine maruz kaldıkları görülmüştür.⁷

Berger ve Bouwman çalışmalarında Amerikan bankalarının likidite riskini belirleyen faktörleri incelemişlerdir. Belirtilen amaca ulaşabilmek için 1993-2003 dönem aralığındaki veriler panel veri analizi yöntemi ile test edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, aktif büyüklüğü yüksek olan bankaların daha fazla likidite riskine maruz kaldıkları görülmüştür.⁸

Dinger 10 gelişmekte olan Avrupa ülkesindeki likidite riskini etkileyen faktörleri analiz etmeye çalışmıştır. Bahsi geçen çalışmada, probit yöntemi kullanılmıştır. Öte yandan, söz konusu çalışmada 1994-2004 dönem aralığındaki veriler incelenmiştir. Netice itibarıyla, bankaların sermaye yeterlilik oranı ile likidite riski arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.⁹ Ismal de çalışmasında Endonezya'daki bankaların likidite riskine ilişkin bir inceleme yapmıştır. Bahsi geçen çalışmada, söz konusu bankaların likidite riskini başarılı bir şekilde yönettiği görülmüştür.¹⁰

Laurine çalışmasında Zimbabve'deki bankaların likidite riskinin belirleyicilerini incelemiştir. Söz konusu çalışmada Zimbabve'nin döviz kuru rejimini değiştirdiği 2009 yılından 2012 yılına kadar olan dönem inceleme kapsamına alınmıştır. Sonuç olarak, aktif büyüklüğü ve takipteki krediler oranı yüksek olan bankaların daha fazla likidite riskine maruz kaldığı belirlenmiştir.¹¹

⁶Sibel ÇELİK ve Yasemin Deniz AKARIM, **Likidite Riski Yönetimi: Panel Veri Analizi ile İMKB Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, s.1.

⁷Muhammed Farhan AKHTAR, Khizer ALI ve Shama SADAQAT, **Liquidity Risk Management: A comparative study between Conventional and Islamic Banks of Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Research in Business, 2011, s.35.

⁸Allen BERGER ve Christa BOUWMAN, **Bank Liquidity Creation**, Review of Financial Studies, 2009, s.3781.

⁹Valeriya DINGER, **Do foreign-owned banks affect banking system liquidity risk**, Journal of Comparative Economics, 2009, s.647.

¹⁰Rifki ISMAL, **Assessment of liquidity management in Islamic banking industry**, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2010, s.147.

¹¹Chikoko LAURINE, **Zimbabwean Commercial Banks Liquidity Risk Determinants after Dollarization**, Journal of Applied Finance & Banking, 2013, s.97.

Vodova Çek Cumhuriyeti'ndeki bankaların likidite riskini etkileyen faktörleri analiz etmiştir. 2001 ve 2009 yılları arasındaki verilerin kullanıldığı söz konusu çalışmada belirtilen amaca ulaşabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sermaye yeterlilik oranı ile bankaların likidite riski arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Belirtilen konunun yanı sıra, banka büyüklüğü ile likidite riski arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.¹²

Ayaydın ve Karaaslan Türkiye'deki bankaların likidite riskine etki eden faktörlere yönelik bir inceleme yapmıştır. Söz konusu incelemede, 23 adet banka inceleme kapsamına alınmıştır. Belirtilen hususun yanı sıra, ilgili çalışmada 2003 ve 2011 yılları arasındaki veriler panel veri analizi yöntemi ile test edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yabancı payı yüksek olan bankaların diğer bankalara kıyasla daha fazla likidite riskine maruz kaldıkları belirlenmiştir.¹³

Munteanu çalışmasında Romanya'daki bankaların likidite riskine etki eden faktörleri incelemiştir. İlgili çalışmada, 2008 ve 2010 yılları arasındaki veriler regresyon yöntemi ile test edilmiştir. Netice itibarıyla, takipteki kredi oranı ile olan likidite riski arasında aynı yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴ Liu ve diğerleri çalışmalarında Amerika'daki bankaların likidite riskini ölçmeye çalışmışlardır. Söz konusu çalışmada, swap faiz oranı ile likidite riski arasında aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁵ Freixas ve diğerleri tarafından optimizasyon yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.¹⁶

Belirtilen çalışmaların yanı sıra, literatürde bankaların likidite riskini ölçmeye yönelik model geliştirmeyi amaçlayan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Zhou ve diğerleri çalışmalarında likidite riskini ölçmek amacıyla kullanılan içinde kredi ve mevduat rakamlarının da bulunduğu bir model geliştirmişlerdir.¹⁷ Belirtilen çalışmaya paralel olarak, Liu ve diğerlerinin geliştirdiği modelde de likidite riskini etkilediği düşünülen 12 farklı değişken bulunmaktadır.¹⁸ Yang ve Xu tarafından geliştirilen likidite riski ölçüm modelinde ise aktif büyüklüğü, mevduat, nakit

¹²Pavla VODOVA, **Liquidity of Czech Commercial Banks and its Determinants**, International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, 2011, s.1060.

¹³Hasan AYAYDIN ve İbrahim KARAASLAN, **Likidite Riski Yönetimi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 2014, s.237.

¹⁴Ionica MUNTEANU, **Bank liquidity and its determinants in Romania**, Procedia Economics and Finance, 2012, s.993.

¹⁵Jun LIU, Francis LONGSTAFF ve Ravit MENDELL, **The Market Price of Risk in Interest Rate Swaps: The Roles of Default and Liquidity Risks**, The Journal of Business, 2006, s.2337.

¹⁶Xavier FREIXAS, Antoine MARTIN ve David SKEIE, **Bank Liquidity, Interbank Markets and Monetary Policy**, The Review of Financial Studies, 2011, s.2656.

¹⁷Yanju ZHOU, Hongying REN ve Zongrun WANG, **Measurement of Liquidity Risk in Commercial Banks: Using High Order ES based on Peaks over Thresholds Model**, Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA), 2010 International Conference on. Vol. 2. IEEE, 2010.

¹⁸Yan LIU, Huilin AN ve Changliang GONG, **Liquidity Risk Rating for Commercial Banks and its Empirical Study, Information Management**, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2010 International Conference on. Vol. 1. IEEE, 2010.

değerler ve kredi değişkenleri yer almaktadır.¹⁹ Bangia ve diğerleri de oluşturdukları modelde gelişen ülkelerin para birimlerinin likidite riski için önemli olduğu sonucuna varmışlardır.²⁰

III. BANKACILIKTA LİKİDİTE RİSKİ

3.1. LİKİDİTE RİSKİNİN TANIMI

Likidite riski bankanın nakde ihtiyacı olduğu durumda elinde bulunan aktifleri nakde çevirememesi sonucu zarar görmesi riskidir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu risk bankanın talep edildiği anda yükümlülüğünü yerine getirememesi riski olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, bankanın yükümlülüğünü ödeyebilecek kadar varlığı olmasına karşın, bu varlıkları ihtiyaç anında nakde çevirememesinden ötürü talep edilen bu yükümlülükler söz konusu banka tarafından ödenememektedir.²¹

Bankaların likidite riskine maruz kalması sebep olan birçok nedenden bahsedilmek mümkündür. Söz konusu problemin arkasındaki en temel neden bankaların aktif ve pasiflerinin vadelerinden kaynaklanan uyumsuzluktur. Bankaların aktifleri pasiflerinden daha uzun vadeli. Başka bir ifadeyle, bankalar uzun vadeli kredi verirken topladıkları mevduatın vadesi krediye kıyasla daha kısa vadeli. Bu durumda vadesi dolan bir mevduatın bankadan çıktığı durumda bankanın kaynak ihtiyacı doğacaktır. Bankaların bahsedilen bu kaynağı temin edememesi durumunda likidite açığı oluşmaktadır.²²

Öte yandan, bankaların verdiği kredilerin geri ödenmemesi sonucu aktif kalitelerinin bozulması da likidite riskinin önemli sebepleri arasında gösterilmektedir. Sorunlu kredileri artan bankalar müşterilerden tahsilat yapamadıkları için nakit girişi elde edemeyeceklerdir. Buna karşın, bankaların müşteri talepleri doğrultusunda mevduatlardan para ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu durumda, bankaların likidite sorunu ile karşılaşma riski artmaktadır.

Bankalar için likidite riskini arttıran diğer bir konu da bankalardan ani mevduat çıkışları yaşanması durumudur. Özellikle ülke içerisinde politik veya ekonomik anlamda olağan dışı gelişmelerin yaşandığı durumda, vatandaşlar bankaların iflas etmesinden tedirgin olmaktadır. Bu durumda, panik halinde bankalarda bulunan

¹⁹Zongyuan YANG ve Wen XU, **Optimization Model of Asset-Liability Portfolio based on Controlling Liquidity Risk**, Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on. IEEE, 2009.

²⁰Diebold BANGIA, Francis X. DIEBOLD, Til SCHUERMANN ve John D. STROUGHAIR, **Modeling liquidity risk, with implications for traditional market risk measurement and management**, Springer US, 2002, s.13.

²¹Douglas DIAMOND ve Raghuram RAJAN, **Liquidity risk, liquidity creation and financial fragility: A theory of banking**, No. w7430. National Bureau of Economic Research, 1999.

²²Douglas DIAMOND, **Debt Maturity Structure and Liquidity Risk**, The Quarterly Journal of Economics, 1991, s.710.

mevduatlarını çekmek istemektedirler. Söz konusu durumda bankaların kısa sürede yüksek miktarda nakit temin edebilmesi zor olduğundan dolayı bankaların likidite riski artacaktır.²³

3.2. LİKİDİTE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ

Likidite riski bankaların istikrarı için oldukça önemli olan bir risk türüdür. Dolayısıyla, söz konusu riskin etkin bir şekilde takip edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bankalar yükümlülüklerini yerine getirememelerinden dolayı iflas edecektir. Örnek olarak, 2000 yılında Türkiye'nin en büyük bankalarından Demirbank varlıklarının büyük bir bölümünü uzun vadeli Hazine bonolarından oluşturduğundan dolayı kısa vadede likit varlık bulamamış ve iflas etmek zorunda kalmıştır.²⁴ Likidite riskinin ölçülmesinde kullanılmakta olan yöntemlerin detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1. LİKİDİTE KARŞILAMA ORANININ HESAPLANMASI

Basel III düzenlemeleri ile belirlenmiş olan likidite karşılama oranı, yüksek kaliteli likit aktiflerin nakit çıkışlarına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Söz konusu oranın hesaplanması sürecinde, yüksek kaliteli likit varlık olarak değeri kolaylıkla ölçülebilen, piyasası olan ve kolaylıkla nakde dönüştürülebilen varlıklar dikkate alınmaktadır. Yüksek kaliteli varlıklar da birinci ve ikinci kalite likit varlıklar olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Birinci kalite likit varlıklarda kasa, efektif deposu, satın alınan çekler vb. gibi varlıklar bulunmaktadır. İkinci kalite likit varlıklar ise ipotek teminatlının menkul kıymetler, hisse senetleri gibi birinci gruptakiler kadar likit olmasa da kolayca nakde dönüştürülebilen varlıklardır.²⁵

Söz konusu oranın hesaplanmasındaki temel amaç bankaların likidite düzeyinin belirlenmesidir. Bu sayede, bankaların ne derece likidite riski ile karşı karşıya oldukları anlaşılabilir. Söz konusu hesaplamanın periyodik olarak yapılması sayesinde de bankanın likidite durumu düzenli olarak takip edilebilecek ve olası bir problem erkenden tespit edilerek gerekli aksiyonların alınabilmesi mümkün olacaktır.

3.2.2. LİKİDİTE GAP ANALİZİ

Likidite boşluk analizi olarak da adlandırılan likidite GAP analizinde belirli vade gruplarına göre bankanın nakit girişleri ve nakit çıkışları hesaplanmaktadır. Bu sayede, farklı vadeler için bankanın nakit fazlası veya nakit açığı belirlenmektedir.

²³Douglas DIAMOND ve Philip DYBVG, *Bank runs, deposit insurance, and liquidity*, The Journal of Political Economy, 1983, s.417

²⁴Mehmet CİHANGİR, *Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, s.108

²⁵Andrew HARTLAGE, *The Basel III Liquidity Coverage Ratio and Financial Stability*, Michigan Law Review, 2012, s.463.

Eğer bir vade diliminde nakit çıkışları, nakit girişlerinden fazla ise, söz konusu durum belirtilen bu vade dilimi için bankanın likidite ihtiyacı olduğunu göstermektedir.²⁶

3.2.3. STRES TESTLERİ

Stres testleri, bankanın olağan üstü durumlarda likidite durumunun nasıl olacağı konusunda bilgi vermektedir. Söz konusu süreçte, belirli senaryolar dahilinde piyasa koşullarında değişiklik yapılarak, bu durumun bankanın likiditesine etkisi analiz edilmektedir. Bu sayede, bankanın olağan dışı durumlar karşısındaki direnç seviyesi test edilmektedir.²⁷

IV. ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR

4.1. VERİ SETİ VE YAPISI

Çalışmamızda 2015 yılı 3. çeyrek verilerine göre aktif büyüklüğü en yüksek olan 10 banka inceleme kapsamına alınmıştır. Söz konusu bankaların detaylarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2: İnceleme Kapsamına Alınan Bankalar

Banka	Aktif Büyüklüğü (milyon TL)	Aktif Büyüklüğü (%)
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	299,084	13.16
Türkiye İş Bankası A.Ş.	279,942	12.32
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	260,700	11.47
Akbank T.A.Ş.	236,148	10.39
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	232,248	10.22
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	189,686	8.35
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	188,820	8.31
Finans Bank A.Ş.	90,410	3.98
Denizbank A.Ş.	82,195	3.62
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	73,666	3.24
Toplam	1,932,899	85.06

Kaynak: TBB

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere çalışmamızda inceleme kapsamına alınan 10 bankanın aktif büyüklüğü Türk bankalarının toplam aktiflerinin

²⁶Gianfranco VENTO ve Pasquale GANGA, **Risk-related disclosure practices in the annual reports of Portuguese credit institutions: An exploratory study**, Journal of Money, Investment and Banking, 2009, s.87.

²⁷Li ONG ve Martin CIHAK, **Of Runes and Sagas: Perspectives on Liquidity Stress Testing Using an Iceland Example**, IMF Working Papers, 2010, s.11.

%85.06'sını oluşturmaktadır. Söz konusu oranın Türkiye'deki bankacılık sektörünün önemli bir yüzdesini kapsadığı da düşünüldüğünde çalışmamızda bahsi geçen 10 bankanın incelenmesinin yeterli olacağı düşünülmüştür. Öte yandan, çalışmamızda 2005-2014 dönem aralığındaki yıllık veriler incelenmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği tarihte bankalara ait 2015 yılsonu verileri henüz yayınlanmadığından dolayı, 2015 yılı inceleme kapsamına alınamamıştır. Söz konusu veriler Türkiye Bankalar Birliği'nin internet sitesinden temin edilmiştir.

4.2. LOGİT YÖNTEMİ

4.2.1. LOGİT YÖNTEMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bağımlı değişkenin iki düzeyli (var-yok, evet-hayır vb.) olduğu durumlarda kullanılan regresyon modelleri doğrusal olasılık modeli, probit ve logit modelleridir. Doğrusal olasılık modelinde 1'den büyük olan tüm değerler 1'e, 0'dan küçük olan tüm modeller ise 0'a eşitlenmektedir. Belirtilen hususun aksine, logit modelde lojistik dağılım fonksiyonu kullanılarak bahsedilen bu problemin önüne geçilmektedir. Söz konusu dağılım fonksiyonunun detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

$$F(Y_i) = 1 / (1 + e^{-Y_i}) = 1 / (1 + e^{-(B_0 + B_i X_i + \epsilon_i)})$$

Söz konusu denklemde Y bağımlı değişkeni gösterirken X bağımsız değişkeni ifade etmektedir. Belirtilen hususa ek olarak, ϵ hata terimi, B değerleri ise bağımsız değişkenlerin katsayıları anlamlarına gelmektedir. Öte yandan, lojistik dağılım fonksiyonu içerisinde yer alan e sayısı (2.72) pozitif olduğundan dolayı X bağımsız değişkeni hangi değeri alırsa alsın Y değeri her zaman 0 ve 1 değerleri arasında olacaktır. Probit modeli de ana hatlarıyla logit modeline oldukça benzemektedir. Söz konusu iki model arasındaki fark, logit modelde lojistik dağılım fonksiyonu kullanılırken probit modelde normal birikimli dağılım fonksiyonu kullanılmaktadır.²⁸

4.2.2. LOGİT YÖNTEMİ KULLANILARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatürde logit modeli kullanılarak yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Demirgüç-Kunt ve Detragiache bankacılık krizlerini öngörebilmeyi amaçladıkları çalışmalarında logit modelden faydalanmışlardır. Söz konusu çalışmada krizin olduğu dönemlerde bankacılık krizleri bağımlı değişkeni "1", diğer dönemlerde ise "0" değerini almıştır. Netice itibarıyla, düşük büyüme oranları ve yüksek enflasyonun bankacılık krizlerinin önemli belirleyicileri olduğu sonucuna varılmıştır.²⁹

²⁸Jery HAUSMAN ve Daniel MCFADDEN, **Specification tests for the multinomial logit model**, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1984, s.1219-1240.

²⁹Ashı DEMİRGÜÇ-KUNT ve Enrica DETRAGIACHE, **The Determinants of Banking Crises: Evidence for Developing and Developed Countries**, IMF Working Paper, 1998, s.81.

Yüksel ve diğerleri çalışmalarında Türkiye'deki mevduat bankalarının kredi derecelendirme notu değişikliği ile CAMELS bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Söz konusu çalışmada, 2004 ve 2014 yılları arasındaki veriler logit yöntemi ile test edilmiştir. İlgili çalışmada, kredi derecelendirme notu artışı durumunda bağımlı değişken "1", notun azalışı durumunda "2" ve notun sabit kaldığı durumda "0" değerlerini almıştır. Sonuç olarak, bankaların faiz gelirlerinin artması ile kredi derecelendirme notu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.³⁰

Derviz ve Podpiera da CAMELS bileşenlerinin Çek Cumhuriyeti'ndeki bankaların kredi derecelendirme notunu öngörmedeki başarısını incelemişlerdir. 1998 ve 2001 yılları arasındaki verilerin kullanıldığı söz konusu çalışmada belirtilen amaca ulaşabilmek için logit yönteminden faydalanılmıştır. Netice itibarıyla, CAMELS bileşenlerinin kredi derecelendirme notunu tahmin etmede oldukça başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.³¹

Gerni ve diğerleri çalışmalarında Türkiye'deki finansal krizleri öngörebilmeyi amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmada 1990 ve 2004 yılları arasındaki veriler logit modeli ile test edilmiştir. Bahsi geçen çalışmada Türkiye'de krizin yaşandığı 1994 ve 2000 yıllarında bağımlı değişken "1", diğer yıllarda ise ilgili değişken "0" değerini almıştır. Sonuç olarak, rezervlerin düşük olması ve enflasyonun yüksek olması durumunun Türkiye'deki krizlerin öncü göstergeleri olduğu kabul edilmiştir.³²

4.3. MODELDE KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Likidite riski ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda bağımlı değişken olarak değişik ölçümler kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin detaylarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3: Likidite Riski Değişkeni Olarak Kullanılan Ölçümler

Ölçüm	Referans
Likit Varlıklar / Toplam Aktifler	Bourke (1989), Barth vd. (2003), Demirgüç vd. (2003), Molyneux ve Thornton, (1992), Ayaydın ve Karaaslan (2014)
Krediler / Toplam Aktifler	Athanasoglou vd. (2006), Munteanu (2012), Vodova (2011)
Nakit Değerler / Toplam Aktifler	Akhtar vd. (2011)

³⁰Serhat YÜKSEL, Hasan DİNÇER ve Ümit HACIOĞLU, **CAMELS-based Determinants for the Credit Rating of Turkish Deposit Banks**, International Journal of Finance & Banking Studies, 2015, s.1-17.

³¹Alexis DERVİZ ve Jiri PODPIERA, **Predicting bank CAMELS and S&P ratings: the case of the Czech Republic**, Emerging Markets Finance and Trade, 2008, s.117.

³²Cevat GERNİ, Selçuk EMSEN ve Kemal DEĞER, **Erken Uyarı Sistemleri Yoluyla Türkiye'deki Ekonomik Krizlerin Analizi**, Ekonometri ve İstatistik, 2005, s.11.

Sermaye / Toplam Aktifler	Berger ve Bouwman (2006)
(Krediler – Mevduat) / Toplam Aktifler	Çelik ve Akarım (2012), Saunders ve Cornett (2006), Shen vd. (2010), Laurine (2013)
Likit Varlıklar / Kısa Vadeli Borçlar	Dinger (2009)

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere likidite riski değişkeni olarak çalışmalarda farklı oranlar kullanılmıştır. Çalışmamızda ise likidite değişkeni olarak aşağıdaki oran kullanılmıştır.

$$\text{Likidite Riski} = \frac{\text{Vadesiz Pasifler} + \text{Vadesi 1 Aya Kadar Olan Pasifler}}{\text{Vadesiz Aktifler} + \text{Vadesi 1 Aya Kadar Olan Aktifler}}$$

Bankaların yılsonu faaliyet raporlarından yararlanılarak her bir bankaya ait yukarıda detayına yer verilen oran son 10 yıl için hesaplanmıştır. Belirtilen hususa ek olarak, çalışmamızda yer alan 10 bankanın her yıl için ortalaması belirlenmiştir. Yıllık verilerde ortalamanın üzerinde kalan bankalar için “1”, ortalamanın altında kalan bankalar ise “0” değerini almıştır.

Türkiye’deki bankaların likidite riskini etkileyen faktörleri belirleyebilmek için çalışmamızda 12 farklı bağımsız değişken kullanılmıştır. İlgili değişkenlerin detaylarında aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4: Çalışmada Kullanılan Bağımsız Değişkenlerin Tanımları

Değişken	Hesaplanma Şekli	Referans
Aktif Büyüklüğü	Bankaların aktif büyüklüğünün bir evvelki döneme göre değişim oranı dikkate alınmıştır.	Çelik ve Akarım (2012), Akhtar vd. (2011), Berger ve Bouwman (2006), Dinger (2009), Ismal (2010), Laurine (2013), Vodova (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014)
Mevduat	Bankaların mevduat büyüklüğünün bir evvelki döneme göre değişim oranı dikkate alınmıştır.	Berger ve Bouwman (2006), Ismal (2010)
Krediler	Bankaların kredi büyüklüğünün bir evvelki döneme göre değişim oranı dikkate alınmıştır.	Berger ve Bouwman (2006), Dinger (2009), Ismal (2010)
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	Risk ağırlıklarına göre belirlenmiş banka yükümlülük miktarının öz sermaye rakamına oranı dikkate alınmıştır.	Akhtar vd. (2011), Berger ve Bouwman (2006), Dinger (2009), Laurine (2013), Vodova (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014), Munteanu (2012)
Aktiflerin Karlılığı	Bankaların toplam karının toplam aktif rakamına oranı	Çelik ve Akarım (2012), Akhtar vd. (2011), Berger ve Bouwman (2006),

	dikkate alınmıştır.	Vodova (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014)
Öz Sermaye Karlılığı	Bankaların toplam karının toplam öz sermaye rakamına oranı dikkate alınmıştır.	Çelik ve Akarım (2012), Akhtar vd. (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014)
Net Faiz Marjı	Bankaların faiz gelirleri ve faiz giderleri arasındaki farkın toplam aktiflere oranı kullanılmıştır.	Ayaydın ve Karaaslan (2014), Munteanu (2012)
Takipteki Krediler	Takipteki krediler rakamının toplam kredilere oranı kullanılmıştır.	Laurine (2013), Vodova (2011), Munteanu (2012)
Enflasyon	Enflasyon oranı hesabında TÜFE'nin bir evvelki döneme göre artış oranı dikkate alınmıştır.	Laurine (2013), Vodova (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014), Munteanu (2012)
Büyüme Oranı	Büyüme oranı hesabında GSYH değerinin bir evvelki döneme göre artış oranı dikkate alınmıştır.	Dinger (2009), Vodova (2011), Ayaydın ve Karaaslan (2014), Munteanu (2012)
İşsizlik Oranı	Ülkedeki işsiz kişilerin toplam işgücüne oranı dikkate alınmıştır.	Vodova (2011), Munteanu (2012),
USD Kuru	Merkez Bankasının gösterge niteliğinde belirlediği döviz kuru kullanılmıştır.	Bangia vd. (2001)

Literatürde yer alan çalışmalarda bankaların büyüklüğü toplam aktifler ile ifade edilmiştir. Likidite riski ile banka büyüklüğü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması beklenmektedir. Söz konusu durumun arkasındaki en temel neden büyük olan bankaların daha fazla kredi kullandıklarından dolayı daha fazla likidite riskine maruz kalmalarıdır. Öte yandan, mevduatlar bankanın likiditesini artırırken krediler ise likiditeyi arttırmaktadır. Belirtilen husus dikkate alındığında, likidite riski ve kredi arasında doğru, mevduat arasında ise ters orantılı ilişki bulunması beklenmektedir.

Sermaye yeterlilik oranı, bankanın öngöremediği kayıplarını karşılayabilme kapasitesini ifade etmektedir. Bundan dolayı, sermaye oranı ile likidite riski arasında ters yönlü bir ilişki beklenmektedir. Belirtilen konuya paralel olarak, bankalar ellerinde tuttıkları likit varlıklardan kar edemeyeceklerinden dolayı bankaların aktif karlılığı ve öz sermaye karlılığı ile likidite riski arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması beklenmektedir.

Net faiz marjı bankanın faiz gelirleri ve faiz giderleri arasındaki farkın toplam aktiflere oranı olarak ifade edilmektedir. Söz konusu oranın yüksek olması bankanın karlılığının da yüksek olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, daha karlı çalışan

bankaların da likidite riskinin yüksek olması beklenmektedir. Bahsedilen hususun yanı sıra, bankaların müşterilerden yasal süre içerisinde tahsil edememelerinden dolayı kanuni süreç içerisinde tahsil etmeye çalıştıkları alacaklarını ifade eden takipteki krediler rakamı ile likidite riski arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen değişkenlere ek olarak, bankanın likidite riskine etki edebileceği düşünülen 4 adet dışsal değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenler bankanın kontrolünde olmayan değişkenlerdir. Ülkedeki enflasyon oranı ve işsizlik oranında artış meydana gelmesi, ülke ekonomisinde olumsuzluklara sebep olacağından bankaların likiditesinde azalma beklenmektedir. Belirtilen hususa paralel olarak, ülkenin büyüme oranında düşüş yaşanmasının da aynı hususa sebep olacağı düşünülmektedir. Döviz kurlarında artış meydana gelmesi sonucunda bilançosunda döviz borcu döviz alacağımdan yüksek olan bankalar zarar edeceklerdir. Bundan dolayı, USD kurundaki artış ile likidite riski arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması beklenmektedir.

4.4. TAHMİN SONUÇLARI VE BULGULAR

Çalışmamızda Türkiye'deki bankaların likidite riskine etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, logit model kullanılarak ilgili amaca ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5: Logit Modeli Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	Wald	sig	Exp(B)
Aktif Büyüklüğü	3.712	3.822	0.944	0.331	40.944
Mevduat	-0.252	3.286	0.006	0.939	0.777
Sermaye Yeterlilik Oranı	-0.160	0.071	5.060	0.024	0.852
Net Faiz Marjı	0.741	0.377	3.850	0.050	2.097
Takipteki Krediler	0.213	0.149	2.060	0.151	1.238
Öz Sermaye Karlılığı	0.015	0.014	1.183	0.277	1.015
Enflasyon	-0.169	0.170	0.983	0.321	0.845
Büyüme	0.039	0.065	0.368	0.544	1.040
İşsizlik	-0.120	0.164	0.530	0.467	0.887
Döviz Kuru	0.579	0.527	1.208	0.272	1.784
Cox and Snell R ² : 0.249 Neglekerke R ² : 0.333 McFadden R ² : 0.207					

Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlar, bankalar için likidite riskinin arttığı (likidite riski bağımlı değişkeninin değerinin 0'dan 1'e değiştiği) durumu yansıtmaktadır. Çalışmamızda yer alan 12 adet bağımsız değişken içerisinde "krediler" ve "aktif karlılığı" çoklu doğrusal bağıllık sorunu sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 10 adet değişken içerisinde "sermaye yeterlilik oranı" ve "net faiz marjı" değişkenlerine ilişkin "sig" değerlerinin 0.05 değerinden düşük olduğu görülmektedir. Söz konusu durum bahsi geçen bu iki değişkenin %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu vermektedir.

Sermaye yeterlilik oranı değişkenine ait katsayı "-0.160" olarak belirlenmiştir. Söz konusu durum Türkiye'deki bankalar için sermaye yeterlilik oranı ve likidite riski arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, Türkiye'deki bankaların sermaye yeterlilik oranlarının düşmesi sonucu likidite riskinin arttığı belirlenmiştir.

Belirtilen konunun yanı sıra, net faiz marjı değişkenine ait katsayının "0.741" olduğu görülmektedir. Belirtilen rakamın pozitif olması, net faiz marjı ile likidite riski arasında aynı yönlü bir ilişki bulunduğu bilgisini vermektedir. Başka bir ifadeyle, Türkiye'deki bankaların net faiz marjının artması, söz konusu bankaların likidite riskini de arttırmaktadır.

V. SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye'deki bankaların likidite riskini etkileyen faktörler incelenmiştir. Bu bağlamda, 2015 yılı 3. çeyrek finansal raporlarına göre aktif büyüklüğü en yüksek olan 10 banka inceleme kapsamına alınmıştır. Ayrıca, söz konusu çalışmada 2005-2014 dönem aralığındaki yıllık veriler logit modeli ile test edilmiştir.

Modelin oluşturulması sürecinde bankaların likidite riskine etki edebileceği düşünülen 12 farklı bağımsız değişken kullanılmıştır. Buna karşın, çoklu doğrusal bağlantı problemi nedeniyle 2 adet değişken model dışarısında bırakılmıştır. Geriye kalan 10 adet değişken içerisinde "sermaye yeterlilik oranı" ve "net faiz marjı" değişkenlerinin %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Sermaye yeterlilik oranına ilişkin katsayının negatif olması Türkiye'deki bankalar için sermaye yeterlilik oranı ve likidite riski arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Türkiye'deki bankaların sermaye yeterlilik oranının düşmesi, bankaların maruz kaldığı likidite riskini arttırmaktadır. Sermaye yeterlilik oranı, bankaların beklenmeyen zararlara karşı önlem amacıyla bulundurdıkları sermaye miktarını ifade etmektedir. Bundan dolayı, sermayenin artırılması sonucunda bankaların likidite problemi yaşamaları ihtimali azalmaktadır.

Belirtilen hususun yanı sıra, net faiz marjı değişkenine ait katsayının pozitif olması, Türk bankaları için likidite riski ve net faiz marjı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu bilgisini vermektedir. Net faiz marjı, bankaların faiz gelirleri ile faiz giderleri arasındaki farkın bankaların toplam aktif değerine bölünmesi ile elde edilmektedir.

Bankaların performans değerlendirmelerinde sıkça kullanılan söz konusu oranın yüksek olması bankaların karlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Bankaların karlılığının yüksek olması durumu da ilgili bankaların aktiflerini etkin bir şekilde değerlendirdiğini ifade etmektedir. Bundan dolayı, söz konusu durum bankanın likidite miktarının düşük olması ile ilişkilendirilmektedir.

Likidite riski, bankaların aktif ve pasif kalemlerine ait vadelerin birbirlerine uyumsuz olması sonucunda maruz kaldıkları en ciddi risklerden biridir. Söz konusu riski iyi yönetemeyen bazı bankaların geçmişte iflas ettikleri görülmüştür. Bundan dolayı, likidite riskinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi bankalar için oldukça önemlidir. Elde edilen sonuçlara göre, Türkiye'deki bankaların bahsi geçen riski etkin bir şekilde yönetebilmesi için sermaye miktarını arttırmaları önerilmektedir. Ayrıca, net faiz marjı yüksek olan bankaların da maruz kaldıkları likidite riskini göz önünde bulundurarak bu riski yönetebilecek düzenlemeleri yapmaları yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

AKHTAR, Muhammed Farhan, Ali, Khizer, Sadaqat, Shama, Liquidity Risk Management: A comparative study between Conventional and Islamic Banks of Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2011, s.35.

ATHANASOGLU, Panayiotis, Delis, Manthos, Staikouras, Christos, Determinants of bank profitability in the South Eastern European region, *Bank of Greece Working Paper No. 47*, 2006.

AYAYDIN, Hasan, Karaaslan, İbrahim, Likidite Riski Yönetimi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2014, s.237.

BANGIA, Diebold, Diebold, Francis X., Schuermann, Til, Stroughair John D., Modeling liquidity risk, with implications for traditional market risk measurement and management, *Springer US*, 2002, s.13.

BARTH, James, Nolle, Daniel, Phumiwasana, Triphon, Yago, Glenn, A Cross-Country Analysis of the Bank Supervisory Framework and Bank Performance, *Financial Markets, Institutions and Instruments*, 2003, s. 67-120.

BERGER, Allen, Bouwman, Christa, Bank Liquidity Creation, *Review of Financial Studies*, 2009, s.3781.

BOURKE, Philip, Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia, *Journal of Banking & Finance*, s. 65-79.

ÇİHANGİR, Mehmet, Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, s.108

ÇELİK, Sibel, Akarım, Yasemin Deniz, Likidite Riski Yönetimi: Panel Veri Analizi ile İMKB Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, s.1.

DEMİRĞÜÇ-KUNT, Aslı, Detragiache, Enrica, The Determinants of Banking Crises: Evidence for Developing and Developed Countries, IMF Working Paper, 1998, s.81.

DEMİRĞÜÇ-KUNT, Aslı, Laeven, Luc, Levine, Ross, The impact of bank regulations, concentration, and institutions on bank margins, World Bank Policy Research Working Paper, 2003, no 3030.

DERVİZ, Alexis, Podpiera, Jiri, Predicting bank CAMELS and S&P ratings: the case of the Czech Republic, Emerging Markets Finance and Trade, 2008, s.117.

DIAMOND, Douglas, Debt Maturity Structure and Liquidity Risk, The Quarterly Journal of Economics, 1991, s.710.

DIAMOND, Douglas, Dybvig, Philip, Bank runs, deposit insurance, and liquidity, The Journal of Political Economy, 1983, s.417

DIAMOND, Douglas, Rajan, Raghuram, Liquidity risk, liquidity creation and financial fragility: A theory of banking, No. w7430. National Bureau of Economic Research, 1999.

DINGER, Valeriya, Do foreign-owned banks affect banking system liquidity risk, Journal of Comparative Economics, 2009, s.647.

FREIXAS, Xavier, Martin, Antoine, Skeie, David, Bank Liquidity, Interbank Markets and Monetary Policy, The Review of Financial Studies, 2011, s.2656.

FREIXAS, Xavier, Rochet, Jean Charles, Microeconomics of Banking, MIT Press, 2008, s.1-11.

GATEV, Evan, Schuermann, Til, Strahan, Philip, Managing Bank Liquidity Risk: How Deposit-Loan Synergies Vary with Market Conditions, Oxford University Press, 2009, s.996.

GEIGER, Hans, Regulating and Supervising Operational Risk for Banks, Zurich, Institut für schweizerisches Bankenwesen, 2000, s.4

GERNİ, Cevat, Emsen, Selçuk, Değer, Kemal, Erken Uyarı Sistemleri Yoluyla Türkiye'deki Ekonomik Krizlerin Analizi, Ekonometri ve İstatistik, 2005, s.11.

HARTLAGE, Andrew, The Basel III Liquidity Coverage Ratio and Financial Stability, Michigan Law Review, 2012, s.463.

HAUSMAN, Jerry, McFadden, Daniel, Specification tests for the multinomial logit model, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1984, s.1219-1240.

ISMAL, Rifki, Assessment of liquidity management in Islamic banking industry, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2010, s.147.

JORION, Philippe, Value at Risk: The New Benchmark For Controlling Market Risk, Irwin Professional Publications, 1997, s.26

LAURINE, Chikoko, Zimbabwean Commercial Banks Liquidity Risk Determinants after Dollarisation, *Journal of Applied Finance & Banking*, 2013, s.97.

LIU, Jun, Longstaff, Francis, Mendell, Ravit, The Market Price of Risk in Interest Rate Swaps: The Roles of Default and Liquidity Risks, *The Journal of Business*, 2006, s.2337.

LIU, Yan, An, Huilin, Gong, Changliang, Liquidity Risk Rating for Commercial Banks and its Empirical Study, *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII)*, 2010 International Conference on. Vol. 1. IEEE, 2010.

MOLYNEUX, Philip, Thornton, John, Determinants of European bank profitability: A note, *Journal of banking & Finance*, 1992, vol. 16, no 6, s.1173-1178.

MUNTEANU, Ionica, Bank liquidity and its determinants in Romania, *Procedia Economics and Finance*, 2012, s.993.

ONG, Li, Cihak, Martin, Of Runes and Sagas: Perspectives on Liquidity Stress Testing Using an Iceland Example, *IMF Working Papers*, 2010, s.11.

SANTOMERO, Antony, Commercial Bank Risk Management: An Analysis of the Process, *Journal of Financial Services Research*, 1997, s.12.

SAUNDERS, Anthony, Cornett, Marcia Millon, McGraw, Patricia Anne. Financial institutions management: A risk management approach. Vol. 8. McGraw-Hill/Irwin, 2006.

VENTO, Gianfranco, Ganga, Pasquale, Risk-related disclosure practices in the annual reports of Portuguese credit institutions: An exploratory study, *Journal of Money, Investment and Banking*, 2009, s.87.

VODOVA, Pavla, Liquidity of Czech Commercial Banks and its Determinants, *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 2011, s.1060.

YANG, Zongyuan , Xu, Wen, Optimization Model of Asset-Liability Portfolio based on Controlling Liquidity Risk, Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on. IEEE, 2009.

YÜKSEL, Serhat, Dinçer, Hasan, Hacıoğlu, Ümit, CAMELS-based Determinants for the Credit Rating of Turkish Deposit Banks, International Journal of Finance & Banking Studies, 2015, s.1-17.

ZHOU, Yanju, Ren, Hongying, Wang, Zongrun, Measurement of Liquidity Risk in Commercial Banks: Using High Order ES based on Peaks over Thresholds Model, Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA), 2010 International Conference on. Vol. 2. IEEE, 2010.

ELEKTRONİK TİCARET (E-TİCARET) YAPAN İŞLETMELERİN ALAN ADLARININ, BİREYLERİN BU İŞLETMELERİ TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Haluk VURAL*

A.Tuğba KARABULUT**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, elektronik ticaret (e-ticaret) yapan işletmelerin alan adlarının, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma formu İstanbul'da e-ticaret yöntemiyle alışveriş yapan 400 kişiye dağıtılmış, bunlardan 353 tane kullanılabilir araştırma formu temin edilerek, analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analiz için güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada, e-ticaret yapan işletmelerin sadece üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Bununla beraber, e-ticaret yapan işletmelerin toplam alan adları, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini pozitif yönlü etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: *E-ticaret, alan adı, işletme tercihi*

EFFECT OF THE DOMAIN NAMES ON PREFERENCES OF CONSUMERS IN E-COMMERCE BUSINESSES

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the effect of domain names of companies which conduct electronic commerce (e-commerce) on preferences of people who get e-commerce service from these companies. The convenience sampling method is used in this study. The questionnaire of this study was distributed to 400 people who did shopping via e-commerce. 353 valid questionnaires were collected back and analyzed. The reliability analysis, factor analyses, correlation analysis, simple linear regression analysis and multiple regression analysis were conducted. It is found that only top-level domain name, keyword domain name, and com domain name have positive effects on preferences of people who get e-commerce service from these companies. However, it is found that total domain names of companies which conduct e-commerce have positive effect on preferences of people who get e-commerce service from these companies.

Keywords: *E-commerce, domain name, preference for company*

* İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

** Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

1. GİRİŞ

Elektronik ticaret (e-ticaret), işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanarak ürünlerinin üretimini, satışını, dağıtımını ve bedelinin tahsilatını yapmalarını sağlar. İnternetin yaygın ve ucuz kullanımı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, e-ticaretin yaygınlığını artırmaktadır. E-ticaret yapan işletmeler tanınmak ve satışlarını artırmak istemektedirler. Alan adı, işletmenin IP numaralarını, işletmenin ismiyle ve markasıyla özdeşleştirerek bireylerin işletmeye internetle erişimini kolaylaştıran sistemdir. Bu yönde, işletmelerin doğru alan adlarını seçmeleri, onların alışveriş yapmak isteyen bireyler tarafından daha çok tercih edilmelerini sağlayabilir. Bu araştırmanın amacı, e-ticaret yapan işletmelerin alan adlarının, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu yönde, makalenin ikinci bölümünde alan adı ve üçüncü bölümde e-ticaret kavramları ele alınmakta, dördüncü bölümde araştırma sunulmakta, beşinci bölümde sonuç ve tartışma yer almaktadır.

2. ALAN ADI

Bir işletmenin web sitesine internet üzerinden erişmek için 4 rakam grubundan oluşan İnternet Protokol (IP) numarası gereklidir. IP numarası internette bilgisayarlar arasında bağlantı kurulmasını sağlamaktadır. Ancak, IP numarasının hatırlanması zor olduğu için istenilen web sitesine bağlanılmasını sağlayacak IP numarası ile ilişkili alan adlarının kullanılması kaçınılmazdır.

IP numarası bilgisayarın internete bağlandığında aldığı numara olup, akılda kalması için isimler olarak tanımlanmaktadır. Kişi bilgisayarında alan adını yazdığı anda, bilgisayar ilgili alan adının tanımladığı IP numarasını bulup kişinin istediği web sitesine ulaşmasını sağlamaktadır. Alan adı kısa ve akılda kalabilen kelimeleri içeren elektronik adrestir (Dal, 2010, s. 480). Alan adı akılda kolay kalması için alan adı sahibiyle ilişkili simgesel isimlerden oluşmaktadır. Alan adı sahibinin ismini, işletmesinin ticaret ünvanını veya markasını hatırlatacak kelimelerden oluşmakta ve tescil edilmektedir. Alan adını ilk isteyen satın alabilir ve tescil ettirebilir (Şentürk, 2010, s.2). Alan adları, web sitesini ve IP numarasının sahibini çağrıştıracak isimlerle tanımlanmaktadır. Kısa, kolay, akılda kalabilecek alan adlarının seçilmesi, işletmelerin tanınmasını ve satışlarının artmasını sağlayabilir.

2.1. Alan Adının Türleri

Alan adının türleri aşağıda yer almaktadır. Bunların işletmelerin alan adlarını tercihlerini etkilediği düşünülmektedir.

Üst Düzey Alan Adı: Alan İsimlendirme Sistemi'nde (Domain Name System-DNS) alan adları birinci derece alan adları ve ikinci derece alan adları olarak sınıflandırılmıştır. Birinci derece alan adları, jenerik birinci derece alan adları ve

ülke kodu içeren birinci derece alan adları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan üst düzey alan adı, ülke kodu içermeyen jenerik birinci derece alan adıdır. Ör: Ticari kuruluşların .com, eğitim kurumlarının .edu alan adları. .com veya .edu ifadeleri alan adındaki birinci dereceyi tanımlamaktadır. İşletmeler ülke kodu olmayan .com ile ifade edilen alan adını, dünyada alan adı sağlayan bir kuruluştan temin edebilirler. Bu alan adı sahibi olan işletmenin özelliklerini yansıtır. Küresel pazarlara yayılan işletmeler tarafından tercih edilir (Dal, 2010, s. 481-483).

Kısa Alan Adı: E-ticaret yapan işletmelerin alan adlarının kısa olması, akılda kalması; alışveriş yapacak bireylerin bunları hatırlayarak bu işletmelere yönelmesini sağlayabilir. Bu yönde, işletmeler 3 veya 4 harften veya karakterden oluşan alan adlarını tercih etmektedirler (<http://www.domainom.com/20130214/kisa-az-karakterli-domainler-degerleme-kriterleri-ve-puan-tablolari>).

Keyword Alan Adı: İngilizce keyword kelimesi, Türkçe'ye anahtar kelime olarak çevrilmiştir, tek sözcükten oluşan kavramlar için kullanılır, web sitesinin içeriğini yansıtmaktadır. Web sitesinin konusunu en açık belirten kelime veya kelime grubudur. Keyword alan adı, web sitesinin konusunu ve içeriğini yansıtan, bir veya iki kelimedenden oluşan, arama motorlarındaki aranan kelimeleri içeren değerli alan adıdır. Ör: oyun.com, sinema.com. Keyword alan adının değerini oluşturan unsurlar kısa olması, yayın yaptığı süre, içerdiği kelimeler, arama motorları tarafından ceza alma durumu, kayıt tarihi, domain değerleridir (<http://keyworddomain.nedir.com/>).

Com Alan Adı: Com alan adı, gerçek veya tüzel kişilerin, ticari amaçlı kullanımları için üst alan adı özelliğine sahiptir. Bu alan adları uzantı olarak ülke kodlarını içermemektedir. Alan kuruluşu elektronik ortamda kolay erişimi sağlamaktadırlar. Genelde küresel pazara yayılmayı düşünen firmalar tarafından edinilmektedirler. Sahip olan işletmeyi tanımlayan bir kelimeyi içerirler. Öte taraftan, bu alan adlarını ABD'deki kuruluşlar da kullandıkları için işletmenin hangi ülkede bulunduğu karışıklık yaratabilir (Şentürk, 2010, s. 23).

IDN Alan Adı: IDN alan adı ASCII olmayan karakterlere sahip olabilen alan adlarıdır. Standart alan adları kısıtlı karakterlere sahip olabilirler, a-z, A-Z, 0-9 ve '-'den başka karaktere sahip olamazlar. Bu nedenle, birçok dilde alan adı almak sınırlandırılmaktadır. IDN standardı mevcut alan adı sistemini genişletmeyi amaçlamaktadır. IDN standardının algoritmaları Unicode ve ASCII karakterlerine sahip alan adlarını birbirine dönüştürebilir. Alan adlarında Türkçe karakterler kullanılmasını, bu karakterler yazıldığında ilgili web sitesine erişilmesini sağlar (https://www.nic.tr/index.php?USRACITN=STATICHTML&PAGE=idn_info).

3. E-TİCARET

E-ticaret, bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle ve yaygın kullanımıyla doğmuştur. Ürünlerin ve hizmetlerin üretimini, hazırlanmasını, satılmasını, dağıtılmasını,

teslimini, ödemelerinin alınmasını sağlamaktadır. E-ticaret, ticari sonuç doğuran elektronik işlemlerin tümüdür. E-ticaretin B2C versiyonu işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini bireylere satmalarını sağlamaktadır. İşletmeler e-ticaret vasıtasıyla, ürünlerini ve hizmetlerini dünyanın her yerine tanıtabilir, satabilir, satın alan bireylere ulaşmalarını sağlayabilir ve ödemelerini tahsil edebilirler. Alışveriş yapmak isteyen bireyler e-ticaret sayesinde, kısa sürede dünyanın farklı yerlerindeki ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olabilir, bunları karşılaştırabilir, satın alabilir, teslimat aşamasını takip edebilir ve ödemelerini yapabilirler.

E-ticaret, elektronik ticaretin kısaltması olarak kullanılmakta olup, internet ortamında ticaret yapılmasıdır (Çam, 2014, s.22). E-ticaret, insanların hayatını kolaylaştıran, küreselleşmeyi hızlandıran, sosyal ve ekonomik hayatta değişimlere neden olan bir gelişmedir (Baydar, 2010, s.2). Dünya Ticaret Örgütü'nün tanımına göre e-ticaret, üretimin, dağıtımın, pazarlamanın, ürün ve hizmet tesliminin elektronik olarak yapılmasıdır (Eriş, 2008, s.1). Başka bir tanıma göre, e-ticaret, klasik ticaretin elektronik ortamda yapılması olup, bireylerin internet üzerinden mal alıp satmasına olanak sağlar. E-ticaret, internet vasıtasıyla ürün üretilmesi, tanıtılması, satılması, dağıtılması, ödemesinin yapılması olarak da tanımlanır. Ticareti destekleyen eğitim, tanıtım, reklam ve bilgilendirme amaçlı elektronik ortamda yapılan işlemler de e-ticaret olarak kabul edilmektedir. OECD'ye (1997) göre, e-ticarete konu olan işlemler, sayısal forma dönüştürülmüş seslerin, metinlerin, görüntülerin işlenmesini ve iletilmesini kapsarlar (Küçüküylmazlar, 2008, s.6).

3.1. E-Ticaret Yapan İşletmelerin Tercih Edilmesini Etkileyen Unsurlar

Aşağıdaki unsurların e-ticaret yapan işletmelerin, e-ticaret hizmeti alan bireyler tarafından tercih edilmesini etkilediği düşünülmektedir.

Güvenilirlik: Günümüzde e-ticaretin geleneksel ticaretin yerini alması bireylerin güvenli alışveriş yapmalarıyla mümkün olabilir. İşletmeler güvenli e-ticaret olanaklarını sağlamalı ve bunu paydaşlarına duyurmalıdırlar. E-ticaret, alışveriş yapmak isteyen bireylere zaman kazandırmakta, satın almak istedikleri ürünlere ve hizmetlere hızlı ulaşmalarını sağlamaktadır. Bununla beraber, alışveriş yapmak isteyen bireylerin, e-ticaret yapan işletmeleri tercih etmelerinde güvenli alışveriş olanakları sunulması çok önemlidir (Uygur, 2010, s. 40). İşletmeler e-ticarette, güvenli sipariş, ödeme, teslimat takip olanakları sunmakta, alışveriş yapan bireylerin kişisel bilgilerini korumak için büyük yatırımlar yapmaktadırlar.

Algılanan Fayda: E-ticaret ürün ve hizmet satan işletmelerle, bunları satın alan bireylerin fiziksel olarak buluşmasını gerektirmeden, ticaret yapılmasını sağlamaktadır. E-ticaretin faydaları arasında küresel pazarlarda alışveriş olanakları sunulması, her tür ürüne, hizmete, işletmeye talep olması, satın almak isteyen bireylerin taleplerinin karşılanması, işletmelerin maliyetlerinin azalması, buna bağlı ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlarının ucuzlaması; işlemlerin hızla gerçekleşmesi,

buna bağlı üretim, hizmet, satın alma, dağıtım ve teslimat süresinin kısalması, işletmelerin rekabet güçlerinin artması sayılabilir (Sayın, 2009, s. 47).

Satın Alma Süreci: E-ticaret bireylere internet üzerinden, 7 gün 24 saat düşük fiyatlarla alışveriş olanağı sunmaktadır. E-ticaret ile ürünlere ve hizmetlere kısa sürede ulaşmak mümkündür. Bireyler buldukları yerden alışveriş yapabildikleri için ulaşım maliyetleri azalmakta ve zaman kazanılmaktadır (Uygur, 2010, s. 46).

Arama Motoru Tasarımı: Arama motoru tasarımı, uzmanlar tarafından arama motorundan en iyi şekilde yararlanabilmek amacıyla web sitesi üzerinde yapılan işlemleri kapsamaktadır. Arama motoru internet vasıtasıyla istenilen web sitesine erişimi hızlandırmaktadır. Günümüzde en çok kullanılan arama motoru olan Google, internet ortamında yazılan kelimeleri analiz ederek, sıralamaktadır. Web sitesi tasarımı, ilgili web sitesinin daha fazla ziyaret edilmesini sağlayabilir. Arama motorunun optimizasyonu, aranan kelimeler yönünde arama sonuçlarında üst sıralarda yer almak için yapılan çalışmaları kapsar (Kırçova, 2010, s. 95).

Üstünlük İmajı: Stratejilerini ve amaçlarını doğru belirleyen işletmeler, e-ticaretin sağladığı üstünlüklerden ve yeni iş olanaklarından yararlanabilir, rekabet avantajı kazanabilirler. İnternet ve e-ticaret, taraflar için bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. E-ticaret, süreçlerin otomasyona bağlanmasını, maliyetlerin azalmasını, ürünlerin, hizmetlerin daha az personel ile daha ucuza ve daha hızlı sunulmasını sağlamaktadır. İşletmelerin alışveriş yapmak isteyen bireylere, kişiye özel hizmet vermesini kolaylaştırmaktadır (Altınok, Sugözü ve Çetinkaya, 2003, s.5).

Teslimat: E-ticarete yönelik teslimatta en önemli engeller koli dağıtımı, teslimi ve gümrük işlemleriyle ilgilidir. Bunların nedenleri, küresel pazarda nakliyenin ve teslimatın ulusal pazara göre daha pahalı, daha yavaş, daha zor olmasıdır. Bu durum hükümetlerin bürokratik uygulamalarından, vergilerin toplanmasına ve ürünlerin iade edilmesine yönelik sorunlardan kaynaklanmaktadır (Anbar, 2001, s. 24).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI

4.1. Araştırma Amacı, Modeli ve Hipotezi

Bu araştırmanın amacı, e-ticaret yapan işletmelerin alan adlarının, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın modeli Şekil 1.'de belirtilmiştir. Araştırmanın analizlerle test edilen hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H1: Elektronik ticaret yapan işletmelerin alan adları işletmelerin bireyler tarafından tercihlerini pozitif yönlü etkilemektedir.

H1a: Elektronik ticaret yapan işletmelerin üst düzey alan adı işletmelerin bireyler tarafından tercihini pozitif yönlü etkilemektedir.

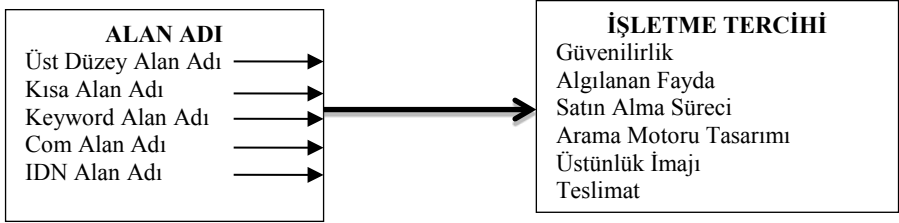
H1b: Elektronik ticaret yapan işletmelerin kısa alan adı işletmelerin bireyler tarafından tercihini pozitif yönlü etkilemektedir.

H1c: Elektronik ticaret yapan işletmelerin keyword alan adı işletmelerin bireyler tarafından tercihini pozitif yönlü etkilemektedir.

H1d: Elektronik ticaret yapan işletmelerin com alan adı işletmelerin bireyler tarafından tercihini pozitif yönlü etkilemektedir.

H1e: Elektronik ticaret yapan işletmelerin IDN alan adı işletmelerin bireyler tarafından tercihini pozitif yönlü etkilemektedir.

H2: Elektronik ticaret yapan işletmelerin toplam alan adları işletmelerin bireyler tarafından tercihlerini pozitif yönlü etkilemektedir.



Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma formu İstanbul'da e-ticaret yöntemiyle alışveriş yapan 400 kişiye dağıtılmış, bunlardan 353 tane kullanılabilir araştırma formu temin edilerek, analiz edilmiştir.

4.3. Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada katılımcıların yaşlarını, cinsiyetlerini, eğitimlerini, aylık gelirlerini, aylık e-ticaret harcama miktarlarını, internet kullanım sıklıklarını, son bir aydaki e-ticarette alışveriş adetlerini öğrenmek amacıyla 7 soru yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan Alan Adı ölçeği ilgili alanda uzman kişilerle görüşülerek geliştirilmiş olup, 24 madde ve 5 boyuttan oluşmuştur. Bu ölçeğin 5 boyutu şu şekildedir: Üst düzey alan adı boyutu (5 madde), kısa alan adı boyutu (5 madde), keyword alan adı

boyutu (4 madde), com alan adı boyutu (5 madde), idn alan adı boyutu (5 madde). İşletme Tercihi ölçeği ise değişik araştırmalardaki ölçekler incelenerek hazırlanmış, 6 boyut ve 34 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekteki sorular hazırlanırken özellikle Gökgül (2014), Demireli ve Dursun (2013) ile Yılmaz'ın (2010) çalışmalarındaki araştırma sorularından yararlanılmıştır. Bu ölçeğin 6 boyutu şu şekildedir: Güvenirlilik boyutu (7 madde), algılanan fayda boyutu (7 madde), satın alma süreci boyutu (5 madde), arama motoru tasarımı boyutu (6 madde), üstünlük imajı boyutu (5 madde) ve teslimat boyutu (4 madde). Bu ölçekler 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Şıklar şu şekilde öngörülmüştür: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin ölçülmesi amacıyla e-ticaret yöntemiyle alışveriş yapan 200 kişi üzerinde pilot araştırma gerçekleştirilmiştir.

4.4. Demografik Soruların Analizi

Araştırmaya katılanların çoğu en çok 30 yaşında, erkek, en az önlisans-lisans eğitilmiş, en fazla aylık 2000 TL gelire sahip kişiler olup; e-ticaret ile ayda en fazla 150 TL'lik alışveriş yapmakta, her gün internet kullanmakta ve e-ticaret ile son bir ayda 1-2 alışveriş yapmışlardır.

4.5. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Analizde soruları azaltmanın gerekli olmadığı tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri aşağıda yer almaktadır:

Tablo 1. Alan Adı Ölçeğinin Güvenirlilik Testi Sonuçları

Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach- Alpha Katsayıları
Üst Düzey Alan Adı	1-2-3-4-5	0.86
Kısa Alan Adı	6-7-8-9-10	0.86
Keyword Alan Adı	11-12-13-14	0.83
Com Alan Adı	15-16-17-18-19	0.90
IDN Alan Adı	20-21-22-23-24	0.89
Toplam	1-24	0.94

Tablo 2. İşletme Tercihi Ölçeğinin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach- Alpha Katsayıları
Güvenirlilik	1-2-3-4-5-6-7	0.88
Algılanan Fayda	8-9-10-11-12-13-14	0.84
Satın Alma Süreci	15-16-17-18-19	0.85
Arama Motoru Tasarımı	20-21-22-23-24-25	0.86
Üstünlük İmajı	26-27-28-29-30	0.83
Teslimat	31-32-33-34	0.86
Toplam	1-34	0.96

4.6. Faktör Analizi

Araştırmanın Alan Adı ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır:

Tablo 3. Alan Adı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5
Üst Düzey Alan Adı	4) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi aramalarında düşünmeden tıklayabileceğim alan adları jenerik alan adlarıdır.	0,766				
	2) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde jenerik alan adı güven konusunda beni tatmin eder.	0,724				
	3) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde jenerik alan adı, diğer alan adlarından daha çabuk hatırlanır.	0,712				
	1) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde internet alan adının jenerik olması alışveriş tercihim etkiler.	0,648				
	5) Alan adının jenerik olması alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi ziyaretimde beni şüpheli olmaktan kurtarır.	0,493				
Kısa Alan Adı	7) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinin alan adlarının kısa olması bu siteleri hatırlamamı sağlar.		0,689			
	8) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde kısa alan adlarını daha kolay hatırlarım.		0,681			
	9) Çok uzun alan adı güven		0,604			

	algısını olumsuz etkilediği için alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde kısa alan adları güven algımı olumlu etkiler.				
	10) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde kısa alan adı olanları, uzun alan adı olanlara göre çevreme daha çok tavsiye ederim.	0,573			
	6) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitesinde alan adının çok uzun olmasını tercih etmem.	0,567			
Keyword Alan Adı	11) Bir alan adının anahtar kelimelerden oluşması, alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi ziyaretimi olumlu etkiler.			0,652	
	13) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi alan adı olarak, anahtar kelimelerden oluşan alan adı olan siteleri tercih ederim.			0,636	
	12) Ürün alacağım zaman ürün ile ilgili alan adı olan e-ticaret sitelerini tıklarım.			0,537	
	14) Ürün alacağım zaman ürün ile ilgili internet alan adına sahip e-ticaret sitelerini tercih ederim.			0,491	
Com Alan Adı	17) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi alan adının .Com uzantısı ile bittiğine dikkat ederim.			0,738	
	16) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde .Com uzantısıyla biten alan adları olan siteleri, diğer uzantılarla biten alan adları olan sitelere göre daha önce tercih ederim.			0,733	
	18) .Net, .Org uzantısı ile biten alan adları olan e-ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş, .Com uzantısı ile biten alan adları olan e-ticaret sitelerinden yaptığım alışverişten daha azdır.			0,719	
	15) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinin alan adlarının			0,683	

	.Com uzantısıyla bitmesi, .Net, .Org vb. uzantılarla bitmesinden daha önemlidir.					
	19) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinin alan adlarının .Com uzantılı olması, farklı uzantılı alan adları olan e-ticaret sitelerine göre daha çok güven verir.					0,627
	21) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde Türkçe karakterlerden oluşan alan adlarını çok sık karıştırırım.					0,751
IDN Alan Adı	22) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde Türkçe karakterlerden oluşan alan adını hatırlamakta zorlanırım.					0,749
	23) Alışveriş yapacağım zaman Türkçe karakter içeren alan adı olan e-ticaret sitelerini, Türkçe karakter içermeyen alan adı olan e-ticaret sitelerine göre daha az ziyaret ederim.					0,703
	24) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitelerinde Türkçe karakterli alan adlarının oluşturduğu karakter değişimi şüpheli davranmamı sağlar.					0,643
	20) Alışveriş yapacağım e-ticaret sitesi alan adının birden çok Türkçe karakter içermesi alan adını yazmamda beni zorlar.					0,572
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%53,111					
KMO	0,895					
Bartlett Testi	5901,571					
P	0,000					

Tablo 3'teki, Alan Adı ölçeğinin 0,895 olan KMO değerinin 0,80'den büyük olması, değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinin p değeri 0.000'ın 0.05'den küçük oluşu, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Verinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Alan Adı ölçeğinin geçerliliğini bulmak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, 5 boyutu olduğu gözlenmiştir. Her soru ifadesinin faktör ağırlığı 0,5'ten büyüktür. Alan adı ölçeğinin 24 soru ifadesi olup, toplam varyansın %53,111'lik bölümünü açıklayabilmektedir. Araştırmannın İşletme Tercihi ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır:

Tablo 4. İşletme Tercihi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6
Güvenirlilik	6) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri verdiği sözleri ve taahhütleri yerine getirir.	0,767					
	5) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde yaptığım işlemler güvenlidir.	0,765					
	2) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri verdiğim bilgileri iznim olmadan başkalarıyla paylaşmaz.	0,714					
	1) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri ürünler hakkında güvenilir bilgi verir.	0,683					
	3) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinin verdiğim kişisel bilgilerimi kötü amaçla kullanmayacağına inanırım.	0,683					
	4) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri özel bilgilerimi korur.	0,668					
	7) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri iyi bir itibara sahiptir.	0,635					
Algılanan Fayda	12) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde gönderiler söz verilen zamanda ulaştırılır.		0,651				
	11) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde gönderiler güvenli paketlenir.		0,650				
	10) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde indirimde olan ürünü tercih etme olasılığım yüksektir.		0,647				
	9) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde ürünler farklı renk, model, boyut v.b. bakımdan sunulur.		0,646				

	13) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri istediğim ürünü karıştırmadan tam olarak gönderir.		0,617				
	14) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinden almış olduğum ürünleri kolayca değiştiririm.		0,540				
	8) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde stok problemi yaşanmaz		0,483				
Satın Alma Süreci	18) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde satın aldığım ürünün teslim hızından memnunum.			0,719			
	17) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde işlem hızından memnunum.			0,691			
	15) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde ürün araştırmasından satın alma aşamasına kadar kolayca gelirim.			0,647			
	16) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde ürün siparişinin nasıl verileceğini kolaylıkla anlarım.			0,643			
	19) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde satın alma listesini kaydedip kolaylıkla değişiklik yapabilirim.			0,535			
Arama Motoru Tasarımı	24) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri kullanımı yönlendirme, filtreleme vb. açılarından kolaydır			0,727			
	23) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri internette kolay bulunur.			0,717			
	22) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinin linkleri daha tıklanmadan arkasında ne olduğu kolayca tahmin edilir.			0,642			
	20) Alışveriş yaptığım e-ticaret siteleri dikkat çekici ve olumlu bir şekilde etkileyicidir.			0,602			
	25) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde yeterli düzeyde seçenek sunulur.			0,600			
	21) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinin kurulumu, yapısı, sayfalar ve bölümler arası geçişi çok kolaydır.			0,553			

Üstünlük İmajı	26) İnternette alışveriş yapmak isteyen arkadaşlarımla alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerini kullanmalarını teşvik ederim.					0,715
	27) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerini kullanmaya devam edeceğim.					0,668
	30) Çevreme alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerini tavsiye ederim.					0,649
	29) Diğer e-ticaret siteleri daha ucuz olsa bile, alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerini kullanmaya devam ederim.					0,596
	28) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde fiyatlar bütçemi zorlamaz.					0,620
Teslimat	33) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde sipariş verme ve teslim alma arasında geçen zaman kısadır.					0,773
	32) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde teslimat hızlıdır.					0,735
	34) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde siparişler istenildiği gibi teslim edilir.					0,691
	31) Alışveriş yaptığım e-ticaret sitelerinde siparişler eksiksiz ulaşır.					0,647
Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%54,281					
KMO	0,928					
Bartlett Testi	8403,391					
P	0,000					

Tablo 4'teki, İşletme Tercihi ölçeğinin 0,928 olan KMO değerinin 0,90'dan büyük olması, değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bartlett küresellik testinin p değeri 0.000'ın 0.05'den küçük oluşu, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Verinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. İşletme

Tercih ölçeğinin geçerliliğini bulmak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, 6 boyutu olduğu gözlenmiştir. Her soru ifadesinin faktör ağırlığı 0,5'ten büyüktür. İşletme Tercih ölçeğinin 34 soru ifadesi olup, toplam varyansın %54,281'lik bölümünü açıklayabilmektedir. Alan Adı ve İşletme Tercih ölçeklerinin boyutlarının korelasyonları Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. Alan Adı ve E-Ticaret Algı Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyonları

	Üst Düzey Alan Adı	Keyword Alan Adı	Kısa Alan Adı	Com Alan Adı	IDN Alan Adı	Güvenirlilik	Algılanan Fayda	Satın Alma Süreci	Arama Motoru Tasarımı	Üstünlük İmajı	Teslimat	
1	Üst Düzey Alan Adı	1										
2	Keyword Alan Adı	0,601**	1									
3	Kısa Alan Adı	0,584**	0,674**	1								
4	Com Alan Adı	0,490**	0,560**	0,671**	1							
5	IDN Alan Adı	0,346**	0,511**	0,510**	0,578**	1						
6	Güvenirlilik	0,352**	0,306**	0,416**	0,412**	0,161**	1					
7	Algılanan Fayda	0,323**	0,362**	0,403**	0,397**	0,281**	0,708*	1				
8	Satın Alma Süreci	0,379**	0,360**	0,401**	0,408**	0,249**	0,647**	0,733**	1			
9	Arama Motoru Tasarımı	0,382**	0,357**	0,389**	0,426**	0,249**	0,641**	0,688**	0,791**	1		
10	Üstünlük İmajı	0,350**	0,341**	0,411**	0,364**	0,268**	0,650**	0,671**	0,732**	0,766*	1	
11	Teslimat	0,270**	0,334**	0,315**	0,297**	0,184**	0,650**	0,665**	0,730**	0,672*	0,674**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

r= 0,000-0,300 arası düşük düzeyde ilişki, 0,301- 0,700 arası orta düzeyde ilişki, 0,701-1,00 arası güçlü bir ilişki

Alan Adı ve İşletme Tercih ölçeklerinin boyutları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Bu boyutlar arasındaki korelasyonlar pozitif yönlüdür. Alan Adı ve İşletme Ölçeği boyutlarından Com Alan Adı ile Arama Motoru Tasarımı arasında en yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir (0,426). Bununla birlikte, iki ölçeğin çoğu boyutları arasında orta düzeyde korelasyon olduğu söylenebilir (Kısa Alan Adı ile Güvenirlilik arasındaki korelasyon (0,416), Com Alan Adı ile Güvenirlilik

arasındaki korelasyon (0,412), Kısa Alan Adı ile Üstünlük İmajı arasındaki korelasyon (0,411) gibi).

3.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın H1 hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezleri aşağıdaki çoklu regresyon modeli yönünde değerlendirilmiştir.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Analizi I

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	T	Olasılık
Sabit	1,861	0,143		12,976	0,000
Üst Düzey Alan Adı	0,115	0,048	0,145*	2,380	0,018
Kısa Alan Adı	0,059	0,053	0,078	1,128	0,260
Keyword Alan Adı	0,136	0,054	0,183*	2,498	0,013
Com Alan Adı	0,170	0,046	0,247*	3,653	0,000
IDN Alan Adı	-0,039	0,040	-0,058	-0,980	0,328
R	0,517 ^a				
R ²	0,267				
Düzeltilmiş R ²	0,257				
Standart Hata	0,53735				
F	25,34				0,000

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Bağımsız Değişken: Üst Düzey Alan Adı, Kısa Alan Adı, Keyword Alan Adı, Com Alan Adı, IDN Alan Adı

Bağımlı Değişken: Toplam İşletme Tercihi

Model katsayılarının anlamlılığını desteklemek amacıyla yapılan Anova testinde F istatistiğine ait p değeri 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Alan adı faktörleri bağımsız değişkenler ve toplam işletme tercihi bağımlı değişken olmak üzere kurulan çoklu regresyon modelinde açıklama oranı yaklaşık %26'dır. Modelin alt hipotezlerinden üç tanesi kabul edilmiştir. Kısa alan adı değişkenine ait katsayı pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı değildir. IDN alan adı değişkeni için regresyon katsayısı negatiftir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Modelde regresyon katsayılarına bakıldığında üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı bağımsız değişkenlerinin p değerleri 0,05'den küçüktür. Bu yönde, e-ticaret yapan işletmelerin üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerdeki birimlik artışlar bağımlı değişkeni regresyon katsayıları oranında artırmaktadır. Bağımlı değişkende en çok

artış yaratan com alan adı bağımsız değişkenidir. IDN alan adı istatistiksel olarak anlamlı olmayan ve katsayısı en yüksek bağımsız değişken olduğu için modelden çıkarılıp tekrar analiz yapılmış olup değerler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Çoklu Regresyon Analizi II

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	T	Olasılık
Sabit	1,836	0,141		13,003	0,000
Üst Düzey Alan Adı	0,118	0,048	0,148*	2,448	0,015
Kısa Alan Adı	0,048	0,051	0,063	0,937	0,350
Keyword Alan Adı	0,131	0,054	0,176*	2,418	0,016
Com Alan Adı	0,154	0,044	0,224*	3,530	0,000
R	0,515 ^a				
R ²	0,265				
Düzeltilmiş R ²	0,257				
Standart Hata	0,53732				
F	31,434				0,000

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Bağımsız Değişken: Üst Düzey Alan Adı, Kısa Alan Adı, Keyword Alan Adı, Com Alan Adı

Bağımlı Değişken: Toplam İşletme Tercihi

Model katsayılarının anlamlılığını desteklemek amacıyla yapılan Anova testinde F istatistiğine ait p değeri 0,05’ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Alan adı faktörleri bağımsız değişkenlerinden IDN alan adı çıkarıldıktan sonra, alan adı faktörleri bağımsız değişkenler ve toplam işletme tercihi bağımlı değişken olmak üzere kurulan çoklu regresyon modelinde açıklama oranı yaklaşık %26’dır. Kısa alan adı değişkenine ait katsayı pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu yönde, bu değişken modelden çıkarılıp tekrar analiz yapılmıştır ve değerler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Çoklu Regresyon Analizi III

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	T	Olasılık
Sabit	1,884	0,141		13,380	0,000
Üst Düzey Alan Adı	0,144	0,047	0,181*	3,044	0,003
Keyword Alan Adı	0,201	0,039	0,292*	6,091	0,000
Com Alan Adı	0,095	0,048	0,124*	1,975	0,049
R	0,503 ^a				
R ²	0,253				
Düzeltilmiş R ²	0,247				
Standart Hata	0,54104				
F	39,416				0,000

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Model katsayılarının anlamlılığını desteklemek amacıyla yapılan Anova testinde F istatistiğine ait p değeri 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Alan adı faktörleri bağımsız değişkenlerinden IDN alan adı ve kısa alan adı çıkarıldıktan sonra, alan adı faktörleri bağımsız değişkenler ve toplam işletme tercihi bağımlı değişken olmak üzere kurulan çoklu regresyon modelinde açıklama oranı yaklaşık %25'dir. Modeldeki tüm değişkenler istatistiksel olarak anlamlıdır, p değerleri 0,05'den küçüktür. Bu yönde, e-ticaret yapan işletmelerin üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Bağımlı değişkende en çok artış yaratan keyword alan adı bağımsız değişkenidir.

İstatistiksel olarak anlamlı olmayan bağımsız değişkenler regresyon modelinden ayrı ayrı çıkarılarak dört değişkenli en iyi model tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak, IDN alan adı değişkeni çıkarılarak kurulan modelde kısa alan adı değişkeni anlamlı bulunmamış, kısa alan adı değişkeni çıkarılarak kurulan modelde ise IDN alan adı değişkeni anlamlı bulunmamıştır. Bu yönde, modelden önce IDN alan adı değişkeni, sonra kısa alan adı değişkeni çıkarılmıştır. Anlamlı olmayan değişkenlerin ikisinin de bulunmadığı model Tablo 8'de sunulmaktadır.

Araştırmada H1a, H1c, H1d hipotezleri kabul edilmiştir. Öte taraftan, H1b, H1e hipotezleri reddedilmiştir. E-ticaret yapan işletmelerin sadece üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Öte taraftan, e-ticaret yapan işletmelerin kısa alan adı ve IDN alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilememektedir. H1 hipotezine ait alt hipotezlerin tamamı kabul edilmediğinden H1 hipotezi reddedilmiştir.

H2 hipotezine ait basit doğrusal regresyon modelinde Toplam Alan Adı bağımsız değişkeninin Toplam İşletme Tercihini bağımlı değişkenini açıklayabilme düzeyi incelenerek, anlamlı sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Toplam İşletme Tercihini	Beta	t değeri	P değeri
Bağımsız Değişken			
Sabit	1,882	13,271	0,000
Alan Adı	0,490	10.529*	0,000
F	110,867		0,000
R		0,490	
R ²		0,240	
Düzeltilmiş R ²		0,238	
*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 9’da sunulan basit doğrusal regresyon analizinde, t ve F istatistiklerinin yüksek değerler olduğu, modelin 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. F değeri olan 110,867 yüksek bir değer olup, değişken ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğunu ispat etmektedir. t değeri olarak 10,529 ve p değeri olarak 0,000 bulunması, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin istatistiksel olarak anlamlı katsayıya sahip olduğu gözlenmiştir. Toplam Alan Adı bağımsız değişkenindeki bir birimlik artışın, İşletme Tercihini bağımlı değişkenini 0,490 katsayısı oranında artıracığı gözlenmektedir. Bu yönde, H2 kabul edilmiştir. Toplam Alan Adının İşletme Tercihini pozitif yönlü etkilediği de bilimsel olarak kanıtlanmıştır. R² değeri 0,240 olup, Toplam Alan Adının İşletme Tercihini %24 düzeyinde açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırmada, e-ticaret yapan işletmelerin toplam alan adlarının, bu işletmelerin bireyler tarafından tercihlerini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, e-ticaret yapan işletmelerin alan adlarının, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihleri üzerindeki etkisini incelemektir. Elektronik ticaret işletmelerin satış yapmaları için kapsamlı olarak çeşitli işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlamakta, o işletmelerden alışveriş yapmak isteyen bireylerin işlerini kolaylaştırarak, ilgili işletmeleri tercih etmelerini sağlamaktadır. Bu yönde, üretilen, geliştirilen sayısal verilerin, metinlerin, görsellerin, seslerin işlenmesini ve aktarılmasını sağlamaktadır. E-ticaret, işletmelere ve bu işletmelerden hizmet alan bireylere katkıda bulunması nedeniyle önem kazanmaktadır. E-ticaret, ürün çeşitliliği, düşük fiyat, tedarikçi ve müşteri çeşitliliği sağlamakta, işletmelerin

rekabet avantajları kazanmalarını kolaylaştırmakta, ulusal ve küresel ticaretin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışmada, H1 reddedilmiştir. E-ticaret yapan işletmelerin sadece üst düzey alan adı, keyword alan adı ve com alan adı, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Bununla beraber, H2 kabul edilmiştir. E-ticaret yapan işletmelerin toplam alan adlarının, e-ticaret hizmeti alan bireylerin bu işletmeleri tercihlerini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Gelecekte araştırmanın daha büyük örnekleme uygulanması, halen kabul edilmeyen alt hipotezlerin ve H1 hipotezinin kabul edilmesini sağlayabilir. Bu çalışma ilgili alanda yapılan özgün bir araştırmaya dayalıdır. Bu yönde, çalışmanın akademisyenlerin gelecekte yapacakları çalışmalara kaynak sağlayarak öncülük yapması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Altınok, S., Sugözü İ.H., Çetinkaya, M. Geleneksel Ticaretten Yeni Ekonomiye Elektronik Ticaretin Temel Ekonomik Etkileri, s. 1-8, INET-TR 2003 IX. "Türkiye'de Internet" Konferansı, 11-13 Aralık 2003, Askeri Müze/Harbiye Kültür Sitesi, İstanbul (<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/89.pdf>, Erişim Tarihi: 25.01.2015)
- Anbar, A. (2001). E-Ticarette Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), ss. 18-32.
- Bal, N. (2013). İnternet alan adları ve internet alan adı uyuşmazlıklarının tahkim yoluyla çözülmesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17(1-2), ss. 315-351.
- Baydar, V. (2010). *E-ticaret kavramı ve e-ticareti etkileyen faktörlerin panel veri analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Bilim Dalı.
- Çam, E. (2014). *Dünü, bugünü ve yarını ile e-ticaret: karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
- Dal, S. (2010). Türk Hukukunda İnternet Alan Adları (Domain Names) ve Bu Alandaki Son Gelişmeler. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 28 (1) ss.479- 497.
- Demireli, C. ve Dursun, F. (2013). E-ticarette müşteri sadakatinin belirlenmesi üzerine bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), ss. 271-283.
- Eriş, Ö.U. (2008). *E-ticaret performansına etki eden faktörlerin analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı

Gökgül, M. (2014). *Türkiye’de elektronik ticaret ve işletmelere, tüketicilere sağladığı avantajlar, dezavantajlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı

Kırçova, İ. (2010), *Dünyada ve Türkiye’de e-ihracat uygulamaları*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No: 2010-19.

Küçükyılmazlar, A. (2006). *Elektronik ticaret rehberi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No: 2006-3 Şubat

Sayın, M. (2009). *Sermaye piyasalarında elektronik ticaret ve banka çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dış Ticaret Anabilim Dalı.

Şentürk, B. (2010). *Alan adının tanıtma vasıtalarından doğan haklara aykırı kullanımı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Ticaret Hukuku Bilim Dalı

Uygur, E. (2010). *E-ticaret ve Türkiye’deki durumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme yönetimi Yüksek Lisans Programı

Yılmaz, C. (2010). Online alışverişte algılanan değer, memnuniyet, güven ve sadakat arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

<http://keyworddomain.nedir.com/> (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

<http://www.domainom.com/20130214/kisa-az-karakterli-domainler-degerleme-kriterleri-ve-puan-tablolari> (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

https://www.nic.tr/index.php?USRACTN=STATICHTML&PAGE=idn_info (Erişim Tarihi: 20.01.2015)

Ek 1. Demografik Veriler**Tablo 1. Cevaplayanların Yaşları**

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Yaş	18-30 yaş arası	268	75,9
	31-40 yaş arası	83	23,5
	41-50 yaş arası	2	0,6
	Toplam	353	100

Tablo 2. Cevaplayanların Cinsiyetleri

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	257	72,8
	Kadın	96	27,2
	Toplam	353	100

Tablo 3. Cevaplayanların Eğitimleri

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	8	2,3
	Lise	33	9,3
	Önlisans-Lisans	243	68,8
	Lisansüstü	69	19,5
	Toplam	353	100

Tablo 4. Cevaplayanların Aylık Gelirleri

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Aylık Gelir	800 TL ve altı	110	31,2
	801 TL-2000 TL arası	109	30,9
	2001 TL- 3000 TL arası	71	20,1
	3001 TL ve üstü	63	17,8
	Toplam	353	100

Tablo 5. Cevaplayanların E-Ticaret Aylık Harcama Miktarları

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
E-Ticaret Aylık Harcama Miktarı	0-150 TL arası	223	63,2
	151 TL-500 TL arası	103	29,2
	501 TL- 1000 TL arası	17	4,8
	1001 TL ve üstü	10	2,8
	Toplam	353	100

Tablo 6. Cevaplayanların İnternet Kullanım Sıklığı

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
İnternet Kullanım Sıklığı	Her Gün	323	91,5
	Haftada Birkaç Kez	18	5,1
	Haftada Bir Kez	6	1,7
	Ayda Birkaç Kez	5	1,4
	Ayda Bir Kez	1	0,3
	Toplam	353	100

Tablo 7. Cevaplayanların Son Bir Ayda E-Ticaret ile Yaptıkları Alışveriş Adedi

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
E-Ticaret ile Son Bir Ayda Alışveriş Adedi	1-2	262	74,2
	3-4	66	18,7
	5-6	12	3,4
	7 ve üzeri	13	3,7
	Toplam	353	100

TEKNOLOJİ GİRİŞİMİ SÜREÇ YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: YALIN GİRİŞİM METODOLOJİSİNİN İNCELENMESİ

Adnan Veysel ERTEMEL*

ÖZET

Küresel ölçekte dijital dönüşümün birçok sektörde iş yapma şeklini yıkıcı biçimde değiştirdiği globalleşen dünyada yenilikçi teknoloji girişimleri sınırötesi pazarlara kolay girebilmesi özelliğiyle milletlerin ulusal ekonomik kalkınmasında önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Tüketici davranışının sürekli olarak evrildiği, teknoloji adaptasyon süresinin sürekli olarak kısaldığı 21. yüzyıl dünyasında teknoloji girişimlerinin doğru yönetilmesi kritik önemdedir. Ancak yeni teknoloji girişimlerinde başarısızlık oranı çok yüksek seviyededir. Bu çalışmada teknoloji girişimlerinin ticari başarısı için yeni bir metodolojik yaklaşım olan Yalın Yaklaşım, literatürdeki karşılığı ve temel prensipleriyle beraber incelenmiş, endüstriden örnekler getirilmiş ve Yalın Yaklaşım, yeni trendler ışığında yeni öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yalın Yaklaşım, Girişimcilik, Teknolojik Yenilikçilik, Minimum Uygulanabilir Ürün, Pivot, Teknoloji Kabul Modeli, Bowling Yolu Stratejisi, Viral Pazarlama*

A NEW APPROACH IN TECHNOLOGY ENTERPRISE PROCESS MANAGEMENT: EXAMINATION OF LEAN ENTERPRISE METHODOLOGY

ABSTRACT

In a world where digital transformation radically changes the existing business models in many sectors globally, innovative technology start-ups have critical importance for economic development of nations.

In the 21st century where consumer behavior is constantly changing and time to adopt new technologies is shrinking, it's of critical importance to manage technology startups properly. However, failure rate for new startups are still very high. This paper examines the new methodology called Lean Startup - which aims at reducing the failure rates in new startup ventures - with its link to academic literature, its main principles together with examples from the industry. Finally, some propositions are made for Lean Startup in the light of new trends.

Keywords: *Lean Startup, Entrepreneurship, Technologic Innovation, Minimum Viable Product, Pivoting, Technology Acceptance Model, Bowling Alley Strategy, Viral Marketing*

* Dr., Bahçeşehir Üniversitesi Kısmi Zaman Öğretim Görevlisi

1. Giriş

Schumpeter (1942), yıkıcı stratejiyle rekabette nasıl bazı ürün ve şirketlerin yok olup yerine müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan yenilerinin geldiğini tarif etmiştir. Dijital dönüşüm süreci her sektörde yaşanmakta ve iş modelleri yıkıcı biçimde değişmektedir. Buna örnek olarak A.B.D.'de müzik dinleme alışkanlığı %68 oranında dijitalleşmiştir. Yine A.B.D.'de mobil iletişim kullanımı 55-64 yaş aralığındaki tüketicilerde bile sabit hattan iletişimi geçmiştir (Duncan v.d., 2014). Diğer yandan teknolojinin gelişme hızına ilave olarak tüketici adaptasyon süresi de hızla kısalmaktadır. Radyonun ilk 50 milyon kullanıcıya ulaşma süresi 38 yılken bu süre televizyon için 13 yıl, internet için 4 yıl, instagram için 6 aya inmiştir (Leger, 2013). Hızlanarak gelişen dijitalleşme sürecinde hem teknoloji boyutunda hem de müşteri davranışları boyutunda belirsizlikler artmaktadır.

Yeni teknoloji girişimleri için belirsizlikler, yenilikçilik için birçok fırsatı içinde barındırmaktadır. Yenilikçilik ve girişimcilik ulusal ekonomik kalkınmanın anahtar etkenleri olarak değerlendirilmektedir. (Crosby, 2000; Solow, 1956; Nadiri, 1993). Ortaya çıkan teknolojik fırsatları değerlendirememek ve yenilikçi yaklaşım eksikliği ülkelerin ekonomik büyümesinin düşük olmasına neden olabilmektedir (Fagerberg vd., 2000)

Diğer yandan yeni kurulan teknoloji girişimlerinin %95'lik büyük bir bölümü ilk yıllarında başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Ghosh, 2012). Rekabetin gittikçe arttığı, müşterilerin, tam istediklerini sunmaktan uzak 'ortalama' ürünleri kullanmaktan kaçındığı bir devirde yeni girişimlerin geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşması gittikçe zorlaşmaktadır.

Sutton(2000), yeni teknoloji girişimlerindeki süreçlerin yönetiminin süreç araştırmalarında uzun yıllar ihmal edildiğini belirtmektedir.

Toyota'nın Yalın Üretim felsefesinden esinlenerek Ries ve Blank tarafından geliştirilen yeni bir yaklaşım olan Yalın Girişim, aşırı belirsizlik ortamında keşifsel yöntemle pazarın benimseyeceği ürünleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yalın girişim; teknoloji girişimlerindeki süreçlerde müşteri ihtiyaçlarını karşılayan israftan arındırılmış en yalın ürünü geliştirmeye dayalı, hızlı ve ucuz maliyetlerle tekrarlanan deneyler tasarlayarak minimum zaman ve eforla iş fikrine ait temel varsayımları pazarda sınamamak suretiyle girişimlerin başarısızlık olasılığını azaltmayı amaçlayan bir metodolojidir (Ries, 2011). Teknoloji girişimlerinde hızla benimsenen bu metodoloji, A.B.D.'de Silikon Vadisindeki yeni girişimlerin temel pratiği haline gelmiş ve dünya çapında birçok hızlandırma merkezi ve StartupWeekend gibi birçok etkinlikte uygulanmaya başlanmıştır. Ancak uygulamacılar tarafından ortaya atılıp benimsenen bu yaklaşım literatürde yeteri kadar irdelenmemiştir.

Bu çalışma yeni girişimlerdeki Yalın Girişim metodolojisini literatürdeki karşılığıyla beraber inceleyip yalın girişim yaklaşımının önemi, temel prensipleri ve zayıf noktalarını endüstriden örneklerle birlikte incelemektedir.

2. Yeni Girişimin Tanımı

Yeni girişim(start-up) tanımları bu kavramın farklı boyutlarını öne çıkarır niteliktedir. Bach, yeni girişimi, tanımlı bir gelişme süreci olmayan enerjik ve adanmış birkaç kişinin oluşturduğu yapı olarak tanımlar (Bach 1998).

Benzer bir şekilde Ries yeni girişimi; *olağanüstü belirsizliklerin olduğu bir ortamda yeni ürün ve hizmet sunmak için tasarlanan insanlardan oluşan yapı* olarak tanımlar (Ries, 2011).

Blank'ın tanımı yeni girişimlerin ölçeklenebilir olması ve iş modelinin ispatlanmış olması boyutlarına dikkat çeken bir tanım yaparak yeni girişimi; *tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir iş modeli arayışı için oluşturulmuş geçici kaotik bir yapı* olarak tanımlar (Blank, 2010). Blank bu tanımdan yola çıkarak yeni girişim aşamasının, ideal olarak hangi müşteri segmentine, hangi ürün özellikleriyle değer üretmesi gerektiğinin bilinmediği optimum iş modeli kombinasyonunun henüz tespit edilmediği ve yeni girişim evresinin sözkonusu optimum kurgunun arayışının olduğu geçici bir evre olduğunu, iş planının yazılması ve uygulanması aşamasının ancak optimum iş modeli tespit edildikten sonra yapılması gerektiğini belirtir. Ayrıca yeni girişimlerin önemli bir karakteristiğinin ölçeklenebilir olması gerektiğinin altını çizer. Örneğin yerel çevrede açılan yeni bir restoran, ölçeklenebilir olmadığı sürece yeni girişim tanımına girmez.

3. Yalın Girişim Yaklaşımı

Yalın Girişim yaklaşımı Toyota Üretim Sistemi'ndeki yalın üretim felsefesinden esinlenmiştir. Yalın üretim felsefesinde, üretim sistemindeki birim çıktı miktarını artırmaya yönelik üretim faaliyetlerinde süreç içindeki israfın sıfırlanması amaçlanmaktadır. (Toyota; Ohno, 1988). Toyota'nın bu yaklaşımında kaynakların verimli kullanılmasıyla müşteriye sunulan değer artırılmasını esaslar. Müşteri merkezli bu yaklaşım aynı zamanda, kesintisiz sürekli üretim ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi prensiplerini de içinde barındırmaktadır belirtmektedir (Ohno, 1988; Womack, vd., 1991).

Ries'a göre Yalın Girişim, *'yalın düşüncenin yenilikçilik süreçlerine uyarlanmasıdır'*(Ries, 2011, p. 6). Ries, teknoloji girişimlerinde yalın üretim felsefesindeki gibi israfın azaltılıp verimliliğin artırılmasının amaçlandığını belirtir. Bu metodolojiye göre, girişimle ilgili teyit edilmemiş varsayımlardan oluşan bir iş planı yapıp işe koyulmak yerine iş fikrine ait temel hipotez ve varsayımların tekrarlayan ve hedefe yönelik deneylerle sınanması esaslar. (Blank & Dorf, 2012; Blank, 2006).

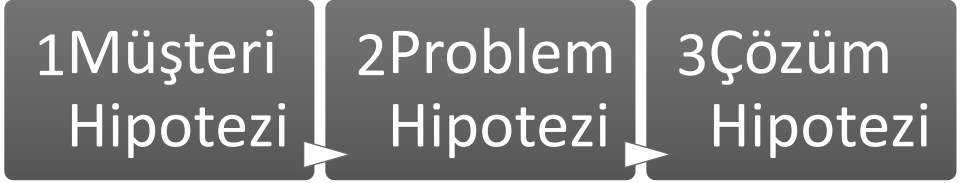
Ries, yeni girişimleri yönetmeyi bir otomobili kullanmaya benzeterek, yalın girişim yaklaşımının ortaklara girişimi nasıl sürmeleri gerektiğini, ne zaman direksiyonu çevirip ne zaman U-dönüşü yapılması, ne zaman yolda sebat edilmesi gerektiğini öğrettiğini ifade etmektedir.

4. Yeni Girişimlerin Tipik Sorunları ve Çözüm Olarak Yalın Girişim

Yeni Girişimlerin Çok Bilinmeyenli Uzayı

Yeni girişim kavramına Blank'ın getirdiği tanımda vurguladığı gibi yeni girişimler çok bilinmeyenli kaotik bir yapıdır. Yeni girişimin temelde doğrulaması gereken bilinmeyenler, ideal müşteri kitlesi, bu müşterilerin problem hipotezi ve girişimin sözkonusu müşteri probleminde çözüm olacağını varsaydığı çözüm hipotezidir. Girişimlerin bu çok bilinmeyenli uzayda günümüz rekabetçi ortamında mümkün olan hızlı biçimde ideal iş modelini bulması beklenmektedir.

Yalın girişim yaklaşımı da girişimlerin en temel hipotezleri olan müşteri, problem ve çözüm hipotezlerini modelleyerek olabilecek en kısa zamanda doğrulamayı esas almaktadır.



Şekil 1: Girişimlerin İş Fikirlerine Dair Doğrulaması Gereken Temel Hipotezler

Sermaye İhtiyacı

Dünyada yeni girişimlerde yatırım sermayesi bulma oranı çok düşüktür. Bunun bariz bir örneği Türkiye’de 2014 yılı boyunca yapılan toplam internet tabanlı girişim yatırımlarının 74 adetle sınırlı kalmasıdır (Webrazzi, 2015). Yeni girişimlerin iş modeli arayışında iş fikrine ait varsayımları minimum maliyetle doğrulaması gerekmektedir.

Yalın girişim yaklaşımında iş fikrine dair en kritik varsayımları maliyeti düşük deneylerle teyit edip iş fikrinin potansiyel müşterileri çekme ölçütünü (traction level) rakamlarla ortaya koymak amaçlanmaktadır. Teyit edilmemiş varsayımlardan oluşan iş planı bazlı eski yaklaşıma göre bu yaklaşımda yatırımcıları ikna etmek çok daha kolaydır.

Olgunlaşmadan Ölçeklenme Tehlikesi

İş modeli optimizasyonu arayışında para kazanmaya başlayan birçok yeni girişim, ideal iş modelini henüz bulmadığı halde bulduğunu zannedip radikal varyasyonları denemeden iyi kötü kazanç getiren mevcut iş modelinde küçük optimizasyonlara odaklanma tuzağına düşmektedir. Fisk sermayesi almış olsa da ölçeklenmenin mümkün olmadığı bu yeni girişimler uzun ömürlü olamamaktadır. 3200 adet

internet tabanlı yeni girişim üzerinde yapılan bir araştırma, bu girişimlerin %74'ünün başarısızlık sebebinin olgunlaşmadan büyüme olduğunu ve bu tür yeni girişimlerin hiçbirinin 100.000 kullanıcı seviyesine ulaşmadığını ortaya koymaktadır (Startup Genome Report, 2012).

Yalın girişim metodolojisi, girişimin erken aşamalarında radikal biçimde birbirinden farklı iş stratejilerini denemeye dayalı değişmeye esnek yaklaşımıyla olgunlaşmadan ölçeklenme riskini azaltmaktadır.

5. Yalın Girişimle İlgili Geçmiş Literatür

Yeni girişimlerde süreç yönetimi uzun bir süre, pazarı ve müşterisi yıllar içinde netleşmiş büyük şirketlerde yapıldığı gibi İş Planı geliştirilmesi ve bu iş planına sadık kalarak hareket edilmesiyle yürütülmeye çalışılmıştır. Ancak yeni girişimlerde ideal müşterilerin ve bu müşterilere sunulması gereken ideal ürün kurgusunun belirsiz olması iş planı yapmayı anlamsızlaştırmaktadır.

Yüksek oranda belirsizliklerin olduğu böyle bir ortama uygun bir yaklaşımı ilk olarak McGrath ve MacMillan, "keşif-yönelimli planlama" adıyla geliştirmiştir (McGrath vd, 1995:46). Bu yaklaşım girişime ait tehlikeli varsayımların sistematik biçimde ortaya konup girişim ilerledikçe ve yeni veriler ortaya çıktıkça test edilmesini ve iş planının güncellenmesini hedeflemektedir.

Keşif-yönelimli planlama yaklaşımından hareketle Popper, teknoloji girişimlerinin ürün fikri ve pazarla ilgili öğrenme ve keşif süreciyle ilgili bilimsel bir model önermiştir. Buna göre girişimciler sürekli olarak içinde bulunulan durumda en anlamlı ve önemli varsayımları tespit ederek test ettiği ve bulguları sonucu kendini güncelleyip bir sonraki hipotezi kurguladığı bir tekrarlayan bir döngü içindedir.

Problem 1 → Hipotez 1 → Pazarda Test 1 → Problem 2 → Hipotez 2 ...
Problem n+1

Popper'cı yaklaşımı benimseyen Harper, girişimlerde öğrenmenin; girişimlerin pazarla ilgili belli hipotezleri nasıl test ettiği ve sonuçlarını nasıl yorumladığını esas alan öğrenme metodolojisinin sonucu olduğunu belirtmiştir (Harper, 1999). Harper, pazarla ilgili belli problemler çözümlendiğinde süreç içinde yeni problemlerin ortaya çıktığını ve bu öğrenme sürecinin hiç durmadan devam edeceğini belirtmektedir. Harper, girişimcinin önemli sorunları ne hızda tespit edip bu problemlere ne hızda çözüm geliştirdiğinin de öğrenme metodolojisine bağlı olduğunu not etmektedir.

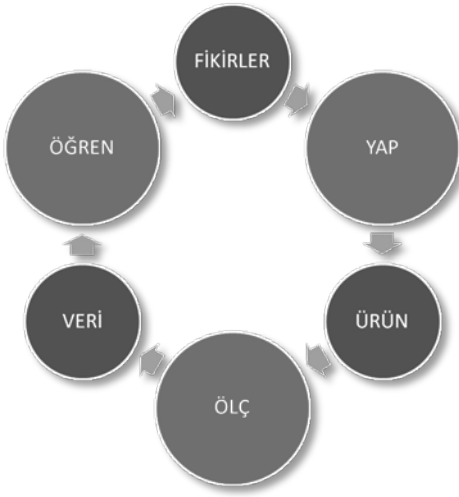
Yalın girişim yaklaşımı, bu yaklaşımların devamı niteliğinde olup girişimle ilgili en önemli belirsizlikler olan müşteri, müşterinin varsayılan problem ve çözüm (ürün veya hizmet) önerisi bileşenini içeren hipotezler geliştirerek kantitatif çalışmalarla varsayımları doğrulanmasını hedeflemektedir.

6. Yalın Girişim Yaklaşımının Temel Prensipleri

Yalın girişim yaklaşımı, Steve Blank'ın ifadesiyle *doğrulanmış deneylerle ilerlemeyi baştan kapsamlı iş yapmaya, müşteri geri bildirimlerini sezgisel hareket etmeye, tekrarlanan iş yapma şeklini bir seferde büyük ölçekte proje geliştirmeye* yeğlemektedir (Blank, 2013). Blank ve Ries'e göre silikon vadisindeki kanaat önderi girişimciler bir noktadan sonra, kağıt üzerinde kusursuz çalışan çok iyi hazırlanmış iş planları hayata geçtiğinde başta ürünü satılacağını belirten birçok müşterinin söylediğinin aksine hareket ettiğini görüp her adımda pazar ve müşterilerden teyit edilmiş geri bildirimler almanın önemini kavramıştır.

Yap-Ölç-Öğren Döngüsü

Yalın yaklaşımın temelinde pazar ve müşteriyle ilgili sürekli bir geri bildirim ve öğrenme sürecinin yaşandığı bir **Yap-Ölç-Öğren** döngüsü vardır. Yalın yaklaşımda amaç, bu öğrenme döngüsünün olabildiğince hızlı çalışmasıdır.



Şekil 2: Yap-Ölç-Öğren Döngüsü

Kaynak: Ries (2011)

Bu döngüde ilk adım fikir geliştirmedir. Fikre dair spesifik hipotezlerin geliştirildiği bu aşamada ürünün hitap ettiği müşterilerin kimler olduğu, bu müşterilerin zihinlerinde çözmeye çalıştığı problemlerin neler olduğu ve girişimin bu ihtiyaçların çözümü için nasıl çözümler geliştirebileceği net biçimde ortaya konmalıdır. Ardından hipotezleri gerçekleyen bir Minimum Uygulanabilir Ürün geliştirip gerçek müşterilerden ürünle ilgili geribildirim alınır. Söz konusu geri bildirim

ışığında girişimciler mevcut ürün konfigürasyonu ile devam etmeye ya da pivot etmeye (ürün stratejisinde radikal değişikliğe gitmeye) karar verir.

Yalın girişim yaklaşımında, düşük kalitede de olsa ürüne ait prototiplerin hızlı ve erken aşamada geliştirilmesi esastır. İdeal müşteri kitlesi henüz tespit edilmemiş olsa da, hiçbir müşteri ürünün bu aşamada %100 tamamlanmış olması beklememektedir. Bu nedenle ürünü gerçek pazar ortamında ve erken aşamada prototip olarak da olsa deneyimlemek maliyetleri düşürüp ürün geliştirme hızını artırmaktadır.

Yalın girişimin önemli bir kavramı Minimum Uygulanabilir Ürün'dür (Minimum Viable Product). Ries, Minimum Uygulanabilir Ürünü, girişim takımının ürün fikriyle ilgili müşterilerden edineceği maksimum öğrenmeyi, minimum çabayla sağlayacak ürün versiyonu olarak tanımlar. Bu versiyon, başlangıç aşamasında çoğu zaman çoğu özelliği gerçekte çalışır durumda olmayan ancak müşteriye deneyimletip geri bildirim almaya yetecek bir prototip ya da sadece statik web sayfası ekranlarından oluşan ve tıklayınca bir diğerine yönlendiren tıklanabilir pdf belgesi bile olabilir.

Minimum Uygulanabilir Ürünün Özellikleri

Müşterilerden ürünle ilgili doğrulanmış geri bildirim alabilmek için Uygulanabilir Ürünün gerçekten minimum, uygulanabilir ve ürün olması gerekmektedir.

Minimum olması; mümkün olan minimum çaba ile müşterilere değeri sunabilmeyi ifade eder.

Uygulanabilir olması; bitmiş ürüne mümkün olduğunca yakın bir deneyim sunması gerektiğini ifade eder.

Ürün olması; müşteriyle bir tür (para vermek, zaman ayırmak v.b.) alışverişi içermesi gerektiğini ifade eder.

Minimum Uygulanabilir Ürün Türleri

1. **Karşılama Sayfası:** Ürünün kısa ve özlü ifadeler ve etkileyici görsellerle tanıtıldığı ve ziyaretçilerin arzu edilen aksiyona yönlendirildiği tek sayfalık bir web sitesi tasarlanmasını ifade eder.
2. **Demo/Tanıtım Videosu:** Ürünün kullanım deneyimini anlatan kısa bir video. Bu tekniği kullanan Dropbox girişiminin kurucusu, aynı konuda birçok ticari alternatifin olduğu bir ortamda, ürünün farkını anlattığı demo videosuyla ilk başarısını yakalamıştır.
3. **Faydayı Anlatan Reklam: Adwords** gibi reklam ağlarında temel değer önerisini tek satırda yazarak müşterilerin tıklama davranışının ölçülmesini ifade eder.
4. **Konsiyerj Hizmeti:** Ürün veya hizmetin az sayıda müşteriye fiziksel ortamda bizzat hizmet ederek sunulmasıdır. Maliyetli bir yöntem olmakla beraber başlangıç safhasında kısa bir süre kullanılan bu yöntem yüksek

memnuniyet oranına sahip ilk müşterileri kazanmanın yanısıra, müşterilerin beklentilerini daha iyi anlamayı ve girişimin ölçeklenebilirliğinin test edilmesini sağlar.

5. **Çalışır Gibi Gözüken Ürün (Wizard of Oz):** Ürünün çok kısıtlı özelliklerinin çalıştığı ya da tüm özelliklerinin çalışır gözüktüğü ancak arka planda hiçbir otomasyonun olmadığı manüel yöntemlerle ürünü müşterilere deneyimleterek geri bildirim almayı amaçlamaktadır.
6. **Mevcut Ürüne Eklenti:** Rakip bir ürün üzerinde eklenti yapma yoluyla anlamlı bir değişiklik getirerek müşterilere deneyimletmek ve geri bildirim almayı amaçlar.
7. **Satış Görüşmesi:** Özellikle ticari müşterilere hitap eden ürünlerde ürünün potansiyel bir müşteri firmaya satmak için satış görüşmesi yapılmasıdır.
8. **Tanıtım Broşürü:** Ürünü temel özellikleri ve sunduğu faydalarıyla anlatan broşür tasarlanmasıdır.

Pivot Etmek

Ries, pivot etmeyi, müşterilerle ilgili öğrenme süreci sonrası ihtiyaç duyulması halinde yeni girişimde *vizyon sabit kalmak koşuluyla stratejide radikal değişikliğe gitmek* olarak tarif etmektedir (Ries, 2011). Bu terim basketbolda kullanılan pivot teriminden gelmektedir. Pivot eden oyuncu bir ayağı sabit kalmak koşuluyla diğer ayağını her yere oynatabilir. Ries'a göre de yeni girişimler, müşterilerden gelen geri bildirimle vizyon sabit kalmak koşuluyla girişim stratejisinde radikal değişiklikler yapacak esneklikte olmalıdır. Bunun aksine her adımda vizyonu değiştirmesi hiç önerilmediği gibi taktiksel değişikliklerin dışında durum gerektirmesine rağmen aynı stratejide ısrar etmek tehlikeli bir yaklaşımdır.

Pivot Türleri

1. **Zoom-in ve Zoom-out Pivot:**
Zoom-in pivot, bir ürünün sınırlı özelliklerinden tam bir ürün çıkarmayı ifade etmektedir. Zoom-in pivot'a örnek olarak Flickr adlı girişim verilebilir. Başlangıçta çokoyunculu çevrimiçi oyun platformu olan Flickr, yeni eklediği resim yükleme özelliğinin sıradışı biçimde çok ilgi gördüğünü farkedince radikal bir karar alıp zoom-in pivot yaparak tamamen resim yükleme üzerine bir girişim olarak yoluna devam etme kararı almıştır. Zoom-out pivot tam bir ürün zannedilene daha büyük bir ürünün bir özelliğine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Zoom-out pivot'a örnek Youtube platformudur. Başlangıç aşamasında sadece çöpçatanlık amaçlı video yükleme platformu olarak konumlanan Youtube, kısa bir süre sonra müşteri kitlesinde Zoom-out pivot yaparak sadece çöpçatanlıkla ilgilenenler için değil her türlü müşteri için video yükleme ve oynatma platformu olarak konumlanmıştır.
2. **Platform Pivotu**
Bir uygulamayı genişleterek platforma çevirme ya da platformdan uygulamaya geçişte kullanılır.
3. **İşletme Modeli Pivotu**

Bir genel işletme modelinden farklı bir işletme modeline dönüşü ifade eder. Buna örnek olarak işletmeden-işletmeye (B2B) modelden işletmeden müşterilere (B2C) satış modeli dönüş ya da düşük maliyet liderliği stratejisinden ürün farklılaşması modeline geçiş verilebilir.

4. **Müşteri Segmenti Pivotu**

Ürünün gerçek müşteriler için gerçek bir problemi çözmekle beraber elde edilen müşterilerin arzu edilen müşteriler olmadığı durumlarda farklı müşteri segmentine geçiş kararı verme durumunu ifade eder.

5. **İhtiyaç Pivotu**

Müşterilerin ilgilenmedikleri bir üründen müşterilerin ilgilendikleri bir ihtiyacı karşılayan bir ürüne geçişte kullanılır.

6. **Değer Pivotu**

Sunulan değer paraya dönüştürme modelinin farklılaştırılmasıdır. Buna örnek olarak bir ürünün tek seferde yüksek bir meblağ üzerinden fiyatlanması yerine düşük ücretle aylık hizmet kiralama modeline geçiş verilebilir.

7. **Kanal Pivotu**

Müşteriye ulaşma modelinin daha etkin bir modelle değiştirilmesidir.

8. **Teknoloji Pivotu**

Ürünün farklı / yeni bir teknolojik altyapı üzerinde sunulmasıdır.

9. **Büyüme Modeli Pivotu**

Girişimin ölçeklenmesinde kullanılan temel stratejide değişikliğe gidilmesini ifade etmektedir. Büyüme modeli olarak adlandırılan bu stratejiler bir sonraki bölümde incelenecektir.

Yeni Girişimlerde Büyüme Modeli Stratejileri

Ries, Yeni girişimlerin büyüme modeli stratejileri kapsamında, üç temel büyüme modeli sıralamıştır (Ries, 2011):

1. **Yapışkan Büyüme Modeli:**

Müşterilerin önemli bir bölümünün sadık ve sürekli kullanan müşteriler olması esasına dayanır. $Yapışkanlık Oranı(\%) = \frac{Aktif Müşteri Sayısı}{Toplam Müşteri Sayısı}$ Yapışkan büyüme modelinin tercih edilebilmesi için birim zamanda yeni elde edilen müşteri sayısının kaybedilen müşteri sayısından fazla olması gerekmektedir. $Yapışkan Olmanın Ölçütü = Yeni Elde Edilen Müşteri Sayısı - Kaybedilen Müşteri Sayısı (> 0 olmalı)$

2. **Viral Büyüme Modeli**

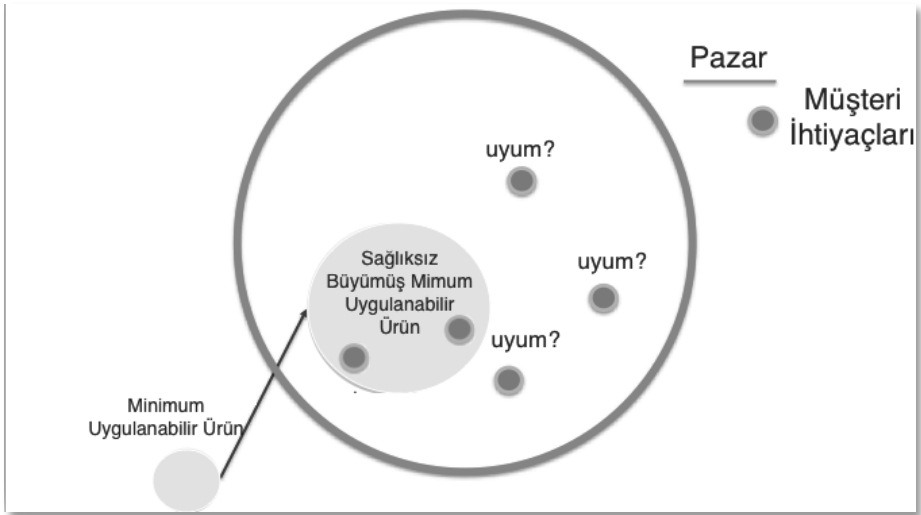
Müşterilerin ürünü birbirine tavsiyesine dayalı olan ve viral olma katsayısı 1'den büyük olan girişimler viral büyüme modelini esas almaktadır. Viral olma katsayısı şu şekilde hesaplanır: $Viral Olma Katsayısı = Referans Vermeye Çağrılan Müşterilerin Yüzdesi \times Referans Olunan Ortalama Kişi Sayısı \times Daveti Kabul Edenlerin Yüzdesi$ Bu katsayı 1'den ne kadar büyükse ürünün viral yolla organik biçimde büyümesi o denli hızlı olur.

3. **Ücretli Büyüme Modeli:**

Bu modelde parasal olarak ürünün sağladığı marjinal fayda hesaplanır. *Marjinal Fayda = Müşteri Yaşamboyu Değeri – Müşteri Elde Etme Maliyet*
Bu model müşterilerden elde edilen marjinal faydanın yüksek, reklam harcamasının nispeten düşük olduğu ve reklam yönteminin etkili olduğu durumlarda kullanılır.

7. Yalın Yaklaşımın Yapılmış Eklemeler

Yalın Yaklaşımında girişimlerin başarısı için sunulan yegane çözüm, Minimum Uygulanabilir Ürünler tasarlayıp pazarda deneyimlemektir. Minimum uygulanabilir ürün kurgusu, ancak müşterilerin gerçek bir ihtiyacını anlamlı bir çözümle adreslemişse girişim gelen geribildirimde göre ürünü geliştirmeye devam edebilir. Aksi durumda müşterilerden olumlu geribildirim alana dek farklı minimum çalışır ürün alternatifleri geliştirmeye devam edilir. Yalın yaklaşımda sıkça karşılaşılan bir sorun, farklı müşteri segmentlerinin farklı ihtiyaçları olması nedeniyle minimum uygulanabilir ürünün ilk hedeflenen müşteri segmentinde fikir teyit edildikten sonra diğer müşteri segmentlerinin çok farklı diğer ihtiyaçlarını da çözmek için zamanla minimumluktan çıkıp sağlıksız biçimde genişlemeye ve zamanla hiçbir segmentin tam ihtiyacını karşılamayan bir ürün olmaya başlamaktadır. Bu duruma işaret eden Skok, minimum uygulanabilir ürüne ek olarak minimum uygulanabilir müşteri segmenti (Minimum Viable Segment) kavramını ortaya atmıştır (Skok, 2013).



Şekil 3: Ürün-Pazar Uyumu Problemi

Kaynak: Michael J. Skok, 2013

Skok'un ürün-pazar uyum problemi olarak adlandırdığı sağlıksız büyümüş minimum uygulanabilir ürünle sonuçlanan sorun ancak hedeflenen müşteri segmentlerini çok

iyi analiz edip, farklı segmentlerde gözükseler de ürün bağlamıyla ilgili aynı ihtiyaçlara sahip ve aynı fonksiyonaliteyi talep eden komşu müşteri segmentlerini tespit etmekle aşılabilir. Skok, minimum uygulanabilir segment adını verdiği bu küçük müşteri segmentlerine belli bir plan çerçevesinde sırayla ürünü sunup bu niş segmentleri domine etmenin yeni bir girişim için bile mümkün olabileceğini belirtir. Bu sayede ürünün müşterilerce diğer müşterilere tavsiye edilebileceğini söyler. Minimum uygulanabilir ürünü minimum uygulanabilir müşteri segmentiyle birleştirerek nihai amacın Minimum Tekrarlanabilir Ürün (Minimum Repeatable Product) olması gerektiğini anlatır.

Benzer şekilde, Davis'in teknoloji kabul modelini temel alarak Moore'un teknoloji girişimleri için geliştirdiği *Bowling Yolu (Bowling Alley) Stratejisi* ilk hedeflenen müşteri segmentlerinin önemini vurgulamaktadır (Davis, 1989, Moore 1991). Moore, özellikle ilk seçilen segmentin iyi düşünülmüş ve doğru bir segment olması durumunda bowling'teki gibi ekstra bir çaba sarfetmeden diğer segmentlerin devrilmesini (domine edilmesini) sağlayacağını belirtir. İlave çaba gerekmemesinin sebebi ilk seçilen müşteri segmentine sunulan ihtiyaçları yüzde yüz oranında karşılayan ürün memnuniyetinin, tavsiyeler ve ağızdan ağıza pazarlama etkisiyle zamanla diğer segmentlerce de benimsenmeyi sağlamasıdır. Bu olguya örnek olarak Facebook ürününün ilk aşaması verilebilir. Kurucusu Zuckerberg tarafından tüm üniversite öğrencilerinin olduğu veritabanından elde edilen öğrenci bilgileri, facebook için başlangıç noktası olmuştur. Başlangıçta sadece Harvard üniversitesindeki tüm öğrencilerin kaydının olduğu ve öğrencilere yüzde yüz oranında tamamlanmış bir ürün olarak sunulan Facebook, Harvard öğrencileri gibi çok niş kitlede oluşturduğu yüksek memnuniyet oranıyla diğer diğer üniversitelerdeki öğrencilere çok hızlı biçimde yayılabiştir.

8. Güncel Gelişmeler Işığında Yalın Yaklaşımın İncelenmesi ve Öneriler

Dijitalleşmenin artan bir hızda insan hayatına girmesiyle iş modellerinde yıkıcı değişimlerin yaşanmasıyla, pazarda, müşteri davranışında ve teknolojide birçok belirsizliklerin olduğu bir ortamda yalın yaklaşım keşifsel metodolojisiyle ideal bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Yoğun rekabet ortamında her yönden aşırı iletişime maruz kalan müşterileri ürünleri kullanmaya ikna etmek gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmelerden gelen reklamlara olan güveni ciddi oranda azalarak %14'e gerilemiştir (Qualman, 2012). Günümüzde müşteriler artan alternatifler karşısında ortalama ürünleri kullanmak yerine ihtiyaçlarını iyi analiz ederek tam istediklerini sunan ürünlere yönelmektedir. Müşterilerin tam istediklerini ne olduğunu bulup geliştirebilmek için geleneksel yöntemler etkisiz kalmaktadır. Yalın yaklaşım, ilk aşamadan itibaren sürekli olarak müşteri geri bildirimleriyle tam arzu edilen ürünleri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Artan Önemi ve Viral Büyüme Modeli

Reklamların etkisizleştiği aşırı iletişim döneminde, tüketiciler artan oranda sosyal ağlardaki arkadaşlarının tavsiyelerine başvurmaktadır. Bu kapsamda yapılmış bir araştırmada tüketicilerin %92 oranında tanıdığı kişilerden %70 oranında tanımadığı diğer tüketicilerden gelen yorum ve önerilere güvendiğini ortaya koymuştur. (Nielsen, 2012). Bu durum ağızdan ağıza pazarlamanın gittice artan önemini göstermektedir.

Ries'in büyüme modeli stratejileri mevcut trendler ışığında incelendiğinde ücretli büyüme modelinin daha az güvenilir buna karşı viral büyüme modelinin daha güvenilir bir büyüme modeli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş Analitik Araçlar

Yalın yaklaşımın en ideal sonucu vermesi ancak metodolojiyle sınırlı kalmayıp müşteri analitiğiyle desteklenmesiyle mümkün olur. Son yıllarda analitik teknolojilerdeki büyük gelişmeler müşteri davranışı ve tercihlerinin çok daha isabetli biçimde anlamlandırarak tespitini mümkün kılmaktadır.

Yaygınlaşan sosyal medya kullanımı ve ağızdan ağıza pazarlamanın artan önemine paralel olarak birçok ürünün yaygınlaşmasının tüketicilerin ürünleri birbirine tavsiyesine dayalı olduğu gözlemlenmektedir. Yeni girişimlerin başarıyı yakalayabilmesi için yalın yaklaşımı özümsemekle kalmayıp viral büyümeyi sağlayacak ürün kombinasyonu arayışında gelişmiş analitik araçları etkin biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Ağızdan ağıza pazarlamayı organik sağlayacak ürüne özgü büyüme formülünün tespit edilmesi, Büyümeyi Hack'leme (Growth Hacking) kavramının temelindeki felsefedir.

9. Yalın Yaklaşımın İşe Yaramadığı Durumlar

Yalın yaklaşım girişimlere birçok avantaj sağlamakla beraber her girişim yalın olamadığı ya da stratejik olarak yalın ilerlemenin iyi olmadığı durumlar söz konusu olabilir. Yeni prototipler geliştirmenin işin doğası gereği çok maliyetli olduğu iş kollarında yalın yaklaşım hem zaman hem de finansal olarak maliyetli olabilir (Pelling vd., 2011). Özellikle iddialı hedefleri olan girişimler için pazara bir defa girip hızlı ve güçlü biçimde domine etmek daha doğru bir strateji olabilir (Mougayar, 2013). Yalın girişimin benimsediği küçük ve tekrarlanan adımlarla zaman içerisinde ürünü mükemmelleştirme yaklaşımının tersine bazı durumlarda müşterileri ve pazarı ikna etmek için tüm ürünün her detayıyla mükemmel biçimde hazırlanıp sunulması gerekebilir (Cooper ve Kleinschmidt, 1990), (Mittal, 1998).

10. Sonuç

Dijitalleşme sürecinde birçok sektörde iş modelleri yıkıcı biçimde değişmekte, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan yeni girişimler kısa sürede başarıya ulaşabilmektedir. Silikon vadisiyle sınırlı kalmayıp küresel ölçekte birçok ülke için

stratejik hedef haline gelen teknoloji girişimciliğinde uygulayıcılar geleneksel ve maliyetli ürün geliştirme yöntemlerini bir yana bırakarak yalın yaklaşımla ürünün ilk fikir aşamasından başlayarak müşterilere deneyimleten bir yaklaşımı benimsemeye başlamıştır. Teknoloji, tüketici davranışı ve rekabet boyutlarında belirsizliklerin had safhada olduğu, müşterilerin "ortalama" ürünlerle ilgilenmediği bir ortamda keşifsel mantığıyla yalın yaklaşım, hangi ürün özelliklerinin pazarda karşılık bulacağını deneyler tasarlayıp teyit ederek hızlı ve ucuz biçimde bulmayı önermektedir.

Bu çalışma uygulayıcı tarafından ortaya atılan yalın yaklaşımın akademik literatürle bağlantısının incelemesi ve yaklaşımın temel prensipleri incelenmiştir. Yalın yaklaşım, kapsayıcı bir çerçeve çizmekte ve *Minimum Uygulanabilir Ürünler* geliştirerek girişim fikrine dair bilimsel hipotezler kurarak ve kantitatif testlerle müşterilerden gelen geribildirimle göre gerekirse üründe radikal stratejik değişikliği ifade eden *pivot etmeye* elverişli esnek bir yöntem sunmaktadır.

Yalın yaklaşım metodolojisinde gözardı edilen ve girişimlerin başarısında tayin edici bir unsur olan hedeflenen ilk müşteri segmentlerinin seçimini ifade eden *Minimum Uygulanabilir Segment* kavramı da kritik önemdedir.

Bu çalışmada güncel gelişmeler ışığında yalın yaklaşımı inceleyerek öneriler sunulmuştur. Bu kapsamda viral büyüme modelinin artan önemi ve gelişmiş analitik araçların yalın metodolojiye katkıları incelenmiştir.

KAYNAKLAR

- Bach, J., 'Microdynamics of process evolution', *Computer* 31 (1998) 111–113
- Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win.*, Foster City, Calif.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S., ve Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. K&S; Ranch.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1990). *New Products: The Key Factors to Success*. American Marketing Association.
- Davis, F. D. (1989), 'Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology', *MIS Quart.* 13 319–33
- Harper, D. A. (1999). *How entrepreneurs learn: a Popperian approach and its limitations*. Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi, Handelshøjskolen i København.
- Moore, G. A. (1991), *Crossing the Chasm*, Collins Business Essentials

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers

Crosby, M. (2000) 'Patents, Innovation and Growth', *The Economic Record*, Vol. 76, No. 234, pp. 255-262.

Solow, R.M. (1956) 'A Contribution to the Theory of Economic Growth', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp.65-94.

Nadiri, I. (1993) 'Innovations and Technological Spillovers', NBER Working Paper no. 4423, Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.

Fagerberg, J., Guerrieri, P. ve Verspagen, B. (2000) '*The economic challenge for Europe: Adapting to innovation-based growth*', Edward Elgar Publishing, Northampton.

McGrath, R. G., MacMillan, I. C., ve Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251-275.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., ve Blank, S. (2011), Startup Genome Report, *Startup Genome*, 10

Mittal, B. (1998), 'Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty', In *Journal of Services Marketing* (s. 177-194)

Pelling, M., & Manuel-Navarrete, D. (2011). From resilience to transformation: the adaptive cycle in two Mexican urban centers. *Ecology and Society*, 16(2), 11.

Popper, K. R. (1999). *All life is problem solving*. Psychology Press.

Shane, S. (2008) *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Yale University Press, London.

Sutton, S.M., (2000), "The Role of Process in a Software Start-up", *IEEE Software*, Temmuz-Ağustos, 33-39.

Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Cambridge.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality vs. Must-Be" Quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control*(Vol. 14), pp. 147-156.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Duncan, E., Hazan ve Roche, K., ‘Digital Disruption: Evolving usage and the new value chain, McKinsey Co.’ <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/digital-disruption-evolving-usage-and-the-new-value-chain> (23.08.2015)

Leger, B., ‘20 Fresh Mobile Trends’, <http://info.localytics.com/blog/mobile-statistics> (20.08.2015)

Ghosh, Shikhar <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190> (20.08.2015)

Skok, M.J., ‘Go-to-Market Strategies, Segmentation, MVS, Targeting’ <http://mjskok.com/resource/gtm-segmentation-mvs-targeting> (20.08.2015)

Mougayar, W., ‘Don’t Let Lean Startup Become a Crutch’ <http://startupmanagement.org/2013/07/25/dont-let-lean-startup-become-a-crutch> (20.08.2015)

Nielsen Group, ‘Consumer Trust in Online and Mobile Advertising Grows’ <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows.html> (20.08.2015)

Toyotal-Global, ‘Toyota Production System’, http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system(17.08.2015)

Webrazzi, ‘Türkiye’de İnternet Ekosistemi Yatırım Dosyası’ <http://webrazzi.com/2015/04/29/turkiye-internet-ekosistemi-yatirimlar/> (21.08.2015)

Qualman, E., ‘Social Media Statistics to Start’, <http://www.socialnomics.net/2012/01/04/39-social-media-statistics-to-start-2012/> (20.08.2015)

ERMENİLERİN GÖÇ ETTİRİLMESİ 1915

Hasan CERAN*

ÖZET

Ermeni Göçü Osmanlı Hükümetince çıkarılan tehcir kanunu çerçevesinde gereklilik ve hoşgörü prensibi dahilinde uygulanan resmi bir yasadır. Dönemin gerekliliği olarak uygulanan bu yasa Ermeni diasporasının ve Ermeni komitelerinin vatan savunması esnasında birlik olarak karşıt güç oluşturmaları sonucunda meydana gelmiştir. Ermeni milliyetçiliği ile alakası olmayan tüm dünyanın birbiri ile savaştığı Osmanlının ise pek çok cephede bu savaşı sürdürdüğü esnada yıllar boyu Osmanlı egemenliğinde refah içinde yaşayan Ermenilerin dış güçlerle bir olarak içerde kargaşa ve isyanlar çıkarması neticesinde ülkenin güneyine nakli gerçekleştirilmek zorunda kalmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ermeni Göçü, Ermeni Diasporası, Nakil

1915 THE EMIGRATION OF ARMENIANS

ABSTRACT

Migration of Armenians under the Ottoman Government has implemented a law issued by the official relocation requirements within the framework of the law and the principle of tolerance. As the period of implementation of this law as a requirement that the Armenian diaspora and Armenian troops during the defense of the homeland as a result of the committee was formed to create opposing forces. All unrelated to the Armenian nationalism in the world that war with each other, has had to be performed Ottomans are many fronts that continue this war during the years to come south to transplant the country as a inside as a result of removings and riots external forces and the Armenians living in prosperity under Ottoman rule.

Key Words: Armenian Migration, Armenian Diaspora, Transport

* *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümü, SİTLÜCE-İSTANBUL*

1. GİRİŞ

Günümüzde 1915 olaylarının değerlendirmesi yapılırken bu konunun pek çok yönden ele alınması gerekmektedir. Çünkü bu 100 yıllık sorun özü itibariyle tarihi olmakla beraber tarafların tarafsızlığında siyasi faktörleri bünyesinde barındırmaktadır. Hala Türkiye Cumhuriyeti'nin karşısına tarihten uzak görüşlerin ışığında soykırım iddiaları her aşamada çıkmaktadır. Değerlendiricilerin tarih bilincinde olmaması bu sorunun çözümünü zorlaştırmaktadır.

Geçmişe bakıldığı zaman Ermeniler ve Türkler tarih boyunca 1900'lü yıllara kadar huzur içinde yaşamışlardır. Millet-i Sadık'a deyimine layık olan Ermeniler bu deyim gün geçtikçe kaybetmişlerdir. Aslında gerek Selçuklular döneminde gerekse Osmanlı döneminde diğer toplumlar gibi Ermenilerde adalet ve hoş görü çerçevesinde din, dil, oy özelliklerinden dolayı ayrılmadan yaşamışlardır. Tabii ki de bu çerçevede Ermenilere özel haklarda tanınmamıştır fakat fırsat eşitliğini kesinkes uygulanmıştır. Osmanlı Devleti, kurulduğu günden beri topraklarında Ermeni azınlığı barındırmıştır ve Ermenilerin yükselişi Osmanlı Devleti ile birlikte olmuştur.

Osmanlı devletinin dağılma dönemi sürecinde bünyesinde barındırdığı etnik grupların bağımsızlık amaçlı isyanlara başlamaları Ermenilerinde aynı duygularla hareket etmelerine vesile olmuştur. (Akçora, 2001, 126)

Tehcir olayı bir yana bırakılırsa Ermeni ve Türk toplumunun Osmanlı imparatorluğu içerisinde birlikte yüzlerce yıl nasıl yaşadıkları, sorusu bugünkü soykırım iddialarını savunan dış güçlere sorulması gerekmektedir. Bu süreçte egemen topluluk olan Türklerin azınlık olan Ermenilerle diyalogu da farklı bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ermenilerin, o dönemdeki konjonktürden etkilenerek, kendi bağımsız devletlerini kurma düşüncesiyle, Osmanlı Devleti'nin zayıflamasını fırsat bilerek dış güçlerle birlikte hareket etmeleri neticesinde, zaruri olarak 1.Dünya savaşı sırasında tehcir olayının gerçekleşmiş olması kaçınılmaz olmuştur.

Ermeni Sorunu; Büyük güçlerin barış zamanında Osmanlı Devletine müdahale kapısını açan onu yıpratın ve Batı'ya nüfuz imkanı tanıyan bir etken; savaş zamanında Müttefiklerin Ermenileri vekil olarak kullanarak, imparatorluğu cephe gerisinde yıkmaya yönelik amaçlarının bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Büyük Güçlerin sunduğu tarzda Ermeni sorunu, bir hürriyet vaadi değil de, İtilaf devletlerinin Osmanlı Türkiye'sinde ki bazı toprakları ilhak etme emellerini içermektedir. (Öke, 2012, 166)

Birinci Dünya Savaşı'nın zorlu şartlarında gerçekleştirilen tehcir olayı sonucu, oturdukları yerlerden Osmanlı Devleti tarafından, yine Osmanlı Devleti içerisinde daha az tehlike arz eden başka bölgelere yerleştirilen Ermenilerin; Savaş şartları

içerisinde, kıt imkânlar ve salgın hastalıklar sonucu vermiş oldukları zayıatlarına, bugün soykırım denilmesi ne kadar mantıklı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir? Bu sorunun pek çok yaklaşımı olmasına rağmen; Ermeni çeteler katliam niteliğindeki girişimlerini yapmasalardı tehcir diye bir olay olur muydu? Sorusunun cevabı kesinlikle hayırdır.

O dönemde Ermeni çetelerinin ve komitelerinin savaş halindeki birliklere ve halka saldırılarda bulunması Anadolu’da terör ortamının yaşanmasına sebep olmuştur. Ama bazı devletlerin 100 yıllık bu olayı bugün gerçekleşmişçesine tutmaya çalışarak neyi amaçladıkları siyasetin gizliliği ile durmaktadır.

Ermenistan dışında yaşayan Ermeni toplumları yıllardır yapılan tehcirin soykırım sayılması için uluslararası platformda çaba sarf ederken bazı batılı ülkelerde bu çabalara destek vermektedirler.

Türk-Ermeni ilişkilerinin zayıflamaya başlaması ve yoğun misyoner faaliyetleri sonunda eğitim amaçlı olarak Türk topraklarını terk eden Ermeniler, 1915 Tehciri’nden sonra yoğun bir şekilde göç ederek Avrupa Ülkelerine ve ABD’ye yerleşmişlerdir. Göç eden Ermeniler zamanla sayıları artıp buldukları ülkelerde siyasal haklar elde ettikçe soykırım söylemlerini gündeme getirerek ve Türkiye aleyhinde çeşitli yönlendirme faaliyetlerine girişerek kendilerine çıkar sağlamayı hedeflemişlerdir. Sorun tarihi boyuttan çıkartılıp siyasi boyuta taşınmış ve bir iç politika aracı yapılmıştır. Ermeni Sorununun doğmasında katkıları oldukça fazla olan büyük devletlere yerleşen Ermeniler kendilerini ezilmiş, mazlum bir toplum olarak göstererek kendilerine çıkar sağlamışlardır. Bir baskı aracı olarak 1915 olaylarını kullanmakta ve bunu varlık sebepleri haline getirmektedirler. Ermeni milletinin millet olma bilinci oluşturulurken de hep bu kanıt kullanılmıştır.

2. ERMENİ SORUNU

Fransız İhtilali’nin o günlerdeki milliyetçilik akımına olan yansımaları Ermenilerin bağımsızlık yolundaki taleplerini arttırmıştır. Özellikle başka milletlerin himayesinde yaşamakta olan milletlerin akıllarına hürriyet, eşitlik gibi kavramları yerleştiren Fransız İhtilali zamanla halkların zihninde yer edinen milliyetçilik hareketliliğini gün yüzüne çıkartmıştır. (Süslü, 1995, 2)

Esas düşündürücü olan, bu milliyetçilik akımlarının sömürgelere sahip ve kendi hâkimiyeti altında yaşayan Avrupalı toplumlara ve milletlere değil de Osmanlı idaresi altında yaşayan halklar arasında yapılmasıydı. Avrupalı devletler tarafından yapılan baskılar neticesinde Yunanistan’ın bağımsızlığını kazanması Ermeni topluluğuna bir ışık olmuş ve kendi bağımsızlıkları için büyük devletlerden yardım talepleri artmıştı. Bu konuda Ermeniler, Avrupalı devletlerin önyak olması adına, Osmanlı aleyhine demeçler verilmesini istedi. Bunun üzerine Gorçakof, Paris Kongresi’nden sonra şunları kaydetmiştir. “Türkiye’deki milletlerin bağımsız bir millet olduklarını bunun için hiçbir yerde hiçbir harekette bulunmadıklarını, dini ve

içtimai esaslarda teşkilatlar kurarak, bu milletlerin millet haline gelmeleri gerektiğini” belirterek Ermenilere olan desteklerini bildirmiştir (Hocaoğlu, 1976, 648).

Islahat Fermanı ile Müslümanlar ve Gayr-i Müslimler eşit statüye getirilince ayrıcalıklarını kaybeden Ermeniler, 1877–1878 Osmanlı-Rus Savaşı sonunda, Rusya’dan “işgal ettiği Doğu Anadolu topraklarından çekilmemesini, bölgeye özerklik verilmesini veya Ermeniler lehine ıslahat yapılmasını” talep etmişlerdir. Bu isteklerle birlikte Ermeni sorunu ilk kez ortaya çıkmaya ve uluslararası bir şekil almaya başlamıştır. Berlin Konferansı çerçevesinde konunun uluslararası gündeme taşınması Osmanlı Devleti’nin iç işlerine müdahaleyi gündeme getirmiştir. Anadolu ıslahatı adı altında Osmanlı Devleti’ne müdahaleler başlamıştır.

2.1. Rusya’nın Politikası

1071’den 1850’li yıllara kadar, Ermeniler Müslümanlarla birlikte huzur ve refah içerisinde yaşamaktaydı. Hatta Rusya’da kıyıma uğrayan Ermeniler Türkiye’ye sığınmışlardı. Türkler, Anadolu’ya geldiklerinde Ermenistan’la değil Ermenilerle karşılaşmışlardı; Hatta sırası ile Roma, Selevkos, Pers ve Arap egemenliğinde kısa bağımsızlık dönemlerini yaşayan Ermeniler Türk egemenliğinde uzun ve sorunsuz bir dönem geçirmişlerdir.

Her zamanki gibi sıcak denizlere açılma niyetinde olan o zamanın Çarlık Rusya’sı giderek global bir güç olmaya başlamış komşusu olduğu Osmanlı topraklarını bu niyeti doğrultusunda doğal gelişme alanı olarak görmüştür. Zayıflamakta olan Osmanlı üzerinden güneye ve güney batıya yayılmak istemiştir. Nitekim Yunanistan’ın bağımsızlık kazanması Rusya’nın bu politikasının bir meyvesidir. Hristiyanların hamisi olma politikası neticesinde Ortodoks Rumlarının yanı sıra Gregoryen Ermenilerle de ilgilenmeye başlamıştır. Bir yandan Balkanları himaye altına almaya çalışırken öte taraftan Kafkasya’ya da el atmak istemiştir.

1699 Karlofça Antlaşması’yla Rusya, Avusturya gibi devletlere topraklarını terk etmek zorunda kalan ve giderek güçsüzleşen Osmanlı Devleti’nin idari, askeri, mali, iktisadi ve içtimai yapısının bozulması, Rusya’nın ve Avrupalı devletlerin Osmanlı’nın bu kötü durumundan istifadeye yönlenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Karayumak, 2007, 91).

Başlı her sıkıştığında Abdülhamit’e Türkiye’deki Ermenilere baskı yapması konusundaki teşvikleri görülen Çarlık Rusya’sı, Osmanlı Devleti’nin Balkanlardaki topraklarında olduğu gibi, Asya topraklarında da emelleri doğrultusunda hareket edebilmek amacıyla, bu bölgelerde yaşayan ve Osmanlıyı içerden çökertebilecek tek Hristiyan toplum olan Ermenileri, ajanları aracılığıyla Türklere karşı kin ve düşmanlıkla beslemişler ve tahrik etmişlerdir. (Kodoman 200, 4).

Türkiye’ye karşı Ermenilerden askeri ve sivil her sahada faydalanan Rusya geleneksel politikasını gerçekleştirebilmek için Ermenilere her türlü yardımda ve vaade bulunmuştur. “Kafkas Ermenilerinden oluşan gönüllü alaylar hem Rus

ordusunun öncü birliklerini oluşturmuş, hem de Türkiye dâhilinde isyan çıkarmak için kullanılmıştır. Türklerin 93 Harbinde yenilgisi, Ruslarla müttefikleri olan Ermenilere, işgal edilen Türk bölgelerinde mal ve can kaybına sebep olan tahribat yapma fırsatı vermiştir” (Saray, 2005, 32).

93 Harbi ile Sırbistan, Romanya ve Bulgaristan’ın bağımsızlığını elde etmesini sağlayan Rusya en başından beri Balkanlarda ve Tuna Boylarında kargaşalıklar çıkarmıştır. Bu sayede hem boğazları hem Balkanları kullanacak ve sıcak denizlere inebilecekti. Rusya bu devletler üzerindeki planı, bunları kendi desteği ile kurulması sebebiyle hegemonyasına alıp kullanmaktı”. Fakat karşısına Avrupa Devletleri çıktı. Bilhassa İngiltere, Rusya’nın Bulgarlar üzerindeki emelini bildiği için o da Bulgarları var gücüyle desteklemiş, Rusya’nın inisiyatifini büyük ölçüde Bulgarlardan almıştı. Bu sebepten, Bulgaristan kurulunca, İngiltere’nin yardımına minnettarlığın karşılığı olarak ona sempati duyulmaya başlamış, bu durum Rusya’nın işine gelmemiş, Bulgaristan giderek Rusya’dan kopmuştu. Böylece, Rusya’nın Bulgaristan vasıtası ile sıcak denizlere inme planı suya düşmüş oldu. 93 Harbi’ni müteakip, İngiltere’nin Ermeni meselesine sahip çıkması, Bulgaristan örneğinden ders alan Rusya’yı korkutmuş, bunun neticesinde Ermeniler üzerindeki baskısını arttırmaya sebep olmuştu. (Saray, 2005, 32).

2.2. İngiltere’nin Politikası

Karadeniz’de güçlü bir konuma sahip olan Rusya’nın Ayestefanos Antlaşması ile Doğu Anadolu da çoğu bölgeyi kendi kontrolü altına alması İngiltere’nin çıkarlarına ters düşmeye başlamış Osmanlı bünyesinde bulunan azınlıklarla ve özellikle Ermenilerle ilgilenmeye başlamıştır.

Ermenilerin kendilerine borçlu hissetmelerini sağlamak maksadı ile, İngiltere gerek Berlin Antlaşması’nın 61. maddesine göre, gerekse Kıbrıs Mukavelenamesi’ne dayanarak Osmanlı Devleti’ne Ermenilere yönelik ıslahat yaptırmayı düşünmüştür. Bu sayede olurda Doğu Anadolu’da zamanla muhtar bir Ermenistan kurulursa Rusya yanlısı değil de İngiltere yanlısı bir topluluk görmek istemişlerdir. (Karacakaya, 2005, 21).

“Ermeni sorunu, Ermenilerin değil, Osmanlı imparatorluğu üzerinde çıkarları çatışan iki büyük devletin, İngiltere ve Rusya’nın davası olarak ortaya çıkarılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nu yıkma uğrunda, bu imparatorluğun Hıristiyan unsurlarını ilkin Rusya kıskırtmaya başlamış, daha sonra ise başta İngiltere olmak üzere Avrupa’nın büyük devletleri, Hıristiyan unsurların kullanımını Rusya’nın elinden alarak, kendi emellerini gerçekleştirme uğrunda kullanmaya başlamışlardır”.(Karal, 1962, 131).

İngiltere, daha Ayestefanos Antlaşması imzalanır imzalanmaz, antlaşma gereği ortaya çıkan durumu kendi aleyhine görmüş, Hindistan yolunun güvenliği için Kıbrıs’a Osmanlı Devleti’ni tehdit ederek el koymuştur, bu Ada ’ya yerleşme antlaşmasına, Doğu Anadolu’da Ermeniler lehine ıslahat maddesi de ilave ettirerek,

meseleyi resmen daha o zamanlar ele almıştır. İngiltere bu sayede, Ayastefanos Antlaşması ile Ermenilere ıslahat vaat edip onların sempatisini kazanmak isteyen Rusya'nın elinden Ermeni meselesini çekip almak, Ermenileri kendisine meylettirerek İskenderun Körfezi'ne doğru muhtemel bir Rus ilerlemesine karşı bir Ermeni setti meydana getirmek istiyordu (Danişmend, 1972, 332).

3. TEHCİR KANUNU

Ermenilerin isyanlarının başlaması ile birlikte Rusya bir ay içerisinde Van, Malazgirt ve Bitlisi işgal etmiştir. Rusların her saldırısı Ermenilerin desteğiyle sonucuna mükemmel bir şekilde ulamıştır. Van örneği, Türk ordusunun daima arkadan vurulacağını ve ihanete uğrayacağını açıkça göstermiştir. Bu durumda, hükümet ülkenin farklı coğrafyalarında yaşayan Ermenileri, farklı güvenli bölgelere sevk etmek zorunda kalmıştır. Ermeni çetelerinin bu tür zulüm ve eylemleri sürerken, güvenlik kuvvetleri tarafından Ermenilerin yaşadıkları bölgelerde yapılan aramalarda pek çok silâh ve cephane ele geçirilmiştir. Ele geçirilen silah ve mühimmatın çokluğu o bölgede yaşayan Türk Halkını hayrete düşürmüştür. (Babacan, 2003, 303).

Ancak Osmanlı Hükümetinin, Zorunlu Sevk ve iskân Kararından yaklaşık bir ay önce aldığı başka bir karar daha bulunmaktadır. Buna göre hükümet, nihayet, seferberliğin ilanından dokuz ay sonra, 24 Nisan 1915'de, 14 valilik ve 10 mutasarrıflığa bir emirname göndermiş ve ülkenin birçok yerinde isyanlar çıkaran, Rus ordusuna gönüllü aylar oluşturan, Osmanlı ordusunu arkadan tehdit eden ve Osmanlı Devleti aleyhine her türlü faaliyetin içinde yer alan bütün Ermeni siyasî teşekküllerinin dağıtılmasını istemiştir (Babacan, 2003, 303).

Ermeni komitelerin faaliyetleri ve isyanlar büyük boyutlara ulaşmıştı. 24 Nisan 1915 tarihinde Dâhiliye Nezaretince Ermeni Komite merkezlerinin kapatılması, elebaşlarının tutuklanması ve her türlü belgelerine el konulması kararı alındı. Bu karar üzerine devlet aleyhine faaliyette bulunmak suçundan İstanbul'da 2345 Ermeni tutuklanmıştır Ermenilerin her yıl "Soykırım" iddialarıyla kutladıkları 24 Nisan günü bu emrin yayınlandığı gündür. Bu karardan sonra Ermeni saldırıları azalacak yerde daha da artmıştır. Bu durumda hükümet, önlem almak zorunluluğunu duymuştur. Gerekli görülecek tehlikeli kişilerin, toplu halde veya ferden, başka bölgelere zorunlu olarak gönderilmesi veya göç etmesi sağlanacaktı. Tehcir kanunu bu nedenden ötürü ile çıkarılmıştır ve 14 Mayıs 1915'de yürürlüğe girmiştir''(Hocaoğlu, 1976, 648).

Kanun, seferde halk tarafından herhangi bir şekilde hükümet emirlerine, vatan savunması ve güvenliğinin korunması ile ilgili icraata karşı gelenlerin ve silahlı saldırıda bulunanların yetkililerce savaş bölgesi dışına nakledilebilmelerini düzenliyordu. Kanun, sadece Ermenilere uygulanmak için çıkartılmamıştır, kanun metninde bir tek "Ermeni" sözcüğü de yoktur. Kanun, sayılan suçları işleyen ve yine sayılan davranışlarda bulunanlar için çıkartılmıştır. Mecburi göç, ülkenin bütün kesiminde uygulanmamıştır. Eğer kanun, Ermenilerin iddia ettikleri gibi

Anadolu'daki tüm Ermenilere uygulansaydı Tehcir Kanunu'ndan sonraki olaylar olmazdı (Hocaoğlu, 1976, 648).

1 Haziran 1915 tarihinden sonra yer değiştirme kanunu olarak uygulanan Tehcir aslında saldırıya maruz kalmaması için yapılan bir önlemdir.

Yakıp yıkan çetecilerin halka zarar vermemesi ve sakince yaşayan insanların saldırıya maruz kalmaması için yapılan bir önlemdir.

Dünya Savaşı sürerken halkının güvenliğini tesis eden bu uygulama aslında güvenlik gerekçesiyle yapılmış bir uygulamadır.

Hatta hasta, özürlü ve devletine sadık kalan bankacı, subay, görevli hiçbir Ermeni vatandaş zorunlu göçe tabi tutulmamıştır.

Van Bitlis, Erzurum'dan çıkarılan Ermeniler güney ve batı ya gönderilmiş, bu göç sırasında ise kimse ölmemiştir.

Batılı istatistikçilerin o dönemde ortaya koyduğu "Ermeni nüfusunun tamamı 1,2 milyon civarındayken Tehcir sırasında soykırım yapıldığını iddia edenlerin "1,5 milyon kişi katledildi" yalan ve yanılgısını göstermektedir

Yer değiştirme sırasında soykırım maksadı ile Osmanlı ordusu tarafından öldürülen tek bir Ermeni vatandaşının olduğu tarihin hiçbir kesitinde yoktur

Öldüğü iddia edilenlerde isyana kalkışan çetecilerdir

Yer değiştirmeye tabi tutulan nüfus; 82,800 İstanbul, 60.100 Bursa, 4548'i Kütahya ve 20,237 si Aydın olmak üzere Toplam 167,778 kişidir.

Tüm bu göçler sırasında yabancı diplomatik gözlemciler bulunmuştur. Ve usulüne uygun yapılmıştır.

4. TEHCİRİN UYGULANMASI

27 Mayıs 1915 tarihli yer değiştirme kanunu ve bu kanuna dayalı olarak çıkarılan emirler çerçevesinde, Erzurum, Van ve Bitlis vilayetlerinden çıkarılan Ermeniler, Musul'un güney kısmı Zor ve Urfa sancağına; Adana, Halep, Maraş civarından çıkarılan Ermeniler ise Suriye'nin doğu kısmı ile Halep'in doğu ve güneydoğusuna nakledilmişlerdir. Bu arada, Ermenilerin sıkça dile getirdiği gibi yer değiştirme sırasında 1.5 milyon Ermeni ölmemiştir. Gerek Osmanlı ve Ermeni, gerekse yabancılara ait istatistikler, I. Dünya Savaşı döneminde Osmanlı topraklarında yaşayan Ermenilerin nüfusunun en fazla 1.250.000 civarında olduğunu göstermektedir. (Çaycı, 1995, 75-76)

Ermenilerin yer değiştirme uygulaması büyük bir disiplin içerisinde yapılmıştır. 9 Haziran 1915'ten 8 Şubat 1916 tarihleri arasında Adana, Ankara, Dört Yol, Eskişehir,

Halep, İzmit, Karahisarısahib, Kayseri, Mamuretulaziz, Sivas, Trabzon, Yozgat, Kütahya ve Bilecik'ten toplam 391. 040 kişi yerleştirilecekleri yeni bölgelerine sevk edilmiş bunlardan 356. 084'u yerleşim bölgelerine ulaşmıştır. Geriye kalan 35. 000 civarındaki rakama Halep'teki Ermeni nüfusu dahil edilmemiştir. Yer değiştirme uygulamasına tabi tutulan nüfus içerisinde yer alan Halep'teki 26. 044 Ermeni nüfusu 35. 000'den çıkarıldığında geriye 9-10.000 kişi kalmaktadır. Bunlarda Türkler tarafından öldürülmemiş, 500'u Erzurum-Erzincan arasında eşkıya grupları tarafından; 2000 civarında kişi; Urfa'dan Halep'e giden yol üzerinde Meskene'de Urban eşkıyaları tarafından öldürülmüştür. Tunceli bölgesinden geçen kabilelere bölge halkının saldırıları sonucu da yaklaşık 5-6.000 kişi ölmüştür.(Yalman, 1992, 228)

Tehcir tabii olarak zor şartlar altında gerçekleşmiştir. Binlerce insanın bir anda yerlerinin değiştirilmesi muhakakki kolay bir şey değildir. Nakillerin büyük ölçüde trenle yapılması, iaşe ihtiyaçlarının devlet tarafından karşılanması, sıhhiye memurlarının tayin edilmesi, güven içinde hareket edebilmeleri için zabtiye eşliğinde gönderilmeleri gibi tedbirlerin alınmış olması tehirci, beklide asrın en sistemli yer değiştirmesi haline getirmiştir.Tehcir sırasında suistimallere karşı tedbirler alınmış suistimali görülenler cezalandırılmışlardır.(Metin, 1997, 155-157)

Hükümet, göçmenlerin iaşesi ve korunmasına yönelik büyük harcamalar yapmıştır. Uygulamaya ait belgelerde hangi il ve ilçelerde hastane kurulduğu, Ermeni çocuklarından yetim kalanlar için hangi binanın ayrıldığına kadar detaylı bilgiler verilmektedir. Şayet, Osmanlı Devleti, Ermeni tebaasından kurtulmak isteseydi, bunu savaş koşulları altında rahatlıkla yapabirdi. Ancak böyle olmamış, yeni bölgelere yerleştirilen Ermeniler sağ salım hayatlarını sürdürmüşlerdir. Fakat Rus ordusu saflarında Türklere karşı çarpışan Ermeniler, savaş şartları gereği ölmüşlerdir. Görüldüğü gibi, yer değiştirme uygulaması genelde başarılı bir sevk ve iskân hareketi olarak gerçekleşmiştir.

5. SONUÇ

Ermeni sorunu nasıl büyük sorun haline geldi? Bu sorunun cevabını aradığımız araştırmamızda verilenleri dikkate alarak siyasi gündemin Ermeni Milliyetçiliği üzerindeki etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Ermeni sorununun canlandırılmasında uluslararası siyasi rolünü değerlendirmek mümkündür.

Ermeni sorununu Türkiye'ye karşı bir araç olarak kullanan aktörlerin kışkırtması sonucunda Ermeni sorunu ve Ermeni Milliyetçiliği etkileri bir başka boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Türkler ve Ermeniler birlikte yan yana ve barış içinde yaşamış olmasına rağmen kışkırtmalar sonucunda Ermeni milliyetçiliğinin isyana ve katliama dönüşmesiyle aynı arazi üzerinde yaşayanlar düşman haline gelmişlerdir.

Osmanlı Ermenileri, yaşam standartlarından söz edecek olursak Millet-i Sadıka olarak görülen bu toplumun standartları yerli halktan farklı olmamakla birlikte zengin tüccarları sayesinde çoğu halk insanının iyi durumdaydı.

Osmanlı ekonomisi ve bürokrasi alanında birçok tanınmış Ermeni Osmanlı sanat, mimari, müzik, resim ve edebiyat ile aileler katkıda kıymetli eserlerini icra etmiş ve devlet tarafından düşünce sömürüsüne maruz bırakılmamıştır.

Fransız devrimi sonrasında yükselen milliyetçilik akımının da etkisiyle Ermeniler Osmanlı İmparatorluğundan ayrılma girişiminde bulunmuşlardır.

Osmanlı Devleti bu gelişmelerden ötürü Ermenilere yönelik reformlar uygulamaya başlamıştır. Siyasi sistem, Batılılaşma ve modernleşme işlemleri bunlardan sadece birkaçını oluşturmaktadır. Emperyalist devletlerin amaçlarına ulaşabilmek için uyguladıkları politikalar Osmanlı toprakları üzerinde askeri, stratejik ve ticari çıkarları doğrultusunda Ermeniler üzerinde yoğunluk kazanmıştır.

Ermeni milliyetçileri bu politikalara aldanarak bağımsız bir devlet kurma hayaline kapılmışlar ve emperyalist politikaları desteklemişlerdir. İşbirliği ve gelecek hayaliyle Ermenileri kandıran bu devletler Osmanlı Devletini parçalamak için yoğun çaba harcamışlardır.

Nitekim 1877–1878 yıllarında gerçekleşen Osmanlı-Rus Savaşı Ermeni sorunu çerçevesinde gerçekleşmiştir.

Bu sırada I. Dünya Savaşı patlak vermesiyle, bu sorun Osmanlı İmparatorluğu için farklı bir boyut kazandı. Ermeni ihtilal ve Ermeni işbirliği ile İtilaf nedeniyle Osmanlı Hükümetine karşı isyanlarını başlattı. Ve devlette bu isyanları bastırmak için bazı önlemler aldı ve 1915 asıl itibariyle bir aile içi sondu lakin iyi niyetli devletlerin politikacı sayesinde uluslararası boyut kazanmıştır.

Uluslar arası platformda belgeler ışığında yapılacak olan bir değerlendirmede sonuç Türkiye lehine çıkacağı bilinmekte ve bu süreçten kaçınılmaktadır. Güçlülerin hukuku ilkesinden yola çıkarak yanlı devletlere sığınan ve kendilerini ezilmiş, soykırıma uğramış olarak göstermeye çalışan milletler tarihin gerçeklerinden kaçarak sadece yanlış bir tarih yaratmaya çalışmış olacaklardır.

6. KAYNAKÇA

Akçora,E, (2001), Osmanlı Devleti Döneminde Ermeni İsyancıları, Osmanlı'dan Günümüze Ermeni Sorunu, Ankara, Yeni Türkiye Yayınları,

Babacan, H, (2003), Ermeni Tehcirini Hazırlayan Faktörler ve Tehcir, Bal, İdris Çufalı, Mustafa (der), “Dünden Bugüne Türk-Ermeni İlişkileri”, Nobel Yayınları.

Danişmend, İ, (1972), Osmanlı Tarihi Kronolojisi IV, İstanbul, Türkiye Yayınevi

Hocaoğlu, M, (1976), Arşiv Belgeleriyle Tarihte Ermeni Meselesi ve Ermeniler, İstanbul, Er-tu Matbaası.

Hocaoğlu, M. (1976), Arşiv Vesikalarıyla Tarihte Ermeni Mezalimi ve Ermeniler, İstanbul, Anda Dağıtım.

Karacakaya, R, (2005) Ermeni Meselesi Kronoloji Ve Kaynakça, İstanbul Gökkubbe Yayınları.

Karal, E, (1962) Osmanlı Tarihi, Cilt III, Ankara, T.T.K. Basımevi,

Karayumak, Ö, (2007) Ermeniler, Ermeni İsyancıları, Ermeni Katliamları, Ankara. Vadi Yayınları.

Kodaman, B, (2003) Türkler-Ermeniler Ve Avrupa, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları.

Metin, H, (1997), Türkiye'nin Siyasi Tarihinde Ermeniler ve Ermeni Olayları, İstanbul, Pencere Yayınları.

Öke, M, (2012), Ermeni Sorunu, İstanbul, İrfan Yayıncılık.

Saray, M, (2005), Milli Mücadele Yıllarında Atatürk'ün Sovyet Politikası, İstanbul, Veli Yayınları.

Süslü, A. (1997), Ermeniler ve 1915 Tehcir Olayı, Ankara, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğü.

Yalman, A, (1977), Yakın Tarihte Gördüklerimiz ve Geçirdiklerimiz, Cilt I, İstanbul, Pera Yayıncılık.

NESTURİ İSYANININ MUSUL SORUNUNA ETKİSİ

Murat ŞENOĞLUGİL*

ÖZET

İngiliz misyonerlerin etkisi altında kalan Nesturiler, Lozan Konferansı'nda alt komisyonlara havale edilen azınlıklar konusunda değinilmiştir. Lozan sonrasında Musul meselesinin görüşüldüğü Haliç Konferansı'nda İngiltere, Nesturilere yurt olarak verilmesi için Hakkâri Vilayetine ait 3.500 km² alanın Irak'a bırakılmasını istemiştir. Türkiye bu isteği, Nesturilerin nüfus olarak azınlıkta olduğu ve Türk yönetimine karşı daha önce de silahlı ayaklanmalarını göstererek reddetmiştir. Haliç Konferansı'nda Musul meselesi, taraflar arasında bir çözüme kavuşmamış ve İngiltere'nin sorunu Milletler Cemiyeti'ne taşıdığı günün ertesinde, 7 Ağustos 1924'te, Hakkâri bölgesinde Hakkari Valisi kaçırılarak Nesturi İsyanı meydana gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nesturi İsyanı, Musul Sorunu, Lozan Konferansı.

THE EFFECT OF NESTORIAN REBELLION TO MOSUL PROBLEM

ABSTRACT

Nestorians under the influence of the British missionaries, has been mentioned about minorities being transferred to the sub-committee at the Lausanne Conference. In the Horn of Mosul after the Lausanne Conference to discuss the UK, to be given as a homeland for 3,500 sq km area of the province of Hakkari Nestorians were asked to be in Iraq. Turkey this request, as the Nestorian population declined by showing that minority and also before the armed insurrection against the Turkish government. Mosul in the Haliç Conference of the parties in the wake of the return to a solution and the day of England's problem Nations moved to the League on August 7, 1924, in Hakkari Hakkari Governor kidnapped Nestorian Rebellion occurred.

Key Words: Nestorian Rebellion, Mosul Problem, Lausanne Conference.

* İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Sütlüce-İSTANBUL

1. GİRİŞ

Nesturi kavramı, Anadolu ve kuzey İran coğrafyasındaki insanların Hıristiyanlığın kabulünden sonra M.S. 431 yılında Efes Konsülü ile birlikte başlayan dinî tartışmalar ve mezhepsel görüş farklılıklarından dolayı İstanbul Patriği Nastur'un görüşlerine inanan halka verilen isimdir. (Albayrak, 1997, 27)

Nastur'un öğretisinin temelinde: İsa'nın insan olarak doğduktan sonra Tanrı tabiatını kazandığı, dolayısıyla, Meryem'e Tanrı Doğuran sıfatının verilemeyeceği; Tanrı doğmadığına göre O'nun haça gerilip acı çektiği ve ölüp daha sonra da dirildiğinin söylenemeyeceği inancı yatmaktaydı.

Nesturilerin büyük bir kısmı, Timur'un istilalarını takiben Hakkâri ve çevresinde dağlık bölgelerde yaşamaya başlamıştır. Onlar sığındıkları bu yerlerde XVI. yüzyıla kadar yaşadılar. Yaşadıkları bölgelerin Osmanlı Devleti'nin eline geçmesiyle birlikte dağlardan inmeye başladılar. (Sonyel, 2006, 19)

Nesturiler, Osmanlı yönetimine ilk girdiklerinde diğer Ortodoks din grupları gibi Ermeni milleti kategorisine dâhil edildiler. Gayri Müslim cemaatlere ait defterlerde, devlet karşısında Nesturilerden sorumlu olan kişiden, patrik olarak değil de, Osmanlıca lügatlerde Ermeni piskoposu olarak tanımlanan "marhasa" ya da "muraahasa" olarak belirtilmesi, bu görüşü desteklemektedir. Ama Nesturilerin Ermeni milleti içerisinde sayılmaları kâğıt üzerinde olmaktan ileri gitmedi. Nesturiler, 1864 yılında Ermeni'lerden ayrı bir millet olarak tanınmak için girişimlerde bulundularsa da istediklerini elde edemediler. (Develioğlu, 1998, 684)

19. yüzyılda Hakkâri ve Urmiye bölgesinde yaşayan Nesturiler göçebe ve yerleşik olmak üzere iki kısma ayrılmış bir biçimde yaşamaktaydılar. Göçebeler, Osmanlı Devleti'nin Hakkâri bölgesinde genel olarak diğer milletlere karışmadan ayrı bir şekilde yaşamakta ve dışarıdan bölgelerine gelen yabancıları hoş karşılamamaktaydılar. Hatta kendi aşiretlerinden olmayan başka Nesturiyi bile bölgelerine sokmadıkları gibi sadece çalışmak ve zahire almak için bölgelerinden ayrılırlardı. Yerleşik Nesturiler ise daha çok İran'ın Kuzeybatısındaki verimli tarım sahalarında, Osmanlı Devleti'nin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki Van-Hakkâri, Amediye ve Behdinan bölgelerindeki kasaba ve köylerinde Müslüman komşularıyla bir arada yaşamaktaydılar. Bu Nesturiler, dağlı ve konargöçer kardeşlerine göre daha uysal ve barışçıl bir yaşam tarzına sahiptiler. (Dalyan, 2009, 12-24)

Sadettin Paşa anılarında Nesturileri ve inançlarını şöyle anlatıyor:

"Nesturiler Hıristiyan iseler de bu dinin Baba, Oğul ve Ruh-ül Kudüs'ten ibaret olan üçlü inancına değil, Allah'ın birliğine inanırlar. Hazreti İsa'ya Allah'ın ruhu derler. Allah'ın oğlu diyenleri kafirlikle suçlarlar. Kiliselerde resim bulunmasını küfür

sayarlar. Çok eşlilik dinlerince gayrimeşru ise de adetlerince uygundur. Cinsi temastan sonra gusül, dini görevlerindedir. Domuz eti yemek haramdır. Sabah, öğle, akşam günde üç vakit ibadet ederler. İbadetten önce taharet şarttır. Vücut temizliklerinden şüphe edenler gusletmek, yıkanmak zorundadırlar. Zina eden kadın boşanır. Ama boşanmadan sonra kadın da, erkek de yeniden evlenemezler. Eğer ikisinden biri ölürse yeni bir evlilik o zaman gerçekleşebilir. Bu dinde ruhani rütbelere şu derecelere göre sıralanır. Kaşe, Şemaşe, Erken, Abone, Matran, Merişhun. Sonuncu rütbe olan Merişhun rütbesinin sahibi Hakkâri'de oturur. Dediklerine göre kendisinde Padişah efendimizin ihsan buyurdıkları bir ferman varmış. Bir de dini derecesinin yüksekliğini gösteren mühür varmış.” (Önal, 2003,130-131)

Nesturi toplumunda şeytanlara, iyi ve kötü ruhlara, büyücülere inanma âdeti oldukça yaygın olduğundan açıklayamadıkları doğa olaylarını büyük güçlere atfetmişlerdir. Hakkâri'de 19. yüzyılın sonunda güneş tutulması olduğunda bölgedeki Nesturiler dünyanın sonunun geldiği düşüncesiyle Allah'a son kez günahlarını affetmesi konusunda yalvarmışlar ve güneş tutulması sona erince dualarının kabul olduğuna inanmışlardır. (Dalyan, 2011, 91)

2. BÜYÜK GÜÇLERİN NESTURİLER ÜZERİNDEKİ MİSYONERLİK FAALİYETLERİ

XIX. yüzyılda himayelerine almak için birbirleriyle cebir mücadelesine giren İngilizler ile Ruslar, Ermeni milletiyle Nesturilerin saf birliği yapmalarını istemekteydiler. Onların gayretine rağmen iki Doğu Hıristiyan millet arasında bir birliktelik sağlanamadı. Hatta Ermeniler ihtilalcı örgütlerine katılmadıkları için Nesturilere düşmanlık gösterdiler; kiliselerini yıktılar, bir kısım Nesturi'yi öldürdüler. Nesturilerin Ermenilere yakınlık göstermemesinde, onların fikir bazında olmasa da henüz fiilen devlete bağlılıkları en büyük etken olmuştur. (Öke, 2002, 187)

Nesturilerin yaşamakta olduğu Osmanlı-İran sınır bölgesi, Akdeniz'e inmek isteyen Rusların geçiş güzergâhlarından biri olması bakımından önemliydi. Kısacası Rusya, Doğu Anadolu üzerinden Akdeniz'e açılmak isterken, İngiltere, Osmanlı ve İran Nesturilerinin koruyuculuğunu üstlenmiş ayrıca bölgede daha etkin bir politika gütmeye çalışmıştır.

Rusya, İngiltere'nin Doğu Anadolu'daki çalışmalarını ilgi ve endişeyle takip etmişti. İngiliz misyoner heyetinin doğrudan Nesturi Patrikhanesine gitmesini bir İngiliz politikası şeklinde değerlendirerek İngilizleri eleştirdi. Aynı zamanda konsolosları ve ajanları vasıtasıyla bir takım tedbirler almaya çalıştı. Bir müddet sonra da kendi misyonerlerini Nesturilerin yaşadığı bölgeye göndermiştir.

2.1. Rusların Nesturiler Üzerindeki Misyonerlik Faaliyetleri

Rus ordularının Kafkasya cephesinde gerçekleştirdiği bir dizi başarılı operasyonunun ardından meydana gelen 1804–1813 İran-Rus ve 1807–1812 Osmanlı-Rus savaşları sırasında Batı Kafkasya'nın Hıristiyan halkları gibi Nesturiler de Rusya'ya sempati beslemeye başladılar ve bakışlarını kuzeye çevirdiler. O dönemin Nesturi Patriği, 1810 yılında Tiflis'teki Rus Generali Tormasov'a bir mektup gönderdi. Mektubunda, cemaatinin Rusya'nın himayesine girmeye hazır olduğundan bahsetmekteydi. Rusya'nın, bütün Doğu Hıristiyanlığının savunucusu olarak sahneye çıkması Nesturileri ümitlendirdi. Rusya'nın Osmanlı topraklarına yönelik emelleri Nesturilerin umutlarını kuvvetlendiren başka bir etkeni. Bu gelişmeler üzerine Nesturiler, Rusların silah zoruyla kendilerini Osmanlı ve İran hâkimiyetinden kurtaracağını düşündüler. Bu nedenle Nesturiler, XIX. yüzyılda Rusya'ya ard arda çağrıda bulundular. Hatta 1827 yılı gibi erken bir tarihte bir kısım Nesturi aile sınırı geçerek Rusya'ya iltica etti. (Yonan, 1999, 34)

Bir kısım Nesturi 1887'de Rus Çarına gönderdikleri mektup ile Urmiye kentindeki Nesturilerin Rus Ortodoks mezhebine geçme isteklerini ve Urmiye kentine bir Rus başkonsolosu tayin edilmesini istemişlerdi. Ama onların bu isteği dokuz yıl sonra gerçekleşmişti. Rus Sinodunun dini temsilcilerinden oluşan bir heyeti 1896 yılında Nesturiler üzerine çalışmalar yapmak amacıyla İran'a gönderme kararı almasıyla Rus Ortodoks misyonerlik faaliyetleri başlamıştır. On dört ruhbandan oluşan bir Nesturi kafilesinin İran'da Kürtler tarafından öldürülmesi ve bunun hemen akabinde yapılan politik gösteriler, Nesturilerin kendilerini himaye edecek bir güce gereksinimlerinin arttığını göstermekteydi. (Yonan, 1999, 65)

XIX. yüzyılın sonlarında Rusya topraklarında Rus Ortodoks Kilisesine bağlı bir kısım Nesturi halkın yanı sıra Nesturi papazlar da mevcuttu. Bu papazlardan Koilassarlı Şamun, Viktor Mahiloviç isimli bir Rus papazla birlikte terk etmiş olduğu İran topraklarına Rus Ortodoks Kilisesinin bir misyoneri olarak geri dönmüştür. Gavilan'da 10.000 Nesturi tarafından sevinçle karşılanan iki Ortodoks misyoner papaz, Nesturi piskoposunu makamında ziyaret etmişlerdir. (Yonan, 1999, 66)

Köy köy dolaşarak ruhbanlarla ve halkla görüştüler. Rus Ortodoks Kilisesine katılmaları konusunda Nesturilerle bir ön anlaşma imzalamayı başardılar. Bu durum yeni kurulan Rus Ortodoks Misyonu için çok iyi bir sonuçtu. Çünkü Rus koruyuculuğu altına girmek isteyen Nesturiler tereddütsüz imza attılar. Arkasından Piskopos Mar Yonan, Mart 1898'de birkaç papazla birlikte gittiği Aleksandr Nevski Kilisesindeki mecliste İran'daki Nesturiler adına Rus Ortodoks Kilisesiyle birleşme yemini etti. Yani Rus Ortodoks Kilisesine giriş belgesini imzalayarak meseleye son noktayı koymuş oldu. Anlaşmanın imzalanması ve bir grup İranlı Nesturi'nin Rus Ortodoks Kilisesine katılması münasebetiyle bir gün sonra Petersburg'taki Alexandr Nevski garında büyük bir tören düzenlendi. Böylece, 9.000 civarında Nesturi Rus Ortodoks Kilisesine katılmış oldu. Mar Yonan, Rusya'dan Nisan 1898'de bir Ortodoks piskoposu olarak geri döndü. Rus Ortodoks Kilisesinin bu zaferiyle

Avrupalı ve Amerikalı misyonerlerin Urmiye'deki çalışma alanları daraldı. Hatta İngiliz misyonerler yavaş yavaş Urmiye'yi terk ederek İran'ın başka bölgelerinde bulunan Nesturilere yönelmeye başladılar.(Yonan, 1999, 66-68)

Diğer taraftan Rus Generali Matfiyef'in verdiği bilgilere göre Avrupalı büyük devletlerin temsilcileri, İran yönetiminden, ülkede anarşiye sebep oldukları gerekçesiyle Rus kuruluşlarının İran topraklarından çıkarılmasını istediler. Ayrıca İran'daki Nesturiler arasında faaliyet gösteren Alman, İngiliz, Fransız ve Amerikan misyonerler, rüşvet yoluyla İranlı yetkilileri Rus misyonerlerine karşı kışkırtmaya başladılar. (Yonan, 1999, 66-68)

2.2. İngilizlerin Nesturiler Üzerindeki Misyonerlik Faaliyetleri

Nesturilere yönelik İngiliz misyonerlik heyetinin oluşturulmasından önce, onların yerleşik olduğu bölgelere İngiliz bilim adamları, gezgin, diplomat ve subaylarının yoğun ziyaretleri gerçekleşmiştir. İngilizlerin Nesturiler arasındaki faaliyetlerine başlaması, 1838'de "Christian Knowledge Society"nin Misyoner Ainsworth ve Musul Konsolos Yardımcısı C.A. Rassam'ı bölgedeki Hıristiyanlarla ilgili araştırma yapmak üzere göndermesiyle olmuştur. (Anzerlioğlu, 2000, 53)

1842 sonbaharında Kürtlerle Nesturiler arasındaki gerginliğin zirveye çıktığı bir sırada Nesturi Patriğini ziyaret eden İngiliz misyoneri Badger, Nesturileri sadece Kürtlerden değil, aynı zamanda Amerikalı misyonerlerden de tecrit etmeyi başarmıştır. Badger, patriğe yalnız Osmanlı hükümetiyle ve Osmanlıların Batılı müttefikleriyle ilişki içinde olması tavsiyesinde ve meydana gelmesi muhtemel olaylar hakkında uyarılarda bulunmuştur. Bu sözlerle Nesturilerin Kürtlerle ilişkilerini kesmesini ima etmiştir. Bu nedenle Nesturi Patriğinin, Badger'i konağında ağırladığı bir sırada gelen Botan Beyi Bedirhan Bey'in iki elçisinin kendisiyle görüşme taleplerini kabul etmemesi şaşırtıcı değildir. Zaten Bedirhan Bey'in elçileri Patriğin kendilerini kabul etmemesini, onun yanında İngiliz misyoner Badger'in bulunmasıyla açıklamışlardır. Elçilerden Berçul, 1843 yılındaki Nesturi-Kürt çatışmasından bir yıl sonra karşılaştığı iki misyonerle konuşmasında, Badger'in Bedirhan Bey'in mektubunun içeriğini anladığını ve Nesturi Patriğini, Kürt Miri'yle anlaşma yapmaması gerektiğine ve her durumda İngiltere'nin yardım göndereceğine inandırdığını iddia etmiştir. Badger bu durumu kendi kitabında doğrulamış, ama olayları kısmen değişik yorumlamıştır. Badger'e göre Kürt elçileri karşılayan Patrik, kendisini parmağıyla göstererek, bu sebeple anlaşma yapmak istemediğini bildirmiştir. Badger patriğin kendisini göstermesiyle, o sırada başında Türk fesi olduğundan dolayı Türklerin kastedildiğini iddia ederken, Kürt elçiler, Badger'in gösterilmesiyle bu toprakların artık İngilizlere ait olduğunun kastedildiğini iddia etmişlerdir. (Yonan, 1999, 47)

3. NESTURİLER VE KÜRTLER

Nesturiler, Doğu Hıristiyanlığı denilen ilk Hıristiyanlardandır. Nesturilik dinsel bir ayırımıdır ve kendilerini Asuri olarak kabul etmektedirler. Yani etnik olarak

Güneydoğu Bölgesi'nde tarihte kurulmuş olan Asur devletinin mirasçısı olarak görmektedirler. Nesturiler yaşadıkları coğrafi bölge nedeni ile uzun yıllardır esas olarak Kürtlerle birlikte yaşamaktadırlar. İlişkileri olumlu ya da olumsuz anlamda daha çok Kürtlerle olmuştur.

Nesturi halkının en yakın komşuları Kürtlerdi. Nesturiler ve Kürtler birbirlerinden ayrı köylerde yaşamakta iken, kentlerde karışmaktaydılar. Her iki millet de çoğunlukla aşiretler şeklinde yaşamlarını sürdürmekteydiler. Kürt kabileler arasında olduğu gibi Nesturi kabileler arasında da kavga eksik olmamaktaydı. Bu durum, aşiretler ve onlara bağlı alt örgütlenmeler arasında sosyal birlik olmamasından kaynaklanmaktaydı. (Yonan, 1999, 62)

Nesturilerdeki aşiret yapısı ve aşiret reisi gibi kavramların Kürtlerle benzerlik göstermesinin yanı sıra bazı masal ve şarkıların ortak olduğu ve diller arasında kelime alış verişi olduğu gerçekleriyle Nesturiler, Kürtlerle benzerliklerine vurgu yapmak anlamında, “Dağlı Hıristiyanlar” olarak da anılmaktadır. (Soyel, 2006, 84-92)

Yöredeki bazı törenlerde Kürt Beyi ve Nesturi Patrik'inin yan yana oturdukları, aşiret reisinin herhangi bir nedenle Payitahta gitmesi gerektiğinde obasını, hatta haremını Patrik'e emanet ettiği de ifade edilmektedir. Bunu, tersinden yorumlamak da mümkün olabilir: Egemenlik alanını, bu alana saldırması en muhtemel kişiye emanet ederek bir nevi ön tedbir de alınmış olabilir. (Öke, 2002, 243)

Atiya'ya göre, batılı misyonerlerin Nesturiler arasındaki çalışmalarının yol açtığı politik gelişmeler, Nesturiler için sonun başlangıcı olmuştur. Bu misyonerler gelmeden önce Nesturiler kendileri kadar ilkel Kürt komşularıyla nispeten olaysız bir yaşam sürdürmüşlerdir. Din, gelenek ve aile hayatındaki farklılara rağmen Nesturi ile Kürt dış görünüşü açısından hemen hemen aynıydı. (Atiya, 2005, 312)

Hem Osmanlı yönetiminden hem de Kürtlerden daha özgür kalmaya hatta bağımsızlık hayalleri kurmaya başlayan Nesturilerle Kürtler arasındaki ilk ciddi çatışmalar, 1843 ve 1846 yıllarında gerçekleşti. Botan Beyi Bedirhan'ın bölgedeki hâkimiyetini sağlamlaştırmak amacıyla gerçekleştirdiği saldırılarda 20.000 civarında Nesturi hayatını kaybetti. Bu arada birkaç bin Nesturi, Kürtlerin saldırılarından canını kurtarabilmek için Osmanlı tarafından Rusya'nın Kafkasya topraklarına kaçtı. Olay sonrasında Batılı büyük devletlerin Nesturiler nezdinde müdahaleleri görülmeye başladı. (Atiya, 2005, 314)

Başta İngiltere olmak üzere büyük devletlerin uyguladıkları baskı sebebiyle Osmanlı Devleti Kürt liderleri cezalandırmak zorunda kalmıştı. Bundan sonra Nesturi Patriği, korunmak ve destek istemek için büyük devletlere başvurmayı adet edinir oldu. Kürtlerle Nesturiler arasında oluşan uçurum bir daha kapanmamak üzere gittikçe büyüdü. (Atiya, 2005, 314)

Rusya çevirmiş olduğu birçok entrika sonucu Kürt ve Nesturiler arasındaki sürtüşmelerin artmasına zemin hazırlamaktaydı. Nesturileri Rus kuvvetlerine

katılmaya ikna etmek için onlar üzerine Kürtleri kışkırtmaktaydı. Osmanlı-İran sınırı üzerinde bulunan Tergavar ve Mergevar bölgelerindeki Rus kışkırtması oldukça etkiliydi. Bir defasında da Rusya, Kürt saldırısı sebebiyle Urmiye'ye kaçan bir Nesturi köyünün halkını Kürtlere karşı silahlandırmıştı. (Sonyel, 2006, 86-87)

4. NESTURİ İSYANI VE MUSUL SORUNU

Misyonerlerle sıkı ilişkiler içerisinde olduğu görülen Nesturilerin, XIX. yüzyılda Osmanlı hükümeti tarafından çeşitli yollarla devlete kazandırılmasına ve bağılıklarının artırılmasına çalışıldı. Önce patriğe hediyeler verildi, maaş bağlandı. Nesturilerin meskûn oldukları yerin ortasında bir kaza merkezi tesis edildi ve kaymakamlık görevine 2.500 kuruş aylıkla patriğin yeğeni David Efendi atandı. Aynı zamanda nahiye müdürlerine maaş bağlandı. Ama bu teşvikler de Nesturilerin yabancılara karşı tavrını değiştirmeye yetmedi. (Anzerlioğlu, 2000, 43)

Ağustos 1914'te I. Dünya Savaşı başladığında Osmanlı hükümeti Nesturiler arasında Rus entrikalarının devam ettiğinin farkındaydı. Van valisi Tahsin Paşa 22 Ağustos 1914'te patriği şehre davet ederek kendisiyle görüştü. Tahsin Paşa ondan, savaşa girdiği takdirde Rusya'nın değil, Osmanlı safında yer almasını ya da en azından tarafsız kalmasını istedi. Osmanlı Devleti Van valisi aracılığıyla Patrik Benyamin'e çeşitli hediyeler göndererek Nesturilerin idari, mali, dini ve eğitim konusundaki her türlü şikâyetlerinin ele alınıp çözüleceğine dair güvence verdi. Ama Patrik kesin bir görüş bildirmeden Van'dan ayrıldı. Aynı zamanda, I. Dünya Savaşında Osmanlı Devleti'nin müttefiki olan Almanya'nın Musul konsolosu da ajanları vasıtasıyla Nesturi Patriğini tarafsız kalması için ikna etmeye çalıştı. Karşılığında ise Osmanlı Devleti'ndeki bütün Nesturilerin güvenliğinin kesin olarak sağlanması garantisini verdi. Ancak bu teklif de Nesturi Patriği tarafından reddedildi. Patriğin amcası Nemrut Efendi'nin öncülüğündeki bir kısım Nesturi ise tarafsızlık politikası gütmekteydi. Patrik, hayallerini kurduğu bağımsızlık emellerini gerçekleştirebilmek için savaşın başlamasıyla birlikte faaliyete geçti. Önce kendisine muhalefet eden amcası Nemrut Efendi'yi öldürttü. Daha sonra da Rus kumandanıyla anlaştı ve 10 Mayıs 1915'te seferberlik ilan ederek Osmanlı Devleti'ne karşı ayaklanma başlattı. Ayaklanmanın liderliğini Osmanlı Devleti'nin bir temsilcisi, Urmiye fahri konsolosu olan Nesturi, Aga Petros üstlendi. Bu ayaklanmayla Van'ın Ruslar tarafından işgaline zemin hazırlayan Nesturiler, bazı Kürt aşiretleriyle de birleşerek Müslüman halka saldırdılar. Ancak Rus ordularının geri çekilmesiyle çareyi İran'a kaçmakta buldular. Ama kaçarken de geçtikleri yerleri yakıp yıktılar. (Öke, 2002, 188)

Lozan Konferansı'nda alt komisyonlara havale edilen azınlıklar meselesi burada da çözümlenememiştir. Türk heyeti dışarıda olan Nesturilerin tekrar Türkiye'ye dönmeleri teklifini kabul etmiyordu. 6 Ocak 1923 tarihli oturumda Montagna, Ermeni sorunu ile ilgili bir konuşma yaptıktan sonra sözü Süryanilere ve Nesturilere getirmiş ve onlarla ilgili olarak bu halkı özel bir bölgede toplamanın gerekli olduğunu ve onlara Türk hükümetinin koruyuculuğu altında barış içinde yaşama olanağının verilmesi gerektiğini belirtmiştir. (Meray, 1993, 275)

İngiliz delege Sir Hurace Rumbold “Savaşın önce Mardin, Diyarbakır ve Türk-İran sınırı arasında dağılmış kentlerde ve kasabalarda, özellikle Çölemerik dolaylarındaki dağlarda ve bu sınırın ötesinde İran’da yaşayan bu gözü pek küçük halk, savaş sırasında çok acılar çekmiş, ağır kayıplar pahasına her yana dağılmıştır. Bunların binlercesi şimdi Kafkasya’da ve Güney Rusya’da bulunmaktadır; onlar da dışarıdan ve özellikle Yakın Doğu Yardım Komitesi’nden sağladıkları yardımlardan başka bir şeyleri olmaksızın eğreti bir hayat sürmektedirler. Bunlardan kimileri sayıları azalmış olarak Mardin bölgesinde, kimileri İstanbul’da ya da uzaklarda, ABD’de yaşamaktadırlar; ama Asuri-Keldanilerin büyük çoğunluğu savaşın önce Türkiye ve İran sınırları üzerinde yaşarken şimdi Irak’ta İngiliz mandası altında bulunmaktadır. Bunlardan 60.000’den çoğu Dicle’nin doğusunda Erbil dolaylarında en büyükleri El Köşk (El Kosh) ve Tal Hayf (Tal Kaif) olan bakımlı kasabalarda ve Dahuk ve İmadiye bölgelerinde yaşamaktadırlar. İngiliz hükümeti bu mutsuz halkı her zaman yaşamaya alışmış oldukları dağlarda kendilerine bir barınak bulunduruluncaya kadar beslemek ve barındırmak için 4 milyon İngiliz Sterlininden çok harcamıştır. Bu gözü pek halkın büyük çoğunluğunun Irak’ta İngiliz mandası ve Milletler Cemiyeti’nin koruyuculuğu altında kalacakları beklenebilir; ama bir takımı da Irak’tan Türkiye’ye daha doğrusu Çölemerik dolaylarındaki yuvalarına dönmek isteyeceklerdir. Kimileri de İran’dan ya da Kafkasya’dan dönmek isteyeceklerdir. Türk hükümetinin onların geri dönüşlerini kolaylaştıracağını ve kendi dilleriyle okullarını yaşatabilmeleri, aile gelenekleriyle kişisel geleneklerini sürdürebilmeleri, dinlerinin gereklerini yerine getirebilmeleri ve Türkiye’nin yurttaşları olarak huzur içinde yaşayabilmeleri için gerekli bütün güvenceleri vereceğini umarak Türk temsilci heyetine bütün bu insanlar adına çağrıda bulunmaktayız.” demiştir. (Meray, 1993, 275-290)

İngiltere, Mezopotamya petrollerine yönelik politikasına paralel olarak, Büyük Zap Nehri’nin kuzeyinde Hıristiyan unsurlardan oluşan, tıpkı Lübnan gibi bir devlet oluşturarak bölgedeki denetimini sağlamlaştırmak istemişti. İngiltere, 37–38. paraleller arasında; Botan Çayı’nın güneyini ve doğusunu kapsayan, Hakkâri’yi içine alan bölgeyi Asuriler (Nesturiler) yurdu olarak tanımlamaktadır. (Kaymaz, 2003, 178)

Aralarından birlik ve beraberlik duygusu olmayan Hıristiyan sığınmacıların ekonomik maliyeti İngiltere’nin politikasını değiştirmesine neden olmuştur. İngiltere kurtulmak istediği Hıristiyan sığınmacıları 1918–1922 yılları arasında “yerleştirme” ve “hayatlarını kurtarma” politikası çerçevesinde, 20-25 bin kadarını Musul Vilayeti’nin kuzeyine ve Hakkâri’ye yerleştirmiş, geri kalanların çoğu Kürt saldırıları ve kötü hayat şartları yüzünden ölmüştür. (Kaymaz, 2003, 179)

Nesturiler Musul meselesinde yeniden gündeme gelmişlerdir. Lozan Konferansı’nda Musul meselesi Ülke ve Askerlik Sorunları Komisyonu’nun 23 Ocak 1923 tarihli oturumunun gündemine alınmıştır. Türkiye Musul’un Türkiye’de kalmasının gerekliliğini savunarak bunu etnografik, siyasi, tarihi, coğrafi ve ekonomik, askeri ve stratejik nedenler olmak üzere beş temel nedene dayandırmıştır. Türk görüşüne göre Musul halkının beşte dördünden çoğunu Türkler ve Kürtler oluşturmaktadır.

Ayrıca İngiltere'nin iddia ettiği gibi Türklerle Kürtlerin aynı soydan gelmedikleri fikrini de Türk tarafı kesinlikle reddetmiştir. Bölgede bulunan Hıristiyanlar ise Nesturiler, Asuriler ve Keldanilerdir. Türk görüşüne göre Nesturiler, Çarlık Rusyası ordularının Van vilayetini istilası sırasında yüzyıllardır yanlarında huzur içinde yaşadıkları Müslüman yurttaşlara karşı öylesine haince ve kıyıcı olarak davranmışlardır ki, Rusların geri çekilişinde onlarla gitmek zorunluluğunu duymuşlardır. Keldanilere ve özellikle de Diyarbakır vilayetindeki Süryanilere gelince bunlar, dıştan yapılan kışkırtmalara hiçbir zaman kapılmadan Türk yurttaşlarıyla tam bir anlaşma içinde yaşamaktaydılar. (Meray, 1993, 245)

Nesturilerin nerelere göç edebilecekleri konusunda bir araştırma yaptıran Sömürgeler Bakanlığı'na gelen cevap, Nesturilerin artık Musul'da yaşamak istemedikleri yönündedir. Bununla birlikte Kanada ve Avustralya'nın Nesturileri istemediğini, Meksika, Arjantin ya da Arnavutluk'ta iskân edilebileceklerini düşünen İngiltere, göçe müsaade etmenin Türklere karşı o bölgeden İngiltere'nin vazgeçtiği intibamı vereceği düşüncesiyle Nesturilerin Musul coğrafyasından çıkarılmalarından vazgeçmiştir. Ayrıca İngiltere'nin, Nesturilerin göçüne para ayırmak istemediği de görülmektedir. Irak'taki İngiliz işgal yönetimi de Nesturilerin tümünden sınır dışı edilmelerine karşıydı. Çünkü Nesturiler, İngilizler için Irak'taki en önemli vurucu güç unsurlarıydı. (Kaymaz, 2003, 339)

Bu itibarla İngiltere Dışişleri Bakanlığı'nın önünde iki alternatif bulunmaktaydı. Ya Nesturilerin Hakkâri'ye yerleştirilmeleri için Türklere ikna edilecek ya da Nesturiler, Irak'ta iskân edilip İngiliz himayesine alınacaktır. Curzon, Sömürgeler Bakanlığı'na yazdığı yazıda Nesturileri göç ettirecek paraları olmadığını, onları daha ucuza Türkiye'ye yerleştirebileceklerini, bu işleme derhal başlanıp Türklerin bir oldubitti ile karşı karşıya bırakılması gerektiğini belirtmiştir. (Öke, 2002, 116-117)

Lozan sonrasında Musul meselesinin görüşüldüğü Haliç Konferansı'nda İngiltere, Nesturilere yurt olarak verilmesi için Hakkâri Vilayetine ait 3.500 km² alanın Irak'a bırakılmasını istemiştir. (Kaymaz, 2003, 355)

Türkiye bu isteği, Nesturilerin nüfus olarak azınlıkta olduğu ve Türk yönetimine karşı silahlı ayaklanmalarını göstererek reddetmiştir. Haliç Konferansı'nda Musul meselesi, taraflar arasında bir çözüme kavuşmamış ve İngiltere'nin sorunu Milletler Cemiyeti'ne taşıdığı günün ertesinde, 7 Ağustos 1924'te, Hakkâri Bölgesinde Nesturi İsyanı meydana gelmiştir.

İngiltere, Musul meselesini faydaları doğrultusunda çözümlenmek için hukuksal süreçten ve ikili görüşmelerin sağlayacağı uzlaşmadan uzak bir tutumla, bölge halklarını Türkiye aleyhinde isyana sevk etmiştir. İngiliz propagandasıyla ve Kürtlerin de desteğiyle Nesturiler, 7 Ağustos 1924 tarihinde Hakkâri Valisini kaçırmak isyan çıkarmışlardır. Türkiye, isyanın çıkması üzerine iki ay önce aldığı Nesturileri tasfiye etme operasyonuna başlamıştır. (Kaymaz, 2003, 396)

Nesturi İsyanı'na karşı 12 Eylül 1924'te başlayan operasyon sonucunda 24 Eylülde Nesturiler kaçmak zorunda kalmış ve 2 Ekimde operasyon sonlandırılmıştır. Nesturilerin bu ayaklanma hareketi esnasında İngiltere'yi en çok rahatsız eden nokta isyanın bu kadar çabuk bir şekilde bastırılmış olmasıdır.

5. SONUÇ

5 Haziran 1926'da Türkiye, İngiltere ve Irak Hükümetleri arasında yapılan Ankara Antlaşması ile Türkiye ve Irak arasındaki sınırdaki küçük değişiklikler yapılmasına rağmen İngiltere'nin istediği biçimde çiziliyordu. Böylece Türkiye'nin güneydoğu sınırına son şekli verilerek Misak-ı Milli'den fedakârlık etmek pahasına da olsa Türkiye'nin İngiltere ile olan son büyük anlaşmazlığı ortadan kalkıyordu.

Böylece Musul meselesi ile birlikte Nesturi meselesi de kapanmış oluyordu. İngiltere, "Nesturi yurdu" manevrasında başarılı olmuştur. Nesturileri yerleştirecek bir toprak elde edememiş olmasına rağmen onları kullanarak yapmış olduğu çeşitli oyunlarla Musul meselesinin aleyhimize çözümlenmesine olanak sağlamıştır. İngiltere, Nesturileri isyana teşvik ederek Türkiye'yi bir yandan bu konuyla meşgul ederken bir yandan da "Nesturi yurdu" projesini uygulamaya çalışmıştır. Bunu yaparken de Türk toprağı olan Hakkâri'yi Nesturiler için istemiş, daha sonra da adeta taviz verir gibi Türkiye'ye bırakmıştır.

6. KAYNAKÇA

Albayrak, K. (1997), Keldaniler ve Nesturiler, Ankara, Vadi Yayınları.

Anzerlioğlu, Y. (2000), Nesturiler, Ankara, Tamga Yayınevi.

Atiya, A. S. (2005), Doğu Hıristiyanlığı Tarihi (N. Hiçyılmaz, Çev.), Adana, Doz Yayınevi.

Dalyan, M. G. (2009), 19. Yüzyıl'da Nesturiler, (İdari-Sosyal-Yapı ve Siyasal İlişkiler), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Isparta

Dalyan, M. G. (2011), XIX. Yüzyıl Nasturilerinde Hastalık, Büyü ve Batıl İnançlar, History Studies Volume 3/2 2011, s. 91

Develioğlu, F. (1998), Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat, Ankara, Aydın Kitabevi.

Kaymaz, İ. Ş. (2003), Musul Sorunu (Petrol ve Kürt Sorunlarıyla Bağlantılı Tarihsel Siyasal Bir İnceleme), İstanbul, Otopsi Yayınları.

Meray S. L. (1993), Lozan Barış Konferansı, Tutanaklar, Belgeler, Cilt I, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.

Öke, M. K. (2002), Musul-Kürdistan Sorunu (1918-1926), İstanbul, Bilge Karınca Yayınları.

Önal, S. (2003), Sadettin Paşa'nın Anıları: Ermeni Kürt Olayları (Van, 1896), İstanbul, Remzi Kitabevi

Sonyel, S. (2006), Gizli Belgelerle Lozan'ın Perde Arkası, Ankara, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Yonan, G. (1999), Asur Soykırımı: Unutulan Bir Holocaust, (E.Sever, Çev.), İstanbul, Pencere Yayınları.

KALİTE UYGULAMALARIYLA FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Ayça EMİRALİOĞLU*
A.Tuğba KARABULUT**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kalite uygulamalarıyla firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışmada, ISO 9001 kalite belgesi olan, olmayan ve bu belgeye başvuru aşamasındaki firmalar karşılaştırılmıştır. Araştırma formu İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 2014 yılının İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerindeki ismini açıklayan 946 firmadan geçerli e-mail adresi bulunan 865 firmaya e-mail ile gönderilmiştir. Toplamda 108 firmadan geçerli veri temin edilerek analiz edilmiştir. Araştırmada tüm hipotezlerin kabul edildiği gözlenmiştir. Kalite uygulamalarıyla firma performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın, gelecekte akademisyenlerin bu alanda yapacakları çalışmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001, kalite uygulamaları, firma performansı

THE EFFECTS OF ISO 9001 QUALITY CERTIFICATE ON FIRM PERFORMANCE

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the relation between the quality practices and the firm performance. Firms which have, don't have and have applied to have ISO 9001 quality certificate were compared. The questionnaire of this study was sent to 865 firms which were in the lists of the First and the Second Largest Industrial Enterprises of Turkey and had valid e-mail addresses. The valid data was compiled from 108 firms and analyzed. All hypotheses of the study were accepted. It is found that there is a relation between the quality practices and the firm performance. It is expected that this study will make contributions to further studies of academicians.

Key Words: ISO 9001, quality practices, firm performance

* İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi.

** Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Beyoğlu-İSTANBUL

1. GİRİŞ

21. yüzyılda firmalar rekabet gücü kazanmak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla kaliteye önem vermeli, ISO 9001 kalite belgesi olarak müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Firmalar içsel ve dışsal nedenlerle ISO 9001 kalite belgesi almak istemektedirler. Kalite uygulamaları firmanın performansını artırmaktadır. Günümüzde performans finansal boyutun ötesinde kapsamlı olarak ele alınmakta, dengelenmiş puan kartı ile dört boyuta odaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı kalite uygulamalarıyla firma performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmada öncelikle kalite kavramı ve boyutları, ISO 9000 kalite yönetim sistemi, işletme performansı kavramı, dengelenmiş puan kartı ve boyutları ele alınacaktır. Ardından, araştırma bölümü sunulacak, sonuç ve tartışma bölümüyle makale sona erecektir.

2. KALİTE KAVRAMI ve BOYUTLARI

Günümüzde firmalar ISO 9000 kalite yönetim sistemini uygulayarak, ISO 9001 kalite belgesi olarak, kaliteye odaklı olduklarını tüm paydaşlarına göstermekte, ulusal ve küresel pazarda var olmaya çalışmaktadırlar.

Latince kökenli olan kalite, bir şeyin oluşma biçimi anlamındaki “qualitas” kelimesinden türemiştir (Paşaoğlu, 2011, s.2). Kalite, II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonya’daki firmalarda önem kazanmış, bu firmaların kaliteli ürünlerle dünya pazarlarında rekabet güçlerini artırması, diğer ülkelerdeki firmaların da kaliteli ürünleri ve hizmetleri sunmalarını sağlamıştır (Yılmaz, 2003, s.10-25). Firmalar müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla kaliteye odaklanarak, tüm çalışanlarının katılımıyla kalite sistemi oluşturmuşlardır (Aslan, 2007, s.6). Kalite yönetiminin aşağıdaki altı ilkesi bulunmaktadır:

Üst Yönetimin Liderliği: Bir firmanın başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur üst yönetimdir (Efil, 1999, s.142). ISO 9001: 2015 revizyonunda üst yönetimin rolü, liderlik odaklı yaklaşımla firmanın kalite yönetim sistemine katılmaktır (<http://www.sgs.com.tr/tr-TR/Industrial-Manufacturing/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/ISO-9001-2015-Revision.aspx>). Lider, tüm paydaşları dikkate alarak firmada kalite yönetim sisteminin oluşturulması, kalite belgesinin gerekliliklerinin yerine getirilmesini sağlar.

Müşteri Odaklılık: Toplam kalite yönetimi firma odaklı değil müşteri odaklı çalışmayı gerektirir. Firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmelidirler (Erkılıç, 2007, s.53). Günümüzde, firmalar sunacakları ürünlerle ve hizmetlerle, müşterilerinin beklentilerini karşılamının yanı sıra, onları şaşırtmalı ve yönlendirmelidirler. Bu yönde, yenilik ve gelişme odaklı olmalıdırlar.

Kalite Sistemi Prosesleri: Samson ve Terziovski’ye (1999, s.3) göre, firmalar performanslarını etkileyen, birbirleriyle ilişkili proseslerden oluşmaktadır (Aslan, 2007, s.8). Firmalar proseslerini gözden geçirip, iyileştirerek ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitelerini artırmalıdırlar.

İnsan Kaynakları Uygulamaları: Toplam kalite yönetiminde çalışanların kalitenin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere katkıda bulunmaları, iş birliği yapmaları, ekip olarak hareket etmeleri, firmaların performanslarını artırmaktadır (Çetin, 2010, s.113-114). Bu yönde, insan kaynaklarının motivasyonuna, bireysel ve ekip olarak performanslarına dayalı ödüllendirilmelerine önem verilmelidir.

Tedarikçiler Arası İlişkiler: Zhang, Waszink, Wijngaard'a (2000, s.733) göre, tedarikçilerin kalite yönetimi firmanın ürünlerinin kalitesini etkileyen hammaddelerin, yarı mamullerin, malzemelerin kalitesini etkilemesi nedeniyle önemlidir. Firmalar tedarikçileriyle uzun dönemli işbirliği yaparak, tedarikçilerinin kalite yönetimini sağlamalıdır. Firmalar tedarikçi seçiminde ürün kalitelerini destekleyecek tedarikçilerle çalışmaya özen göstermelidirler (Aslan, 2007, s.9).

Süreç Kontrol ve Geliştirme: Deming firmalarda faaliyetler gerçekleştirilirken, araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında ilişki olduğunu belirtmiş, bu unsurların kaliteye odaklanarak bir döngü oluşturduğunun altını çizmiştir. Bu döngü, planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma aşamalarından oluşan PUKÖ döngüsü olarak adlandırılmıştır (Efil, 1999, s.145-146). ISO 9000 kalite yönetim sisteminde kontrol kapsamlı olarak ele alınmakta, tasarım, tedarik, süreç sırasında ve süreç sonrasında gerçekleştirilmektedir.

2.1 ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000 kalite yönetim sistemi İsviçre'de bir kuruluş olan ISO (International Standards Organization) tarafından geliştirilmiş, halen 200'e yakın ülkede üretim ve hizmet firmalarında uygulanan bir sistemdir. Halen bu sistemi edinmek isteyen firmalar ISO ile anlaşmalı kuruluşlara başvurarak ISO 9001: 2015 kalite belgesini almaktadırlar. Bu belge son yapılan değişikliklerle diğer yönetim sistemleriyle uyumlu hale getirilmiştir.

Briscoe, Fawcett ve Todd'a (2005, 311) göre, ISO 9000, kaliteye ulaşma sürecinde katma değer yönetimine odaklanmakta, kaliteyle ilgili süreçlerin yönetiminde yapılması gereken şartları belirlemektedir. Wayhan, Kirche ve Khumawala'ya (2002, s.217) göre, bir firmanın her ürettiği ürünün kaliteli olduğunu değil, firmanın kalitenin yönetildiği proseslere sahip olduğunu göstermektedir. Terziowski, Samson ve Dow'a (1997, s.1) göre, firmanın müşterilerine tutarlı yönetim süreci olduğu güvencesini vermektedir (Aslan, 2007, s.10).

ISO 9000 kalite yönetim sisteminde 1987 yılından beri değişiklikler yapılmakta olup, en kapsamlı değişik 2000 yılında yapılmıştır (Baş, 2003, s.1). ISO 9000 kalite yönetim sistemi 2015 yılında güncellenmiştir. ISO 9000: 2015 temel kavramları ve dili içermekte, ISO 9001: 2015 kalite yönetim sisteminin gerekliliklerine işaret etmektedir (http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm). ISO 9001'de 2015 yılında yapılan değişiklik kalite yönetim sisteminin son gelişmeleri takip etmesi ve diğer yönetim sistemleriyle uyumlu olması için gerçekleştirilmiştir

(http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000/iso9001_revision.htm).

ISO 9001:2015'in yeni yapısında kapsam, örneklemeler, terimler ve tanımlar, organizasyon içeriği, liderlik, planlama, destekleme, operasyon, performans değerlendirme, iyileştirme bölümleri bulunmaktadır. ISO 9001:2015 hizmet sektörünün daha kolay uygulayabileceği şekilde tasarlanmış, “ürün” terimi yerine “mal ve hizmetler” terimi kullanılmış, kalite yönetim sisteminin ve süreçlerinin geliştirilmesi daha açık olarak vurgulanmış, “önleyici araç” görevini üstlenmek önem kazanmıştır. ISO 9001:2015’de, kullanıcılara daha fazla esneklik kazandırmak amacıyla “belge” ve “kayıt” terimlerinin yerine “belgelendirilmiş veri” terimi kullanılmış, “yönetim sorumluluğu” artmış, kalite yönetim temsilcisinin sorumluluklarını üst yönetimle paylaşacağı, kişilerin görevlerinin ve sorumluluklarının açık olacağı belirtilmiştir. Ayrıca, yönetim değerlendirmesinin kapsamı; “organizasyonun stratejik yönü”, “ilgili tarafların düşünceleri” ve “stratejik düzeyde risk ve fırsat değerlendirmesi” vb. ile genişletilmiştir (<http://www.tuv-sud.com.tr/uploads/images/1423491605016264431000/iso-9001-2015-ksr-tr.pdf>).

3. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Firmaların tüm paydaşlarına değer sunma amaçları yönünde performans değerlendirme gittikçe önem kazanmaktadır. Firmalar performanslarını değerlendirirken amaçları yönünde finansal ve finansal olmayan performans kriterleri belirlemeli, mevcut durumdaki performanslarını tespit etmeli, bu kriterlerle karşılaştırmalı, sapmalar varsa nedenlerini tespit edip, düzeltici tedbir almalıdırlar.

Karakaş ve Ak’a (2003, s.338) göre, firma performansı, firmanın amaçlarına ulaşma derecesinin nitel veya nicel ifadesidir. Benligiray’a (1999, s.8) göre, firmanın toplam performansının değerlendirilmesi için girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülebilmesi, sonuçların değerlendirilebilmesi gereklidir (Bedük, 2009, s.66-67). Bayyurt vd.’ne (2004, s. 64-71) göre, performans değerlendirme firmaların amaçlarının gerçekleştirilmesi, başarılı olmaları için önemlidir. Bayyurt vd. (2004, s. 64-71) Deming’in ölçülebilen şeylerin geliştirilebileceğini belirttiğini vurgulamış, firmaların optimum yönetimi ve gelişmesi için kritik performans göstergelerini değerlendirmelerinin önemini belirtmişlerdir (Bayyurt, 2004, s.4-5).

3.1 Dengelenmiş Puan Kartı

Günümüzde firmalar ulusal ve küresel pazarlarda tüm paydaşlarına değer sunmaya çalışmaktadırlar. Bu yönde, uygun amaçlar belirlemeli ve bu amaçlara ulaştıklarını kapsamlı olarak tespit etmelidirler. Dengelenmiş puan kartı, firmaların stratejilerinin performanslarına yansımaları finansal kriterler boyutu, müşteri kriterleri boyutu, firma içi kriterler boyutu, öğrenme ve gelişme kriterleri boyutu olmak üzere dört boyutta ölçen bir modeldir.

Büyük ve Barca'ya (2011) göre, Dengeli Puan Kartı, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilmiş firmanın stratejisini faaliyete dönüştürmek için tasarlanmış, örgütsel vizyonu ve stratejileri destekleyen bir modeldir. Coşkun'a (2006) göre, Dengeli Puan Kartı, firmanın misyonunu ve stratejilerini, performans ölçütlerine dönüştürerek, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için çerçeve sunmaktadır (Şahin, 2012, s.34).

Dengelenmiş Puan Kartı uygulamasında firmadaki üst yönetim, bir çizelge hazırlayarak çalışanlara stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetlerle ilgili performans kriterleri hakkında bilgi temin etmekte, çalışanlar da bu çizelge yönünde kendi çizelgelerini hazırlayarak gerekli kriterleri sağlamak için çaba sarfetmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2007, s.411).

Kaplan ve Norton, firmaların başarılarının değerlendirilmesinde finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de kullanılarak denge sağlanması gerektiğini vurgulamışlar, böylece firmaların başarılarının daha objektif değerlendirilebileceğini eklemiştirler (Eren, 2013, s.500).

Firmalar kapsamlı olarak performanslarını değerlendirmelidirler. Dengelenmiş Puan Kartının boyutlarının birbirleriyle etkileşim içinde birbirlerini tamamlaması, firmanın performansının bütünsel, kapsamlı olarak değerlendirilmesini sağlar.

3.1.1 Finansal Kriterler Boyutu: Güler'e (2008) göre, finansal boyut finansal başarı sağlama yöntemleri etrafında şekillenmekte, diğer boyutların amaçlarına ve ölçülerine odaklanmakta, diğer boyutlardaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisini göstermektedir (Şahin, 2011, s.37). Dengelenmiş Puan Kartının doğmasının nedeni firmaların performans değerlendirilmesinde finansal göstergelerin yetersiz kalmasıdır. Finansal boyut ve müşteri boyutunun bir bölümü firmanın dününü, firma içi kriterler boyutu ve müşteri boyutunun bir bölümü firmanın bugününü, öğrenme ve gelişme kriterleri boyutu firmanın geleceğini yansıtır (Akgül, 2006, s.6). Finansal boyut geçmiş göstergeler yönünde firmaların başarısında önem taşır.

3.1.2 Müşteri Kriterleri Boyutu: Uygur'a (2009) göre, müşteri boyutu firmanın müşterilerini, pazarlarını ve bunlara yönelik performans ölçütlerini yansıtmakta, müşterilerin firmaya bakış açısının değerlendirilmesini sağlamakta, müşterilerle ilgili bilgilerin temin edilmesini ve müşterilerin bağlılığının artırılmasını kolaylaştırmaktadır (Şahin, 2012, s.39). Firmalar müşteri boyutu yönünde yenilikler gerçekleştirebilirler.

3.1.3 Firma İçi Kriterler Boyutu: Bu boyut firmaların ürün veya hizmet sunmaları için gerçekleştirmeleri gereken operasyonları belirler. Operasyonlar genelde değer zinciri yönünde ele alınır (Akgül, 2006, s.19). Yıldız vd. (2010)'ne göre bu boyut ayrıcalık sağlamaya, firmanın müşteri açısından değerini artırmaya, faaliyetlerin mükemmel yapılmasını sağlamaya, firma aidiyeti ve örgütsel vatandaşlık sağlamaya

odaklanmalıdır (Şahin, 2012, s.40). Firma içi kriterler boyutundaki ölçütler arasında insan kaynaklarının verimliliğe katkıları, kalite vb. sayılabilir.

3.1.4 Öğrenme ve Gelişme Kriterleri Boyutu: Aydemir'e (2009) göre, bir firmanın öğrenme, gelişme yeteneği verimliliğini artırmasını, paydaşlarına değer sunmasını sağlar. Başarılı olmak isteyen firmalar insan kaynaklarına, sistemine, yönetimine yatırım yapmalıdır. Füzün (2009)'a göre, bu boyut diğer boyutların başarılı olmasını sağlayan tamamlayıcı özelliğiyle en önemli boyuttur. Aldur'a (2008) göre, bu boyut firmaların diğer boyutların amaçları yönünde performanslarını artırmaları için gerekli alt yapıyı oluşturur (Şahin, 2012, s.41). Bu boyut firmaların örgüt içi öğrenmelerini artırmalarını, kendilerini geliştirmelerini ve yeniliklere odaklanmalarını sağlar.

Kaplan ve Norton tarafından 1992'de geliştirilen Dengelenmiş Puan Kartı, firmaların kapsamlı ve çok boyutlu performans değerlendirme yapmalarını sağlar. Bu yönde, kendilerini geliştirebilir, süreçlerini iyileştirebilir, müşterilerine odaklanabilir, finansal olarak iyi sonuçlara ulaşabilirler.

4. ISO 9001 KALİTE BELGESİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı kalite uygulamalarıyla firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu yönde, ISO 9001 kalite belgesi olan, olmayan ve bu belgeye başvuru aşamasındaki firmalar karşılaştırılmıştır. Firmaların kalite belgesi almaları için içsel ve dışsal nedenler incelenmiştir. Literatürde, firmaların kalite uygulamalarıyla performansları arasında ilişki bulunmaktadır. Araştırma formu İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 2014 yılının İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerindeki ismini açıklayan 946 firmadan geçerli e-mail adresi bulunan 865 firmaya e-mail ile gönderilmiştir. Toplamda 108 firmadan geçerli veri temin edilerek analiz edilmiştir.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H_{1a}: Kalite uygulamaları boyutları ile finansal kriterler arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1b}: Kalite uygulamaları boyutları ile firma içi kriterler arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1c}: Kalite uygulamaları boyutları ile müşteri kriterleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H_{1d} : Kalite uygulamaları boyutları ile öğrenme ve gelişme kriterleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan “Kalite Uygulamaları Ölçeği” (KUÖ) ve “Performans Ölçeği” (PÖ) Aslan’ın 2007’deki tezinden alınmıştır. Kalite Uygulamaları Ölçeği 24 ifade içermekte, firmaların kalite uygulamaları algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Performans Ölçeği 20 ifade içermekte, dengelenmiş puan kartı yönünde firmaların performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Her iki ölçekteki ifadeler 5’li Likert ölçeği yönünde kurgulanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Araştırmada firma özelliklerini tespit etmek amacıyla 14 soru da sorulmuştur. Her iki ölçeğin faktör yapılarını tespit etmek amacıyla “Açıklayıcı Faktör Analizi” (AFA) yapılmıştır. Burada ilk olarak örneklem uygunluk ve Barlett Sphericity testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, KMO örneklem uygunluk katsayısı KUÖ için 0,85 ve PÖ için 0,86 bulunmuştur. Barlett Sphericity testi χ^2 değeri, KUÖ için 3,227.80 ($p < 0.001$), PÖ için ise 1,823.68 ($p < 0.001$) olarak anlamlı seviyede bulunmuştur. İki ölçek için açıklayıcı faktör analizinde, faktör çıkarma yöntemlerinden temel bileşenler yöntemi, rotasyon yöntemlerinden varimax uygulanmıştır. Kayıp verileri elemek için listwise yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ölçekleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçek İfadeleri

KALİTE UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ İFADELERİ		
KUÖ 1	Üst Yönetim Liderliği	Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar.
KUÖ 2		Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır.
KUÖ 3		Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur.
KUÖ 4		Üst yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir.
KUÖ 5	Müşteri Odaklılık	Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkında müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar.
KUÖ 6		Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir.
KUÖ 7		Firmamızda müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır.
KUÖ 8	Kalite Sistem	Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.
KUÖ 9	Prosesleri	Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde

		etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır.
KUÖ 10		Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir.
KUÖ 11		Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve 'şartlara uygun' olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur.
KUÖ 12		Firmamızda ürünlerin, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır.
KUÖ 13	İnsan Kaynakları Uygulamaları	Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır.
KUÖ 14		Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır.
KUÖ15		Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel; eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir.
KUÖ 16	Tedarikçi İlişkileri	Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur.
KUÖ 17		Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir.
KUÖ 18		Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılama teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır.
KUÖ 19	Süreç Kontrol ve Geliştirme	Firmamızda ürün ve prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.
KUÖ 20		Firmamızda ölçme teçhizatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır.
KUÖ 21		Firmamız, ürün şartlarını yerine getirdiğini doğrulama amacıyla ürün karakteristiğini izler ve ölçer.
KUÖ 22		Firmamızda izleme ve ölçme sonucundan çıkan ve diğer kaynaklar aracılığıyla (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir.
KUÖ 23		Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.
KUÖ 24		Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.
PERFORMANS ÖLÇEĞİ İFADELERİ		
PÖ 1	Finansal	Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır.

PÖ 2	Kriterler	Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır.
PÖ 3		Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır.
PÖ 4		Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir.
PÖ 5		Firmamızda stok devir hızı yüksektir.
PÖ 6		Firma İçi Kriterler
PÖ 7	Firmamızda kapasite kullanım oranı yüksektir.	
PÖ 8	Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür.	
PÖ 9	Firmamızda sipariştten ürün teslimatına geçen süre düşüktür.	
PÖ 10	Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir.	
PÖ11	Müşteri Kriterleri	Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür
PÖ 12		Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir.
PÖ 13		Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür.
PÖ 14		Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir.
PÖ 15		Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir.
PÖ 16	Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	Firmamızın piyasaya yeni ürün sürme konusunda başarısı yüksektir
PÖ 17		Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir.
PÖ 18		Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir.
PÖ 19		Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir.
PÖ 20		Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

Kalite Uygulamaları Ölçeği faktör analizi Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Kalite Uygulamaları Ölçeği (KUÖ) Faktör Analizi

Maddeler (Sorular)	Faktör Ortak Varyansı	Üst Yönetimin Liderliği	Müşteri Odaklılık	Kalite Sistemi Prosesleri	İnsan Kaynakları Uygulaması	Tedarikçi İlişkileri	Süreç Kontrol ve Geliştirme
KUÖ 1	0,790	0,645					
KUÖ 2	0,911	0,729					
KUÖ 3	0,881	0,756					
KUÖ 4	0,893	0,791					
KUÖ 5	0,879		0,802				
KUÖ 6	0,895		0,795				

KUÖ 7	0,888		0,777				
KUÖ 8	0,852			0,745			
KUÖ 9	0,795			0,721			
KUÖ 10	0,790			0,838			
KUÖ 11	0,774			0,867			
KUÖ 12	0,950			0,891			
KUÖ 13	0,866				0,885		
KUÖ 14	0,847				0,832		
KUÖ 15	0,711				0,835		
KUÖ 16	0,851					0,838	
KUÖ 17	0,919					0,689	
KUÖ 18	0,826					0,625	
KUÖ 19	0,831						0,627
KUÖ 20	0,769						0,859
KUÖ 21	0,813						0,880
KUÖ 22	0,869						0,866
KUÖ 23	0,813						0,859
KUÖ 24	0,879						0,868
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği				0,850			
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare				3227,80			
Sd				276			
P Değeri				0,000			

Kalite Uygulamaları ölçeği için yapılan faktör analizinde, öz değeri 1.00 ve üstü 6 boyut bulunmuş olup, bunlar birlikte toplam varyansın %85'ini açıklayabilmektedirler. Oluşan faktörler tek başlarına sırasıyla toplam varyansın %12, %8, %20, %10, %9 ve %26'sını açıklayabilmektedirler.

Performans Ölçeği (PÖ) faktör analizi Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Performans Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler (Sorular)	Faktör Ortak Varyansı	Finansal Kriterler	Firma İçi Kriterler	Müşteri Kriterleri	Öğrenme ve Gelişme Kriterleri
PÖ1	0,818	0,818			
PÖ2	0,843	0,843			
PÖ3	0,849	0,849			
PÖ4	0,609	0,609			
PÖ5	0,719	0,719			
PÖ6	0,786		0,401		
PÖ7	0,821		0,753		
PÖ8	0,718		0,691		
PÖ9	0,465		0,541		

PÖ10	0,677		0,609		
PÖ11	0,679			0,538	
PÖ12	0,656			0,519	
PÖ13	0,729			0,712	
PÖ14	0,557			0,759	
PÖ15	0,646			0,627	
PÖ16	0,697				0,483
PÖ17	0,682				0,494
PÖ18	0,851				0,865
PÖ19	0,825				0,831
PÖ20	0,771				0,718
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,860		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare			1823,68		
Sd			190		
P Değeri			0,000		

Performans ölçeği için yapılan faktör analizinde, öz değeri 1.00 ve üstü olan 4 boyut bulunmuş olup, bunlar birlikte toplam varyansın %71'ini açıklayabilmektedirler. Oluşan faktörler tek başlarına sırasıyla toplam varyansın %20, %18, %17 ve %16'sını açıklayabilmektedirler. Faktör analizleri yönünde, ölçeklerin yapı geçerliliği test edilmiş, güvenilirlik çalışmasına geçilmiştir.

4.4 Firmaların Dağılımı

Türkiye'nin ilk 1000 büyük sanayi kuruluşundan araştırmaya dahil olan 108 firmanın %28,7'si İstanbul, %10,2'si İzmir, %10,2'si Ankara, %6,5'i Bursa'da olup kalanı Adana, Gaziantep, Kayseri, Kocaeli, Konya ve Tekirdağ'dadır. Bu firmaların %24,1'i gıda, %19,4'ü tekstil, %15,7'si metal sektöründedirler. Araştırmaya katılan firmaların %81,5'i ISO 9001:2008 kalite belgesi olduğunu, %13,9'u olmadığını, %4,6'sı ise bu belgeye başvuru aşamasında olduğunu vurgulamıştır. Bu firmaların %50,9'u içsel ve dışsal nedenlerden eşit olarak, %22,2'si dışsal nedenlerden ve %13,0'ı içsel nedenlerden dolayı kalite belgesi aldıklarını açıklamışlardır. Ayrıca, araştırmaya dahil olan firmaların %73,1'i 5 yıl ve daha uzun süredir ISO 9001:2008 kalite belgeleri olduğunu eklemişlerdir.

4.5 Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 20.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmadaki Kalite Uygulamaları ve Performans Ölçeklerine güvenilirlik analizi yapılarak, verilerin güvenilir olduğu tespit edilip, ileri analizlere geçilmiştir. Araştırmada Türkiye'nin 2014 yılı ilk 1000 büyük sanayi kuruluşunun özelliklerinin belirlenmesi amacıyla frekans dağılımı analizi yapılmıştır. Ölçeklerin frekans dağılımı ve boyut puanları arasındaki korelasyonu bulmak için parametrik testlerden Pearson korelasyon testinin alternatifi olan non-parametrik Spearman's sıra korelasyon testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ olarak belirlenmiştir.

4.6 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Kalite uygulamaları ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizi Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Kalite Uygulamaları Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Kalite Uygulamaları Ölçeği Alt Faktörleri	Cronbach Alpha
Üst Yönetimin Liderliği	0,897
Müşteri Odaklılık	0,862
Kalite Sistemi Prosesleri	0,882
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,881
Tedarikçiler Arası İlişkiler	0,904
Süreç, Kontrol ve Geliştirme	0,941

Performans ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizi Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Performans Ölçeğinin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Performans Ölçeği Alt Kriterleri	Cronbach Alpha
Finansal Kriterler	0,867
Firma İçi Kriterler	0,765
Müşteri Kriterleri	0,870
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	0,879

Tablo 4. ve Tablo 5.'e göre kalite uygulamaları ve performans ölçeklerinin boyutlarının istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6. Kalite Uygulamaları Ölçeği ve Performans Ölçeği Boyutlarının Korelasyon İlişkileri

		ÜYL	MO	KSP	İKU	TAİ	SKG	FK	FİK	MK	ÖG K
Üst Yönetim Liderliği	r	1,00									
	p										
Müşteri Odaklılık	r	0,587	1,00								
	p	0,000									
Kalite Sistem Prosesleri	r	0,652	0,753	1,00							
	p	0,000	0,000								
İnsan Kaynakları Uygulamaları	r	0,573	0,566	0,738	1,00						
	p	0,000	0,000	0,000							
Tedarikçiler Arası İlişkiler	r	0,654	0,563	0,668	0,699	1,00					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
Süreç, Kontrol ve Geliştirme	r	0,588	0,602	0,771	0,782	0,766	1,00				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Finansal Kriterler	r	0,412	0,470	0,524	0,509	0,328	0,467	1,00			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Firma İçi	r	0,457	0,475	0,620	0,579	0,524	0,597	0,725	1,00		

Kriterler	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Müşteri Kriterleri	r	0,563	0,515	0,587	0,608	0,538	0,614	0,562	0,622	1,00	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	r	0,451	0,538	0,619	0,591	0,531	0,559	0,639	0,730	0,780	1,00
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

- Anlamlılık düzeyi $p < 0,01$

Tablo 6'da, KUÖ ve PÖ ölçeklerinin boyutları arasındaki korelasyonlar incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur ($p < 0,01$). Kalite uygulamaları ölçeğinin boyutları arasındaki korelasyon değerlerinde, en yüksek ilişkinin insan kaynakları uygulamaları ile süreç, kontrol ve geliştirme arasında olduğu gözlenmektedir ($r=0,782$). İki ölçeğin boyutları arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında en yüksek ilişki kalite sistem prosesleri ve firma içi kriterler arasındadır ($r=0,620$). Kalite uygulamaları ölçeği boyutları ile performans ölçeği boyutları arasındaki en yüksek korelasyona sahip diğer ikililer, kalite sistem prosesleri ile öğrenme ve gelişme kriterleri; süreç, kontrol ve geliştirme ile müşteri kriterleri, insan kaynakları uygulamaları ile müşteri kriterleri arasındadır. Kalite uygulamaları ölçeğinin her boyutu performans ölçeğinin boyutlarından müşteri ilişkileri faktörü ile yüksek pozitif korelasyon değerlerine sahiptir. Kalite uygulamaları ölçeğinin boyutları ile performans ölçeğinin her boyutu arasındaki analiz değerleri pozitif ve kurulan hipotezleri doğrulamaktadır. Pozitif yönlü ve 0,99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olması, araştırmayı desteklemektedir.

Tablo 7. Firmada ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Bulunma Durumuna Göre Kalite Uygulamalarının ve Performansın Değişimi

		ISO 9001:2008 Kalite Belgesi Durumu				p
		N	Ort.	S.S.	χ^2	
Kalite Uygulamaları Ölçeği						
Üst Yönetim Liderliği	Var	88	4,61	0,58	8,777	0,012
	Yok	15	3,92	0,99		
	Başvuru Aşamasında	5	4,80	0,27		
Müşteri Odaklılık	Var	88	4,50	0,61	10,733	0,005
	Yok	15	3,87	0,82		
	Başvuru Aşamasında	5	4,47	0,73		
Kalite Sistem Prosesleri	Var	88	4,36	0,62	7,519	0,023
	Yok	15	3,79	0,92		
	Başvuru Aşamasında	5	4,52	0,48		
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Var	88	4,43	0,60	7,740	0,021
	Yok	15	3,84	0,99		
	Başvuru Aşamasında	5	4,80	0,18		
Tedarikçi İlişkileri	Var	88	4,41	0,73		

	Yok	15	3,87	0,91	5,472	0,065
	Başvuru Aşamasında	5	4,33	0,41		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	Var	88	4,52	0,55	9,507	0,009
	Yok	15	3,98	0,84		
	Başvuru Aşamasında	5	4,60	0,40		
Performans Ölçeği						
Finansal Kriterler	Var	88	3,99	0,64	4,633	0,099
	Yok	15	3,63	0,72		
	Başvuru Aşamasında	5	3,96	0,96		
Firma İçi Kriterler	Var	88	3,94	0,62	9,217	0,010
	Yok	15	3,53	0,74		
	Başvuru Aşamasında	5	3,24	0,71		
Müşteri Kriterleri	Var	88	4,18	0,62	6,151	0,046
	Yok	15	3,96	0,69		
	Başvuru Aşamasında	5	4,68	0,33		
Öğrenme ve Gelişme Kriterleri	Var	88	4,13	0,63	3,427	0,18
	Yok	15	3,80	0,79		
	Başvuru Aşamasında	5	4,40	0,55		

- Kruskal Wallis Test

Tablo 7’de görüldüğü üzere, firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesi bulunma durumuna göre üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem proseleri, insan kaynakları uygulamaları, süreç kontrol ve geliştirme boyutlarının puanlarının istatistiksel olarak anlamlı olarak farklı olduğu gözlenmektedir ($p < 0,05$). ISO 9001:2008 kalite belgesi olan firmaların ve bu belgeye başvuru aşamasında olan firmaların, bu belgesi olmayan firmalara göre ilgili boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı daha yüksek puan ortalaması olduğu tespit edilmiştir. Bu yönde, firmanın kalite belgesine sahip olmasının kalite uygulamalarını pozitif yönlü artırdığı sonucuna varılabilir. Öte taraftan, firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesi olmasının tedarikçi ilişkilerine istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı gözlenmiştir (5,472, $p > 0,05$).

Ayrıca, firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesi bulunma durumuna göre, performans ölçeği boyutlarından firma içi kriterlerin ve müşteri kriterlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) gözlenmiştir. Bu yönde, ISO 9001:2008 kalite belgesi olan firmaların, bu belgesi olmayan firmalara göre firma içi kriterler ve müşteri kriterleri açısından daha yüksek performansa sahip oldukları gözlenmektedir. Öte taraftan, firmaların ISO 9001:2008 kalite belgesi bulunma durumuna göre, performans ölçeği boyutlarından finansal kriterler ile öğrenme ve gelişme kriterleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p > 0,05$).

Araştırmada tüm hipotezlerin kabul edildiği gözlenmiştir. Kalite uygulamalarıyla firma performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki

diğer çalışmalar ile de tutarlıdır. Bu araştırmanın en önemli kısıtı, en büyük sanayi kuruluşlarından e-mail ile cevap almanın güç olmasıdır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

21. yüzyılda firmalar kalite yönetimi alanında kendilerini geliştirmek, paydaşlarını memnun edebilmek ve onlarla ilişkilerini iyileştirmek amacıyla ISO 9000 kalite yönetim sistemini uygulamaya önem vermektedirler. Bu yönde, ISO 9001 kalite belgesi alan ve almak isteyen firma sayısı artmaktadır. ISO 9001:2008 kalite belgesi olan firmaların ve bu belgeye başvuru aşamasında olan firmaların, bu belgesi olmayan firmalara göre üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları, süreç kontrol ve geliştirme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı daha yüksek puan ortalaması olduğu tespit edilmiştir. Performansa etki eden faktörlerden; firma içi kriterlerde ve müşteri kriterlerinde ISO 9001:2008 kalite belgesi olan firmaların, olmayan firmalardan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada tüm hipotezlerin kabul edildiği gözlenmiştir. Kalite uygulamalarıyla firma performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki diğer çalışmalar ile de tutarlıdır. Araştırmanın gelecekte bu alanda yapılacak diğer bilimsel çalışmalara kaynak teşkil edeceği umulmaktadır. Ayrıca, araştırmanın firmalara kalite uygulamalarıyla performansları arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından katkıda bulunacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgül, E. (2006). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Aslan, E. (2007). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobi'lerin Performansları Üzerine Etkileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Baş, T. (2003). ISO 9000:2000 kalite yönetim sistemi (3.Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bayyurt, N. (2004). İşletme Performansı Değerlendirmesinde Kanonik Korelasyon Analizi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı Doktora Tezi.

Bedük, M. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, C. (2010). Toplam kalite yönetimi (3.Baskı) İstanbul: Beta Basım.

Efil, İ. (1999). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi (4.Baskı) İstanbul: Alfa Basım.

Eren, E. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası (9.Baskı) İstanbul: Beta Basım.

Erkılıç, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. GAU Journal of Social and Applied Sciences, 2(4), 50-62.

Paşaoğlu, P. (2011). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.

Şahin, Ö. (2012). Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ülgen, H., Mirze S. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim (4.Baskı) İstanbul: Arıkan Yayınları.

Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği. T.C Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

<http://www.tuv-sud.com.tr/uploads/images/1423491605016264431000/iso-9001-2015-ksr-tr.pdf> Erişim Tarihi: 21.07.2015

<http://www.sgs.com.tr/tr-TR/Industrial-Manufacturing/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/ISO-9001-2015-Revision.aspx> Erişim Tarihi: 10.01.2016

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm Erişim Tarihi: 12.01.2016

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000/iso9001_revision.htm Erişim Tarihi: 14.01.2016

KATAR'IN TÜRK EKONOMİSİ VE DIŞ POLİTİKASINDAKİ YERİ⁺

Suat KARABULUT

ÖZET

16.7 trilyon dolarlık petrol ve gaz rezervleri ile ABD ve Rusya'dan sonra dünyada üçüncü büyük doğalgaz üreticisi Katar, 212 milyar dolarlık GSYİH, yüzde 6.2'lik ekonomik büyümesi, 98,814 dolarlık fert başına milli geliri ile bu finansal gücünü önemli bir siyasi araç olarak kullanarak bölgesel ve uluslararası etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır.

Katar'ın Dünya'daki yatırımları ve varlıkları toplamı tahmini 115 milyar dolar olup 2000-2014 yıllarında Katar'dan Türkiye'ye gelen doğrudan yatırımların toplamı ise 2,323 milyar dolar olmuştur.

Katar ile Türkiye arasındaki politik ve ekonomik ilişkiler her geçen gün gelişmesine rağmen, Türkiye'nin Katar sermayesini yeterince çekememesinin sebepleri analiz edilerek çözüme yönelik stratejiler ve politikalar belirlenmiştir.

Bu makale, ulaşılan güncel bulgular, Etki Analizi, Analitik Araştırma ve yöntemleri ve elde edilen anket sonuçları, Benchmarking ve SWOT Analizi ile değerlendirilerek hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Siyasal Ekonomi, Sermaye Hareketliliği, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Devlet Yatırım Fonları, Katar Fonları, Katar Yatırım Otoritesi, Ulusal Katar Vizyonu, Sukuk*

THE IMPORTANCE OF QATAR IN ECONOMY AND FOREIGN POLICY OF TURKEY

ABSTRACT

Qatar has the world's third largest natural gas reserves after United States of America and Russia with its 16.7 trillion dollars oil and gas reserves. It has 212 billion dollars gross domestic product(GDP), 6.2 percent economic growth and 98.814 \$ per capita income. By using its financial power, Qatar aims to improve its regional and international efficiency as an important political tool.

Qatar's total investment and wealth assets in the world is estimated at 115 billion dollars and the direct investment amount from Qatar to Turkey in the 2000-2014 year was 2.323 billion dollars.

This article analyzes reasons of why Turkey has not attracted sufficient Qatari capital despite of significant growth in economic and political relations between Qatar and Turkey and specifies solution based strategies and policy regarding this issue by evaluating survey results with analytical research, Impact Analysis, Benchmarking and SWOT Analysis methods.

Keywords: *Political Economy, Capital Mobility, Foreign Direct Investment, Public Investment Fund, Qatar funds, Qatar Investment Authority, National Qatar Vision, Sukuk*

⁺ Bu makale "Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü İktisat Politikaları ana bilim dalında "Katar- Türkiye İlişkileri ve Sermaye Hareketleri" doktora tezi çalışmaları kapsamında hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Dünya'daki bir çok ülke, 16.7 trilyon dolarlık petrol ve gaz rezervleri ile ABD ve Rusya'dan sonra dünyada üçüncü büyük doğalgaz üreticisi, 212 milyar dolarlık GSYİH sahibi Katar ile işbirliği yapmak ve ülkesine çekmek için adeta yarışmaktadır.

Katar ve Türkiye, bölgesel, tarihi ve kültürel yakınlığı yanında, 2010'lu yıllardan itibaren bölgedeki siyasi gelişmeler üzerinde yakın işbirliği içinde olmuştur. Suriye, Mısır, Filistin ve Gazze gibi konularda mevcut Türkiye hükümetinin ve Katar'ın politikaları büyük ölçüde örtüşmektedir.

Bu pozitif konuma rağmen, Katar sermayesinin dünyadaki ve Türkiye'deki yatırımlarını karşıladığımızda Türkiye'nin Katar sermayesinden yeterince pay alamadığını gözlemlemekteyiz.

Bu makale 'de, Türkiye'nin Katar ile politik ve ekonomik ilişkilerini analiz ederek, çözüme yönelik stratejiler ve politikalar belirlemek için aşağıdaki metodoloji ve ekonomik modellerden yararlanıldı.

1. Katar ile Türkiye arasındaki politik ve ekonomik ilişkilere ait alt birimler üzerindeki kısa, orta ve uzun vadedeki muhtelif etkileri **"Etki Analizi" modeliyle** ele alınarak;
 - a. Ülkeler arasındaki kamu politikaları, regülasyon, yatırım vd. parasal veya parasal olmayan ekonomik yapıyı etkileyecek Doğrudan (Direct), Dolaylı (Indirect) şeklinde ortaya konmuştur.
 - b. Katar'ın 2000-2014 yılları arasındaki ekonomik ve sosyal yapısına ve ilişkilere yönelik bilgilerin organize edilerek bir arada gösterilmesine çalışılmıştır.
 - c. Farklı kaynaklardan elde edilen veriler tutarlı bir bütünü oluşturacak şekilde bir araya getirilerek ülkedeki sosyo ekonomik yapının durağan bir resmi ortaya konmuştur.
 - d. Katar ve Türkiye arasındaki politik ve ekonomik ilişkiler ve sermaye hareketleri ele alınırken, Katar'ın ve Türkiye'nin kâr ve fayda maksimizasyonu belirlenmeye çalışılmıştır.
 - e. İstikrarlı koşullar altında çözüme yönelik, İç ve dış şoklara karşı politikalar politikalar tasarlanmıştır.
 - f. Ülkeler arasındaki tarihsel gelişim süreçlerinin etkisi analiz edilmiştir.
 - g. Geleceğe yönelik alternatif politika paketlerinin ekonomi üzerindeki etkileri hakkında öngörüler belirlenmiştir.
 - h. Yol haritaları oluşturulmuş ve karşılaştırmalar yapılmıştır.
2. **Analitik araştırma yöntemiyle;** Türkiye-Katar ülkelerinin politik ve ekonomik ilişkilerinde gözlemlenen değişkenler arasındaki neden-sonuç bağlantıları belirlenerek, ulaşılan güncel bulgularla geleceğe ilişkin, geçerli,

- güvenilir ve tekrar elde edilebilir doğrulanmış bilgiler ortaya konmuştur. Analitik araştırma yöntemiyle;
- a. (2000-2014) yıllarında Katar ile Türkiye arasındaki ekonomik ve politik ilişkilerin boyutlarını belirlemek için öncelikle Katar'ın yer aldığı Körfez bölgesinin siyasi tarihlerini ve genel ekonomik yapısını, sermaye ve finansman potansiyellerini, yatırımlarını, bölgedeki ve dünyadaki etkinlikleri incelendi.
 - b. Katar'ın tarihi süreç içerisindeki oluşumu, coğrafi ve idari yapısı, bölgesel konumu, ulusal ve uluslararası politikaları, ekonomisi, finansal ve yatırım potansiyeli uluslararası geçerli kaynak ve verilerle ele alındı.
 - c. Türkiye ve Katar arasında politik ve ekonomik işbirliklerinin geliştirilmesi için öngörüler, disiplinler ve varsayımlar ülkelerin binlerce farklı koşullarına endeksli olduğundan dolayı öncelikli alanlara ve indekslere odaklanıldı.
 - d. Katar'da maliye, sermaye piyasaları, finansman enstrümanları, finansmanın ve yatırımların öncelikli alanları ve uygulama yöntemleri, dış ticaret politikaları makroekonomik disiplinlerle değerlendirildi.
 - e. Türkiye ve Katar otoritelerine yönelik makro-ekonomik politikalar belirlenirken ülkelerin kaynakları, gelişme düzeyi, kalkınma stratejisi, siyasal-etnik ve sosyo-kültürel tercihleri analiz edilerek, bölgenin ve ülkelerin kendine özgü koşullarına uygun bir politika seti oluşturulmaya çalışıldı.
3. **Adam Smith'in "Mutlak Üstünlük Teorisini"** Katar ve Türkiye ilişkilerine uyarlayarak, Katar'ın finansal üstünlüğü ile Türkiye'nin üretim, girişimcilik ve sosyo-politik ve jeo stratejik etkinliği birleştiğinde, her iki ülkeye sağlayacağı avantajlar belirlendi.
 4. **David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi"** kapsamında Katar-Türkiye ilişkilerinde, bölgelerin üstün olduğu politik ve ekonomik avantajlar karşılaştırıldı.
 5. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (The United Nations Conference on Trade and Development -**UNCTAD tarafından belirlenen "FDI Potansiyel Endeksi"**nde yer alan değişkenler baz alınarak, Katar-Türkiye arasındaki doğrudan sermaye girişlerinde tercih kriterleri değerlendirildi.
 6. Türkiye ve Katar arasında politik ve ekonomik işbirliklerinin geliştirilmesi için öngörüler, disiplinler ve varsayımlar ülkelerin binlerce farklı koşullarına endeksli olduğundan dolayı şartlara ve konjoktüre göre değişiklik göstermektedir.
 7. Türkiye ve Katar'da maliye, para, sermaye piyasaları, finansman enstrümanları, finansmanın ve yatırımların öncelikli alanları, uygulama yöntemleri ve dış ticaret politikalarından oluşan makroekonomik ortamlar ve kriterler, ülkeler arasındaki ilişkileri etkileyen faktörlerdendir.
 8. Türkiye ve Katar otoritelerine yönelik makro-ekonomik politikalar belirlenirken ülkelerin kaynakları, gelişme düzeyi, kalkınma stratejisi, siyasal,

ve sosyo-kültürel yapıları analiz edilerek, bölgenin kendine özgü koşullarına uygun politika seti oluşturulmaya çalışıldı.

9. Mali kaynakların sınırlar ötesi hareketlerinin açıklanmasında portfolyo dengesi teorisi kapsamında analizler yapıldı.
10. **Benchmarking yöntemiyle**; Körfez ülkeleri ve Katar, yurt dışında en fazla İngiltere’de yatırım yaptıklarından, İslami finansal enstrümanların en fazla işlem Londra sermaye piyasalarında olduğundan dolayı İngiltere ile Türkiye ve Katar’ın ekonomik değerleri karşılaştırıldı.

1. Katar’ın Konumu ve Siyasi Yapısı

Katar Osmanlı Projesi midir? Tezini öne süren Prof. Dr. Zekeriya Kurşun’un tespitlerine göre; Katar’ın asıl kurucusu olarak kabul edilen Şeyh Casim b. Thani 1878 yılından 1913 yılına kadar Osmanlı’nın Katar kaymakamı olarak iki büyük gücün arasında (Osmanlı Devleti ve İngiltere) siyaset yapmasını bilmiş. Osmanlı Devleti ile siyasi ve idari ilişkilerinde taviz vermeden İngilizler ile de kurduğu ticari ortaklıklar ile bölgenin en zengin inci tüccarları arasına girmiştir. Ölmeden önce de oğullarına İngilizlere karşı Osmanlı Devleti ile dayanışma içinde olmaları vasiyetinde bulunmuştur.¹

11.590 km² ‘ lik yüz ölçüme sahip olan Katar’ın toplam nüfusu 2.100.810 kişi olup yerli Katar’lılar ise sadece 278.000 kişidir. Nüfusun geri kalanı ise, Hindistan, Filipinler, Pakistan, Nepal gibi ülkelerden çalışmaya gelen insanlar ve ülkede ikamet eden diğer Arap ülkelerinin vatandaşlarından oluşmaktadır.²

2015 yılında fert başına milli geliri 98,814 dolar, GSYİH 212 milyar dolar, Ekonomik Büyümesi yüzde 6.2 olan Katar, finansal gücünü önemli bir siyasi araç olarak kullanarak bölgesel ve uluslararası etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır. Katar’ın ekonomik gücü, ülkeyi “yumuşak güç” yapan önemli bir unsurdur.³

Sünni Arap ekseninde duruşu, Batı ile olan yakın ilişkileri, Ortadoğu coğrafyasındaki en etkili televizyon kanalı el-Cezire’ye sahip oluşu ve elindeki finansal kaynaklarıyla Katar, tek bir ülke ya da kutupla değil, farklı birçok ülke ve kutupla bir denge politikası gütmektedir.⁴

Katar, ABD ile çok yakın ilişkiler içerisinde olması ve bölge ülkelerinin iç işlerine doğrudan müdahale ettiği gerekçeleriyle zaman zaman komşularının tepkisiyle karşılaşsa da, başta Körfez ülkeleri olmak üzere, Arap ve Müslüman dünyasıyla

¹ Zekeriya Kurşun, Basra Körfezi’nde Osmanlı-İngiliz Çekişmesi, Katar’da Osmanlılar 1871-1916, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 2004, s29

² Jure Snoj, Population of Qatar by nationality, 18 Aralık 2013, <http://www.bqdoha.com/2013/12/population-qatar> (erişim 11.05.2015)

³ Ataman Muhittin, Demir Gülşah Neslihan, Körfez Ülkelerinin Ortadoğu Politikası ve Arap Baharına Bakışları, SETA Analiz, Ekim 2012, s.17

⁴ Minarlı Salih Emre, Katar’ın Çok Yönlü Dış Politikası ve Yeni Ortadoğu, Akademik Perspektif, Aralık 2013 s.7

ilişkilerini sıcak tutmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda Katar, Arap ve İslam ülkeleri arasındaki dayanışmayı sağlamak, devletler arasındaki sorunların barışçıl yollarla çözüme kavuşturulması için bölgesel ve küresel örgütlerin çalışmalarını desteklemekte, Körfez İşbirliği Konseyi(KİK), İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) , Arap Birliği gibi organizasyonlara tavrı koyabilmektedir.⁵

Katar, Arap isyanlarının başlamasının ardından son yıllarda benimsediği tarafsız arabuluculuk rolünü terk ederek bölgesel meselelerde taraf olma yolunu benimsemiştir.⁶

Amerika Birleşik Devletleri'ne bağlı Merkez Komutanlığı (U.S. Central Command-CENTCOM)'un önemli bir üssünü Katar'da konuşlandırması ile⁷ Katar, bir yandan ABD ile yakın ilişkiler kurarken, bir yandan da ortak bir doğalgaz karteli oluşturma ihtimalini göz önünde bulundurarak İran ve Rusya ile ilişkilerine önem vermektedir. Katar, gazını Körfez'de İran ile birlikte ortak havzadan çekiyor.⁸

Son dönemlerde Katar'ın İran ile yakın ilişkiler kurmasında etkili olan bir diğer etken de Katar'da önemli bir Şii nüfusunun bulunmasıdır. Suriye krizi iki ülke ilişkilerini olumsuz etkiledi. Bölgede artan Sünni-Şii gerilimi ileride ilişkileri daha da gerebilir. Bu bağlamda Katar açısından İran, uyanık olunması gereken komşu

⁵Ataman, Demir Agm, s. 18.

⁶ Ahmet Kalaycı, "El-Cezire Televizyonu'nun Ortadoğu Üzerindeki Etkileri", Genç Orsam, 20 Mayıs 2011, www.orsam.org.tr/tr/yazigoster.aspx?ID=1903, (3 Kasım 2013)

⁷U.S. Central Command -CENTCOM'un <http://www.centcom.mil/en/about-centcom-ennternet> sitesinde yayınlanan haritaya göre CENTCOM'un sorumluluk alanındaki ülkeler ;Afganistan, Bahreyn, Mısır, İran, Irak, Ürdün, Kazakistan, Kuveyt, Kırgızistan, Lübnan, Umman, Pakistan, Katar, Suudi Arabistan, Suriye, Tacikistan, Türkmenistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Özbekistan , Yemen ve Katar'dır. Katar ABD Savunma Bakanlığı ile zengin yeraltı kaynaklarını korumak, bölgedeki diğer devletlerden ve İran'dan olası karasal ve füze saldırılarına karşı savunmak için Aralık 2013 yılında 10 yıllık savunma işbirliği ve 11 milyar dolarlık silah ve hava savunma sistemleri alımları için anlaşma imzaladı. Katar'daki ABD askeri tesisler için 457.000.000 dolarlık yatırım yapıldı. Diğer taraftan 6.3 milyar avroluk bir anlaşma ile Fransa'dan 24 adet Rafael tipi savaş uçağı almıştır. Katar'ın mevcut silah envanterinin yaklaşık yüzde 80'ni Fransa sağlamıştır. Ortadoğu'da Bahreyn'den sonra ikinci en küçük (11,800 kişilik) askeri gücü olan Katar silahlı kuvvetleri ABD işbirliği ve desteği ile eğitilmektedir.(*)

(*) Relations Christopher M. Blanchard, Specialist in Middle Eastern Affairs, Qatar: Background and U.S. CRS Report, Congressional Research Service 7-5700 , 04 Kasım 2014, sf.4 <https://www.fas.org/sgp/crs/mideast/RL31718.pdf> (erişim 1.04.2015)

⁸Ali Oğuz Diriöz, "Katar'ın Çok Yönlü Dış Politikası", Ortadoğu Analiz, Mart 2009, Cilt:1, Sayı:3, s.62

ülke konumunda olduğundan, Tahran'ın askerî gücünü topraklarındaki ABD üssü ile bir nevi dengeliyor.⁹

Şeyh Tamim Bin Hamad El Thani 2013 yılında iktidara gelince, Katar'ın diplomasi tarzı da başta Mısır, Irak ve Suriye olmak üzere ciddi biçimde değişikliğe uğradı. Katar'lı karar mercileri, Ortadoğu'daki tüm taraflarla diyalog içinde olunması ve hiçbir grubun siyaset sahnesi dışında bırakılmamasını öngören bir açık kapı politikası benimsemiş durumda. Yeni Katar yönetimi iç işlerine daha fazla önem verir hale geldi.

Ulusal Katar Vizyonu-2030 (UKV), kültür ve gelenekleri ile modernleşme ve ekonomik büyüme arasındaki dengeyi kurmak için uzun süreli ekonomik ve sosyal dönüşümlerinin stratejik planlamalarını yapmaktadır.

Katar, UKV kalkınma hedeflerini 2030 yılına kadar hayata geçirmeyi amaçlamakta, 2022 FIFA Dünya Kupası başta olmak üzere, önemli uluslararası spor turnuvalarına ev sahipliği yapmaya hazırlanmaktadır.¹⁰

2022 FIFA Dünya Futbol Kupası için 2010-2020 yıllarında yaklaşık 150 milyar dolarlık yatırım yapacak. Bunun %43'ü altyapı, kalanı sağlık ve eğitim sektörleri için kullanılacağı belirtilmiştir. Bu miktarın 75 milyar dolarının büyük enerji projelerine harcanması öngörülmektedir.

II Katar'ın Ekonomik Yapısı

II.1.Katar'ın Genel Ekonomik Göstergeleri

Katar'ın ekonomik profili, son 5 yılı (2010-2014 arası) baz alarak Dünya Bankası, IMF, CIA, Katar Ekonomi Bakanlığı, Katar Merkez Bankası güncel verilerinden yararlanarak aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.^{11 12 13 14 15 16 17 18}

⁹ Katar ile Ortadoğu-Türkiye ve diğer ülkeler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için aşağıdaki linki inceleyebilirsiniz. <http://www.amerikaninsesi.com/contentinfographics/ortadoğu-nun-karmasik-iliskileri/1753518.html?layout=1>

¹⁰ Relations Christopher M. Blanchard, sf.1-3

¹¹ Afrika, Asya, Avrupa ve Amerika'da 127 ülke için ekonomik analizler yapan Focus Economics'den alınmıştır. <http://www.focus-economics.com/countries/qatar> (erişim 09.04.2015)

¹² Ekonomi Bakanlığı T.C. Doha Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği

Katar Ülke Raporundan alınmış olup The Economist Intelligence Unit'ten derlenmiştir

¹³ OPEC verileri, http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/168.htm (erişim 15.05.2015)

¹⁴ International Monetary Fund verileri. <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2015/pr15151.htm>

(Erişim tarihi: 15.04.2015)

¹⁵ Qatar Economy 2015, 2015 CIA WORLD kaynakları 20 Haziran 2014, http://www.theodora.com/wfbcurent/qatar/qatar_economy.html (erişim 09.04.2015)

II.2.Katar Ekonomik Göstergelerinin Analizi;

	2010	2011	2012	2013	2014
1-Nüfus (milyon kişi)	1.6	1.7	1.8	2.0	2.2
2-Kişi başına GSYİH (ABD Doları)	76,397	99,376	103,545	99,368	94,757
3-GSYH (milyar dolar)	125	170	190	203	212
4-Ekonomik Büyüme (GSYH, yıllık % değişim)	16.7	13.0	6.0	6.3	6.2.
5-Sanayi Üretimi (yıllık % değişim)	23.4	13.9	4.0	3.4	3.1.
6-İşsizlik oranı	0.4	0.6	0.5	0.5	-
7- Borç (GSYH' nın %) Dünya sıralaması: 120	38.4	34.5	36.0	32.1	31.5.
8--Para (yıllık % değişim)	23.1	17.1	22.9	19.6	10.6.
9-Enflasyon Oranı (TÜFE yıllık % değişim) Dünya sıralaması: 115	-2.4	1.9	1.9	3.1	3.0.
10-Faiz Oranı (%)	5.50	4.50	4.50	4.50	4.50.
11-Döviz Kuru (1 ABD Doları=1QR)	3.64	3.64	3.64	3.64	3.64.
12-Cari İşlemler Hesabı (GSYH' nın %)	13.6	28.4	32.8	30.8	25.9.
13-Cari İşlemler Dengesi (milyar dolar)	17.0	48.2	62.4	62.6	54.8.
14-Ticaret Dengesi (milyar dolar)	54.0	87.3	102	105	101.

¹⁶ http://www.photius.com/rankings/2015/economy/gdp_official_exchange_rate_2015_0.html (erişim 09.04.2015)

¹⁷ EIU, IMF, World Bank Ülke Raporu, <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/B160FD2F-9379-082D-090953A5D908DDEB/KATAR.pdf> (erişim 09.04.2015)

¹⁸ <http://www.qcb.gov.qa/English/Publications/Statistics/Pages/EconomicIndicatos.aspx> (erişim 09.04.2015)

15-İhracat (milyar dolar)	74.9	114	133	137	132.
16-İthalat (milyar dolar)	20.9	26.9	30.8	31.5	31.1.
17-İhracat (yıllık değişim %)	56.1	52.5	16.3	2.9	-3.7.
18-İthalat (yıllık değişim%)	-6.8	28.6	14.3	2.3	-1.0.
19-Uluslararası Rezervler (milyon doları)	31.1	16.7	33.1	42.0	43.0
20-Bütçe fazlası/ GSYH % (Katar Merkez Bankası)	24,0	5,1	13,5	18,8	-
21-Gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımı (milyar dolar)	5,0	6,1	1,5	2,0	1,3.
22-Çıkan doğrudan yabancı sermaye yatırımı (milyar dolar)	3,0	6,0	2,0	8,0	-
23-Ülkeye gelen yabancı turist sayısı (milyon kişi) (Dünya Turizm Örgütü)	1,5	2,5	2,4	2,6	2,8.

1. Katar'ın nüfusu 2010,2011 ve 2012 yıllarında her yıl 100.000 kişi artmışken 2013 ve 2014 yıllarında her yıl 22.000 kişi artış göstermiştir. 2014 yılındaki 2,2 milyon kişilik nüfusu 2015 yılında 2.414.000 kişi (2015-IMF)olmuştur.¹⁹ 2022 FİFA olimpiyat hazırlıkları kapsamındaki yeni yatırımlar için istihdam artmıştır.
2. Kişi başına GSYİH 2010, 2011 ve 2012 yıllarında artan oranlarda yükselmiş, 2013 ve 2014 yıllarında her yıl 4.000'er dolar düşmüştür. Petrol-gaz fiyatlarını düşmesi sonucu GSYİH düşmüştür.2014 yılındaki 94,757 dolarlık kişi başına GSYİH 2015 yılında 143,532 dolar olmuştur.(2015-IMF)²⁰

¹⁹ TC Ekonomi Bakanlığı Katar Ülke raporu, http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ulkeler/ulke-detay/Katar?_afzLoop=108846310525635&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=null#!%40%40%3F_afzWindowId%3Dnull%26_afzLoop%3D108846310525635%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D18hu29ingl_125, (erişim 15.05.2015)

²⁰ TC Ekonomi Bakanlığı Katar Ülke raporu, <https://www.ekonomi.gov.tr/> (erişim 15.05.2015)

3. GSYH, 2010-2014 arası her yıl yükselen oranlarda artmıştır. Petrol-gaz fiyatlarını düşmesi sonucu 2014 yılındaki 212 milyar dolarlık GSYİH miktarı 2015 yılında 196,964 milyar dolara düşmüştür. (2015-IMF) ²¹
4. GSYH'deki yıllık değişime göre hesaplanan ekonomik büyüme oranları 2010 yılında yüzde 16,7 ile zirvede iken, 2011 yılında yüzde 13'e düşmüştür. 2012 ve 2014 yıllarında ise yıllık yüzde 6'larda kalmıştır. 2014 yılındaki 6,2'lik büyüme oranı 2015 yılında yüzde 7 olmuştur. (2015-IMF) ²². Katar, Tablo II.1'de belirtildiği gibi tüm KİK ülkelerinde en fazla büyüme oranlarına sahiptir.
5. Katar'da yıllık sanayi üretimi değişim oranı 2010 yılında yüzde 23.4 ile zirvede iken, 2011 yılında yüzde 13.9 olmuş 2012, 2013 ve 2014 yıllarında ise yıllık yüzde 4 ve 3'lere düşmüştür. Katar sanayisinin en büyük alanı olan petrol- gaz rafineri ve petrokimya tesislerinin büyük kısmı 2010 ve 2011 yıllarında yapılmış olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır.
6. Katar'da yüzde 0,4-0,6 arası işsizlik oranı dünyadaki en düşük oranlara sahiptir. Katar yaşam şartları itibariyle pahalı bir ülke olduğundan dolayı Katar'a gelen kişiler bir işte çalışanlardır. Çalışmayanlara oturma izni verilmemektedir.
7. Katar, yatırımlarının % 65-70'ini uluslararası piyasalardan kredi yoluyla finanse ettiğinden dolayı, son beş yılda yüzde 38-31 arası borçlanma oranı ile dünya sıralamasında 120.'dir.
8. Katar'ın Para rezervlerindeki yıllık değişim yüzdesi, 2010 yılından itibaren yüzde 23.1'den 2015 yılına kadar yüzde yıllık 10.6'ya düşmüştür.
9. Katar'da TÜFE'deki yıllık değişim yüzdesine göre enflasyon oranı 2010 yılından itibaren yüzde -2,4'den 2015 yılına kadar yıllık yüzde 3'e yükselmiştir. Dünya sıralamasında 115.dir
10. Katar bankalarındaki ortalama faiz oranları, son beş yıl itibariyle yıllık yüzde 5.50-4.50 arasındadır. Dünya sıralamasında 147.'dir
11. Katar'da döviz kuru 3.64 ile 1 ABD Doları=1QR stabildir. Son beş yılda bu oran değişmemiştir.
12. Katar'da Cari İşlemler Hesabı, 2010 yılında GSYH'nın yüzdesi 13.6 iken 2014 yılına kadar yüzde yıllık 25.9'a yükselmiştir.
13. Katar'da Cari İşlemler Dengesi, 2010 yılında 17 milyar dolar iken 2013 yılına kadar yıllık 62.6 milyar dolara yükselmiş, 2014 yılında 54.8 milyar dolara düşmüştür.
14. Katar'da Ticaret Dengesi, 2010 yılında 54.017 milyar dolar iken 2013 yılına kadar yıllık 105 milyar dolara yükselmiş, 2014 yılında 101 milyar dolara düşmüştür.
15. 17-Katar'da gerçekleşen İhracat, 2010 yılında 74.9 milyar dolar iken 2013 yılına kadar yıllık 137 milyar dolara yükselmiş, 2014 yılında 132 milyar dolara düşmüştür. İhracatın yıllık değişim oranı 2010 yılında yüzde 56.1

²¹ TC Ekonomi Bakanlığı Katar Ülke raporu, <https://www.ekonomi.gov.tr/>, (erişim 15.05.2015)

²² TC Ekonomi Bakanlığı Katar Ülke raporu, <https://www.ekonomi.gov.tr/>, (erişim 15.05.2015)

- iken, İhracat kalemleri olan petrol-gaz fiyatlarını düşmesi sonucu 2013 yılına göre 2014 ihracatı düştüğünden yıllık değişim oranı -3.7 olmuştur.
16. 18- Katar'a yapılan İthalat, 2010 yılında 20.9 milyar dolar iken 2014 yılına kadar yıllık 31.1 milyar dolara yükselmiştir. 2022 FİFA olimpiyat hazırlıkları kapsamındaki yeni yatırımlar için malzeme alımları da artmaktadır. Dolayısıyla İthalatın yıllık değişim oranı 2010 yılında yüzde -6.8 iken, 2011 yılında 28.6, 2014 yılında 2013 yılındaki ithalat miktarı ile aynı oranlarda olduğundan -1.0' de kalmıştır.
 17. Katar'ın uluslararası piyasalardaki rezervleri 2010 yılında 31.1 milyar dolar iken 2014 yılına kadar yıllık 43 milyar dolara yükselmiştir.
 18. Katar'ın Bütçe fazlası/ 2010 yılında GSYH yüzdesi 24,0 iken 2013 yılına kadar yıllık yüzde 18,8'e düşmüştür. Dünya sıralamasında 6.'dir.
 19. Katar'a gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımı 2010 yılında 5 milyar dolar iken 2012 yılında 6,1 milyar dolara yükselmiş, 2015 yılına kadar yıllık 1,5-2 milyar bandında seyretmiştir.
 20. Katar'dan çıkan doğrudan yabancı sermaye yatırımı 2010 yılında 3 milyar dolar iken 2013 yılında 8 milyar dolara yükselmiştir.
 21. Katar'a gelen yabancı turist sayısı 2010 yılında 1,5 milyon kişi iken 2012 yılında 2,5 milyon kişiye yükselmiş, 2015 yılına kadar yıllık 2,5-2,8 milyon kişi seviyelerindedir.
 22. Katar Merkez Bankası % 4.5'lik iskonto oranı ile dünya sıralamasında 73.'dür. (2013)
 23. Dar para stokunda 29.980.000.000 dolar ile Dünya sıralamasında 61.'dir. (31 Aralık 2013)
 24. Geniş para stokunda 136.000.000.000 dolar ile Dünya sıralamasında 50.'dir.(31Aralık 2013)²³
 25. Yurtiçi kredi stoklarında 170.100.000.000 dolar ile Dünya sıralamasında 44.'dür. (31 Aralık 2013)
 26. Halka açık hisselerin piyasa değeri:126.400.000.000 dolar ile Dünya sıralamasında 36.'dır. (31 Aralık 2012) Menkul Kıymetler Piyasası Endeksi (puan) 12,286.0'dır.²⁴
 27. Toplam (kamu + özel) Dış Borçları toplamı, 2013 yılında 149,4 milyar dolar 2014 yılında 156,02 milyar dolar ile Dünya sıralamasında 37.'dir.²⁵

²³ Dar para Stoku (Stock of narrow Money), banka dışı finansal kurumlar, devlet ve yerel yönetimler, finansal olmayan kamu kuruluşlarının elinde ulusal para birimi cinsinden (banknot ve madeni paraların) vadesiz mevduat para toplam miktarı, Yarı para stoku(Stock of quasi Money),vadeli mevduat ve tasarruf miktarı, http://www.theodora.com/wfb/wfb2000/definitions.html#stock_direct_foreign_investment_abroad (erişim 09.04.2015)

²⁴ ²⁴ <http://www.qcb.gov.qa/English/Publications/Statistics/Pages/EconomicIndicators.aspx> (erişim 09.04.2015)

²⁵ EIU, IMF, World Bank Ülke Raporu, <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/B160FD2F-9379-082D-090953A5D908DDEB/KATAR.pdf> (erişim 09.04.2015)

28. Döviz ve altın rezervleri:40.090.000.000 dolar ile (31.12.2013)Dünya sıralamasında 45.'dir.
29. İhracat malları: Sivilaştırılmış doğal gaz (LNG), petrol ürünleri, gübre, çelik
30. En çok İhracat yapılan Ülkeler (2013):Japonya% 26,7, Güney Kore% 19, Hindistan% 12.1, Singapur% 5,7, Çin% 5.4
31. İthalat malları: Makine ve ulaşım ekipmanları gıda, kimyasallar
32. En çok İthalat yapılan ülkeler(2013):ABD% 14.2, BAE% 11.1, Suudi Arabistan % 8.6, İngiltere % 6.4, Japonya% 6, Çin% 4.8, Almanya% 4.7, İtalya% 4.4, Fransa% 4.4

II.3.Katar'ın Finansal Potansiyeli

Katar Yatırım Otoritesi (Qatar Invest Authority-QIA)'nin sahip olduğu petrol ve gaz kaynaklı ulusal servet fonu (Sovereign Wealth Funds- SWF) toplamı, 2014 yılında 256 milyar dolar ile dünyanın 9. en büyük fonu olmuştur.

Katar'daki tüm bankaların varlıkları toplamı 282.208.501,64 milyon dolar olup, Katar içi varlıkları 226.278.402,47 milyon dolar, Katar dışındaki varlıkları 55.930.050 milyon dolar'dır.²⁶ Bu verilerden, Katar bankalarının Katar dışındaki varlıklarının %25 olduğunu gözlemlemekteyiz.²⁷

Mayıs 2015 itibariyle Katar'da kullanılan toplam kredi miktarı 164.521.942,85 milyon dolardır. Katar dışında kullanılan toplam kredi miktarı 20.153.319,50 milyon dolar olmuştur.²⁸Verilerden anlaşıldığı üzere Katar'da kullanılan kredilerin %81'i Katar içinde ve Katar firmalarına kullanırılmıştır.

Londra merkezli risk danışmanlığı şirketi Z/Yen tarafından 2015 yılında yayınlanan dünya finansal merkezler ²⁹sıralamasında Katar, dünyada 30. ve Ortadoğu'da birinci sırada yer aldı. Bu sıralama ile Katar, Dubai (36.), Bahreyn (55.) ve Suudi Arabistan'ın (66.) önüne geçti.

2010 Eylül ayında yayınlanan The Global Financial Centres (GFC) indeksinde, Ortadoğu'daki 1 numaralı finansal merkez Katar seçildi. Dünya Bankası'nın "iş

²⁶ Katar Merkez Bankası verileri, Liabilities As At 2015/5, All Banks – All Branches Inside Qatar, <http://www.qcb.gov.qa/sitelists/BankMonthlyStatements/Lists/Banks%20Monthly%20Statement/Attachments/131/201505.htm> (erişim 21.06.2015)

²⁷Mayıs 2015 Katar Merkez Bankası verilerine göre Katar içi varlıkları Katar dışındaki varlıklara bölünerek hesaplanmıştır.

²⁸ Katar Merkez Bankası verileri, Tablo (44) - (105) Breakdown of Credit Facilities by Economic Sectors As At 2015/5, <http://www.qcb.gov.qa/sitelists/BankMonthlyStatements/Lists/Banks%20Monthly%20Statement/Attachments/131/201505.htm> (erişim 27.06.2015)

²⁹The Global Financial Centres Index 10, Eylül 2011, sf.4-6, <http://www.zyen.com/PDF/GFCI%2010.pdf> (erişim 29.06.2015)

yapma kolaylığı” ile ilgili bir göstergeler değerlendirmesinde, Katar’ın bölgede 3. ve dünya çapında 36. derecesiyle yıllık iş çevreleri sıralamalarında yükseldiği görüldü.

2015 GFC indeksinde 1. olan New York’un reytingi 785, 2.Londra’nın reytingi, 14.Riyad’ın reytingi 698, 20.Doha’nın reytingi 691, 23.Dubai’nin reytingi 688, 26.Abu Dhabi’nin reytingi 685, 44.olan İstanbul’un reytingi ise 643 olmuştur.

II.4.Katar’ın Yurtdışı Yatırımları

Katar’ın dünyadaki yatırımları 2013 yılında 21,5 milyar dolar, 2012 yılında yaklaşık 45 milyar dolar, 2011 yılında 13 milyar dolar ve 2010 yılında 15 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.³⁰

QIA’ nun Avrupa’daki yatırımları ve varlıkları toplamı tahmini 115 milyar dolardır. En fazla Katar yatırımlarının olduğu Avrupa ülkelerinden İngiltere’de, Londra’ya yapılan yatırımlar 45 milyar doları bulurken Fransa/Paris’te 30 milyar doları geçmiştir.³¹

2014 yılının ilk yarısında, 11 ülkede (Almanya, İspanya, Britanya, ABD, Fransa, Fas, İsviçre, Kanada, Ürdün, Rusya, Avustralya) gerçekleştirilen Katar yatırımlarının toplam değeri, 10 milyar doları geçmiştir.

2014 yılına kadar Katar’ın en fazla yatırım yaptığı ABD’de 40 milyar dolarlık, Fransa’da 25 milyar dolarlık, Almanya’da 18 milyar dolarlık yatırımları bulunuyor.

Kasım 2014 yılında, QIA CEO’su Ahmed Al Sayed, Asya’da 2015-2020 yılları içinde 15-20 milyar dolarlık yatırım yapacaklarını, özellikle Çin’in altyapı ve sağlık sektörlerine yatırımlar için ilgili olduğunu belirtti.³²

Katar Yatırım Otoritesi (QIA), Mart 2015 de, Çinli petrol ve gaz üretimi depolama ve dağıtım şirketi Shandong Dongming Petrochemical Group şirketinin yüzde 49 hissesini yaklaşık 5 milyar dolara satın aldı.³³ Mart 2015 de Hong Kong menşeli HK Electric Investments Ltd. yüzde 19,9 hissesini 1,2 milyar dolara satın aldı.³⁴

³⁰ Stasa Salacanian, 11 Kasım 2013, Katar’ın Avrupa’da yatırımları <http://www.bqdoha.com/2013/11/qatar-investing-heavily-in-europe> (erişim 29.06.2015)

³¹ Stasa Salacanian, agm

³² Gulf Business haberi, 15 Kasım 2014, <http://gulfbusiness.com/2014/11/middle-east-wealth-funds-actively-invest-2015/#.VZKfBPntmko>

³³ Bloomberg haberi 30 Mart 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-30/qatar-qatra-jv-to-build-1-000-filling-stations-in-china-ceo> (erişim 21.06.2015)

³⁴ Bloomberg haberi, 09 Haziran 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-09/power-assets-sells-hk-electric-stake-for-hk-7-7-billion-to-qatar> (erişim 21.06.2015)

II.5.Katar ile Türkiye'nin Politik ve Ekonomik İlişkileri

Katar ve Türkiye, bölgedeki siyasi gelişmeler üzerinde yakın işbirliği içinde olmuştur. Suriye, Mısır, Filistin ve Gazze gibi konularda mevcut Türkiye hükümetinin ve Katar'ın politikaları büyük ölçüde örtüşmektedir.

Türkiye'nin Körfez Ülkeleri İşbirliği Konseyi (KİK) ile stratejik diyalogları yürütüyor olması ve Katar'ın NATO İstanbul İnisyatifi'ne dahil olması, iki ülkenin çok uluslu örgütler çerçevesinde de düzenli işbirliği halinde bulunmalarına yol açmaktadır. Ayrıca KKTC ile doğrudan ilişkiler kurması, Katar'dan Türkiye'ye doğalgaz boru hattı projesi, Katar yatırımcılarının Türkiye'ye yönelmesi önemli gelişmelerdir.³⁵

Türkiye, Katar için bölgede işbirliği yapabileceği birkaç ülkeden biri olarak Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan gibi bölgesel güçlere karşı müttefik konumunu güçlendirmektedir³⁶

Katar'ın dünyadaki yatırımları 2013 yılında 21,5 milyar dolar, 2012 yılında yaklaşık 45 milyar dolar, 2011 yılında 13 milyar dolar ve 2010 yılında 15 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.³⁷

Katar'da Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) toplamı 2013 yılında 30 milyar dolar'a ulaşmıştır. Dünya Bankası tarafından yayınlanan "Business 2015 Doing" DYY sınıflandırmasında 189 ülke arasında Katar 50. sırada yer aldı. 2014 yılındaki sıralamada 45. sırada idi.³⁸

"Business 2015 Doing" kapsamında, Türkiye 2015 yılında DYY sıralamasında 55. sırada olup, 2014 yılında 51. sıradaydı.³⁹

Görüldüğü üzere Katar, DYY sınıflandırmasında Türkiye'den daha önceki sıralarda yer almaktadır.

Katar'da 2000-2014 yılları arası 15 yılın ortalama yabancı yatırımcı giriş oranı yüzde 2,92 olup, Türkiye'de ise yüzde 1,69 dur.

Katar'dan Türkiye'ye, 2008 yılından itibaren doğrudan yatırımlar başlamış, 2010 yılında en yüksek miktar olan 515 milyon dolara çıkmıştır.

³⁵ Türkiye Doha Büyükelçiliği web sitesi <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-katar-siyasi-ileiskileri.tr.mfa>, (erişim 11.7.2014)

³⁶ Minarlı, Agm sf.3

³⁷ Stasa Salacanın, 11 Kasım 2013, Katar'ın Avrupa'da yatırımları <http://www.bqdoha.com/2013/11/qatar-investing-heavily-in-europe> (erişim 29.06.2015)

³⁸ Dünya Bankası, "Business 2015 Doing" Katar verileri, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/qatar/> (erişim 11.06.2015)

³⁹ Dünya Bankası, "Business 2015" Türkiye verileri Doing" <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/turkey/> (erişim 17.06.2015)

2000-2014 yıllarında **Katar'dan Türkiye'ye gelen doğrudan yatırımların** toplamı 2,323 milyar dolar olmuştur.

Katar'ın Türkiye'deki en büyük yatırımı; 2013 yılında Anadolu Endüstri Holding ve iştiraklerinin sahibi olduğu ABank (Alternatif Bank)'ın yüzde 75'lik hissesini Commercial Bank of Qatar'a (CBQ)'a 465 Milyon dolara satmaları ile gerçekleşmiştir. 2014 yılı itibarıyla, 47 Katar şirketi Türkiye'de faaliyet gösteriyor. 35 Türk müteahhitlik ve inşaat firması Katar'da 13,5 milyar doları aşan projelerde yer aldı.

Türkiye ve Katar'ın toplam dış ticaret hacmi 570 milyar dolardır. Ama ikili dış ticaretimiz sadece 1,2 milyar dolardır. Yani dış ticaretimizin binde 2'sini birbirimizle yapıyoruz. Bu rakamlar potansiyelimizin ne kadar büyük olduğunu, fiili ticaretimizin ne kadar küçük oranlarda olduğunu gösteriyor.⁴⁰

Turizm açısından incelediğimizde; 2011 yılında Katar'dan 7.600 kişi, 2012 yılında 14.000 kişi, 2013 yılında 20,000 kişi Türkiye'yi ziyaret etti.

Gayrimenkul yatırımlarında Türkiye'yi tercih eden Katar yatırımcılar Türkiye'de 298.781 m²'lik gayrimenkul satın almıştır. Basit bir hesaplamayla ortalama gayrimenkulün satın alım fiyatı 2000 dolar/m² ile toplamda 600 milyon dolarlık bir yatırım söz konusudur.⁴¹

Katar Enerji Bakanı Muhammed el Şada, Türkiye'de LNG tesisi inşa edilmesi için fizibilite çalışmalarının sürdüğünü ifade etti.⁴²Türkiye, Katar'dan yıllık 2 milyar metreküp gaz almak istemektedir.⁴³

III. ARAŞTIRMA

III.1.Katar-Türkiye İlişkileri Üzerine Anket Uygulaması

01 Nisan-30 Haziran 2015 tarihleri arasında Katar ve Türkiye'de gerçekleştirilen **“Türkiye - Katar İlişkileri ve Sermaye Hareketleri ” anketi sonuçları**⁴⁴ aşağıdaki gibidir.

⁴⁰ Ekonomi Bakanlığı ve TOBB -TİM organizasyonunda 19-20 Nisan 2014 tarihlerinde düzenlenen Türkiye-Katar İş Forumu notları [http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=5825&lst=Haberler\(erişim 21.06.2015\)](http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=5825&lst=Haberler(erişim 21.06.2015))

⁴¹Periskop Gayri Menkul Değerleme Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran - 2015 Sayı: 26 [http://www.evagyd.com/Images/Uploads/Files/0807150505_periskopsayi26.pdf\(erişim 01.07.2015\)](http://www.evagyd.com/Images/Uploads/Files/0807150505_periskopsayi26.pdf(erişim 01.07.2015))

⁴² Enerji Bülteni,2015, [http://www.eud.org.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF7A2395174CFB32E19BCFDA0A07D3F364\(erişim 15.07.2015\)](http://www.eud.org.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF7A2395174CFB32E19BCFDA0A07D3F364(erişim 15.07.2015))

⁴³ ALMADA Dergisi, Ocak 2014, sayı:67 , Ocak 204 Türkiye-KİK ülkeleri ekonomik analizi , sf.18-19 [file:///C:/Users/AMD/Downloads/A1%20Mada%20Magazine-page%2018.pdf\(erişim 15.07.2015\)](file:///C:/Users/AMD/Downloads/A1%20Mada%20Magazine-page%2018.pdf(erişim 15.07.2015))

1. Katar ile Türkiye'nin Siyasi İlişkileri, Askeri-Savunma Sanayi İlişkileri, Ticari İlişkileri, Yatırımlar, Petro-kimya ve Enerji işbirlikleri, Teknoloji Alanında, Endüstriyel Yatırımları , Mali ve Finansal ilişkileri , Kültür ve Eğitim Alanında, Medya Alanında işbirlikleri için çoğunlukla “daha iyi olabilir” denildi⁴⁵
2. Türkiye'nin Suriye politikaları, Mısır politikaları, İsrail-Filistin politikaları, Irak politikaları, İran politikaları ve uygulamaları “iyi” değerlendirildi.
3. Türkiye ile Katar arasında Siyasi ve Ekonomik İlişkilerin daha iyi geliştirilmesi için;
 - a. Bölgesel Ortadoğu Politikalarında Ortak Hareket etme politikaları “daha iyi olabilir”.
 - b. Finansal yatırımlar ve Emlak Projeleri alanında ilişkiler devam ettirilmeli,
 - c. Tarım ve gıda alanında, Petro-kimyasal ve Sanayi alanlarında, Turizm yatırımlarında ortak projeler ve yatırımlar öncelikle geliştirilmeli şeklinde değerlendirildi.
4. Türkiye, Katar'da(öncelik sıralamasına göre) aşağıdaki alanlarda ve sektörlerde daha etkili hale gelebilir. Gıda, Sağlık Hizmetleri, Kültürel, Müzik- Eğlence-Sanat, Teknoloji, Emlak-İnşaat, Turizm, Otelcilik, Altyapı, Sanayi, Hizmet Sektörü, Eğitim, Tekstil / Konfeksiyon
5. Katar, Türkiye'de (öncelik sıralamasına göre) aşağıdaki alanlarda ve sektörlerde daha etkili hale gelebilir. Finans, Emlak Projeleri, Petro-kimya ve Sanayi Yatırımları, Tarım- Hayvancılık ve Gıda Yatırım ve Projeleri
6. Türkiye'de Katar kaynaklı yatırımlarının yetersiz olmasının (öncelik sıralamasına göre) en büyük sebepleri aşağıdaki gibidir.
 - a. Türkiye'deki potansiyeller yeterince bilinmiyor
 - b. Türkiye'de yatırımcıları korumak için yasal düzenlemelerin yetersizliği
 - c. Türkiye'nin ekonomik yatırım rasyoları cazetmiyor

⁴⁴ 01 Nisan-30 Haziran 2015 tarihleri arasında Katar ve Türkiye'de gerçekleştirilen “Türkiye - Katar İlişkileri ve Sermaye Hareketleri ” anketi, Katar ve Türkiye'de 4 hedef kitleye yönelik profesyonel kuruluş tarafından hazırlanmış, telefon-mail destekli ve birebir görüşerek yönlendirmelerle online yöntemle uygulanmıştır.

1.Hedef Kitle; Katar'daki ekonomik ve idari kuruluşlara, Bakanlıklar, Medya ve Üniversitelere yönelik (Politik-Ekonomik Makro Analiz) kapsamlı olarak İngilizce uygulanmıştır.

2.Hedef Kitle; Katar'daki finansal kuruluşlara, yatırımcı şirketlere yönelik (Finansal Analiz) kapsamlı olarak İngilizce uygulanmıştır.

3.Hedef Kitle; Katar'da yaşayan Türk Bankacı, Şirket Yöneticisi, Müteahhit, Mühendis, Akademisyen, Doktor, İşadamı, İş kadını ve Türk esnaflara yönelik Türkçe uygulanmıştır.

4.Hedef Kitle; Türkiye'de ilgili Bakanlıklar, BB Tanıtım Ajansı, DEİK, TİM, İTO, İSO,YASED,TESEV vb kuruluşlara yönelik Türkçe uygulanmıştır

⁴⁵ Anket cevapları; iyi, çok iyi, daha iyi olabilir, kötü şeklinde şiklanmıştır.

- d. Türkiye'de yatırım teşviklerin yetersizliği
 - e. Türkiye'de kamu ve özel projelerin -uluslararası standartlarda- tanıtım ve raporlamaların olmaması,
 - f. Türkiye'de özelleşme-ihale-halka arz kapsamındaki yatırımların ve projelerin İslami Finansman kriterlerine göre hazırlanmadığı
7. Katar ve Körfez Ülkelerinden Türkiye'ye daha fazla doğrudan yatırım için (öncelik sıralamasına göre) yapılan öneriler aşağıdaki gibidir.
- a. Ülkeler birbirlerini daha iyi tanıması gerekir
 - b. Türkiye'de planlanan ve teklif edilen yatırımlar için daha cazip teşvikler uygulamalıdır.
 - c. Yabancı yatırımcılar için yatırım güvence olmalı
 - d. Yatırımcılar için uluslararası hukuk kriterleri uygulanmalı
 - e. Özel Şirketlere ait projeler ve yatırım ortaklıkları da geliştirilmelidir
 - f. Birlikte üçüncü ülkelerde ortak yatırım projeleri geliştirilmeli.
 - g. İslami Finans uygulamaları geliştirilmeli
 - h. Bölgesel ve yerel politikalar yatırım ve ticarete yansıtılmamalı
8. Katar ve Körfez Ülkelerinden Türkiye'ye sermaye transferi ve finansal yatırımlar için (öncelik sıralamasına göre) yapılan öneriler aşağıdaki gibidir.
- a. Türkiye'de İslami Bankacılık ve İslami Sermaye Piyasası geliştirilmeli
 - b. Türkiye Borsası Körfez Borsalarına entegre edilmeli
 - c. İslami Finans enstrümanları çeşitlendirilmeli
 - d. İslami Sigortacılık geliştirilmeli
 - e. Uygulanan sukuk türleri ve yapıları, Körfez bölgesindeki uygulamalarla uyumlu olmalıdır.
9. Ankete katılan Katar yatırımcıları ve finansal kuruluşlar Türkiye'de; 2010-2014 arasında %33 oranında finansal, %66,7 oranlarda diğer sektörel alanlarda yatırım yapmışlar.

2015-2018 yılları için %33 Gayrimenkul projelerine, %66,7 diğer sektörel alanlarda yatırım planlıyorlar.

10. Katar'da yaşayan Türkler, Katar'da (öncelik sıralamasına göre) aşağıdaki sektör ve iş alanlarının cazip olduğunu belirttiler

İnşaat Malzemeleri, Müteahhitlik Altyapı, Gıda Toptan, Restoran, Sağlık Hizmetleri, Özel Eğitim, Turizm, Otelcilik, Hizmet Sektörü, Konut, Hizmet Sektörü, Hazır Giyim, Tekstil ve Konfeksiyon, Marketçilik, Teknoloji, Sanayi, Dayanıklı Tüketim Eşyaları, Lojistik, Mağazacılık, Kültürel / Sanat, Müzik / Eğlence

Anket uygulamaları dışında, Katar'da yaptığımız gözlemler, birebir görüşmelerimiz ve tespitlerimiz aşağıdaki gibidir.

1. Katar'daki bankalarda ve kamu-özel şirketlerinde başta İngilizler olmak üzere Avrupa'dan, Avustralya, Kanada, Hindistan ve Pakistan menşeli yöneticiler ve profesyoneller görev yapıyor. Türk profesyonelleri çok azdır.
2. Katar'daki finans kuruluşları ve Katar Finans Merkezi, Londra ve ABD sermaye piyasalarına ve borsalarına endeksli ve hukuki kurallara endeksli çalışmaktadır.
3. Bölgeyi iyi tanıyan uzmanlar sadece dini ve tarihi ilişkileri kullanarak Katar sermayesini çekmenin mümkün olmadığını vurguluyor. Katar Türkiye'de düşünülenin aksine finans ve ekonomi alanında pozitivist bir bakış açısına sahipler.
4. Yatırım konusunda İslami referanslara göre çalışan büyük kesim kadar, konvansiyonel ve seküler çalışan kurumlarda mevcuttur. Bu nedenle Katar'daki İslami-faizsiz bankacılık alanında faaliyet gösteren bankaların yanında en az bunlar kadar konvansiyonel bankalar da faaliyet gösteriyor. İlişkileri bu konsepte göre planlamak gerekiyor.
5. Türkiye'nin kredi notunun uzun süredir uluslararası derecelendirme kuruluşlarınca yatırım yapılabilir dereceye yükseltmemesi de Katar'daki yatırımcıları için en önemli sorun oluşturmuştur.
6. Katar'daki devlet yatırım fonlarının, dış ülkelerde gerçekleştirdiği yatırımlarda uzun vadeli yatırım planlarının ve stratejik hedeflerinin olmadığına dair eleştiriler mevcut. İngiltere, Fransa başta olmak üzere son yıllarda Çin'e yatırımlarını yönlendirmekte olduğu gözlemlenmektedir.
7. Türk yatırımcısı ve müteşebbisleri, sermaye piyasaları ve karar vericileri, Katar ve diğer Körfez bölgesini ve potansiyellerini, yöntemlerini, çalışma şekillerini tam olarak algılayamamıştır. Türkiye'de Ortadoğu ve Körfez ülkeleri denince akıllarda hâlâ onlarca yıl öncesinin çöl kültürü, siyasi, askeri kaoslar, savaşlar, iç çatışmalar, karmaşıklıklar vb. gibi olumsuz algılar var. Oysa bölgeyi yakından takip edenlerin tespitlerine göre, Dünya'daki bir çok ülke Katar ile işbirliği yapmak, ülkesine çekmek için adeta yarışmaktadır. "İnsan Katar'da yaşayınca dünyadaki her ülke Katar'ın peşindeymiş gibi görünüyor" ⁴⁶

III.2.İlgili Diğer Anket Analizleri

1. TESEV tarafından yapılan "**Ortadoğu'da Türkiye Algısı -2013**" anket sonuçlarını incelediğimizde konumuzla ilgili aşağıdaki sonuçları görmekteyiz. ⁴⁷

⁴⁶ Şirketlere marka stratejisi hazırlayan Brand Union'ın Genel Müdürü Iain Webster tesbiti, http://www.bbc.co.uk/turkce/ekonomi/2013/03/130322_katar_feature(erişim 17.07.2015)

⁴⁷Akgün Mensur, Gündoğar Sabiha Senyücel, TESEV Dış Politika Programı, Ortadoğu'da Türkiye Algısı
2013, <http://www.tesev.org.tr/assets/publications/file/03122013120651.pdf>(erişim 19.08.2015)

- a. Türkiye'nin Ortadoğu'daki rolü ile ilgili olarak katılımcıların %60'ı Türkiye'nin Ortadoğu'da daha büyük bir rol oynamasını desteklerken, %64'ü her geçen gün daha etkili olduğunu belirtiyor. Mısır ve Suriye haricinde tüm ülkelerde Türkiye'nin daha fazla rol oynamasına %60'ın üzerinde destek var.
 - b. Bölge genelinde %67 ile en sevilen ülke Birleşik Arap Emirlikleri olup, Suudi Arabistan %60 ile ikinci, Türkiye %59 ile üçüncü sıradadır. 2011-12 yıllarında Türkiye ilk sırada yer almıştı.
2. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)'nin **2008 yılında, Körfez bölgesi ile en az 5 yıldır ticari faaliyette bulunan üyeleri arasında yaptığı ankette** konumuzla ilgili aşağıdaki sonuçları görebiliriz.⁴⁸
- a. Körfez ülkeleriyle ticaretin gelişmemesi konusunda en büyük engel Türkiye'nin bölgede yeterince tanınmamasıdır. Burada ilk adımın 'tanıtım' olduğu ortak görüşü hâkimdir. Bu değerlendirme Katar içinde geçerlidir.
 - b. Türk yatırımcısı, müteşebbisleri, sermaye piyasaları ve karar vericilerin Katar ve diğer Körfez bölgesini ve potansiyellerini, yöntemlerini, çalışma şekillerini tam olarak algılayamamıştır.
 - c. Körfez yatırımcılarının Türkiye'deki fırsatları diğer ülkelere göre daha az kârlı görmektedir. Bunun sebebi olarak da Türkiye'deki yatırım teşviklerinin düşük seviyede olması, Türk hukuk sisteminin etkin ve verimli çalıştığına dair şüpheler gösteriliyor.

III.3. Ülke Ekonomilerinin Kıyaslamaları (Benchmarking)

Genellikle, yatırımın hangi ülkeye yapılacağına ilişkin karar verme sürecinde, yatırımcılar farklı ihtiyaçlarına göre hesap yapmaktadırlar. Bu hesaplamalar, yatırımcının değerlendirme kriterlerinin ne olacağına ilişkin bir zemin oluşturmaktadır. Yatırımcılar, ülkelerin yaptıkları Kıyaslama (Benchmarking) çalışmalarından yararlanarak yatırım yapacakları ülkeleri kıyaslayabilmektedirler.

Körfez ülkelerinin, Katar'ın en fazla yatırım yaptığı, Londra Borsalarında en fazla İslami finansal ürünlerin yer aldığı ve işlem gördüğü ülke İngiltere olduğu için Türkiye ile ve ilgili kalemlerde Katar ile Karşılaştırma yapacağız.

⁴⁸Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)'nin 2008 yılında, Körfez bölgesi ile en az 5 yıldır ticari faaliyette bulunan üyeleri arasında yaptığı aşağıdaki anket sonuçları bu bilgiyi doğrulamaktadır.

İngiltere ile Türkiye'nin ile Karşılaştırmalı 2010-2014 yıllarındaki ekonomik değerleri⁴⁹

	2014 Değeri
GSYH(dolar)-TR	800 milyar
İNGİLTERE	2.950 milyon (IMF,2014)
KATAR	212
Kişi Başına GSYH(dolar)-TR	10.404
İNGİLTERE	45.729 (IMF,2014)
KATAR	99,368
Ekonomik Büyüme-TR	
İNGİLTERE	3 % (IMF,2014)
KATAR	6.2.
İhracat Tutarı	158 milyar
İNGİLTERE	506,1
KATAR	132
İthalat Tutarı	242 milyar
İNGİLTERE	682,5
KATAR	31.1.
Doğrudan Yabancı Yatırım	12,5 milyar
İNGİLTERE	72,2 milyar
Çıkan doğrudan yabancı sermaye yatırımı	

⁴⁹ TC Başbakanlık Tanıtım Ajansı web sitesi, <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/turkey/factsandfigures/Pages/TRSnapshot.aspx#PageTop> (erişim 18.09.2015)

(milyar dolar)	
İNGİLTERE	59,6
KATAR	115
Kamu Borç Stoku-	33,1
İNGİLTERE	87,9
CARİ DENGE /GSYİH (%)	-5
İNGİLTERE	-4,5
Bütçe dengesi	-1,7
İNGİLTERE	-5,1
GSYİH ve Dünya Sıralaması(Milyon Dolar)	17.(827.378)
İNGİLTERE	6.(2.533.429)
KBDMG ve Dünya Sıralaması (Dolar)	76. (11.042)
İNGİLTERE	30.(39.969)
KATAR	3.(92.228)
İNSANİ GELİŞME	14.
İNGİLTERE	69.
ULUSAL PARA (Yıllık Ortalama)	1.79.
İNGİLTERE	0.64
BORSA ENDEKSİ-TR/ISE	84,102.
İNGİLTERE/FTSE 100	6,633.
BORSA GETİRİSİ	24
İNGİLTERE/FTSE 100	-1,7.
KÜRESEL REKABET	44.
İNGİLTERE	10.

İngiltere, AB içinde Almanya ve Fransa'dan sonra üçüncü ve dünyada yedinci en büyük ekonomidir. 2010 yılında ülke ekonomisi % 1,3 oranında büyüyerek resesyondan çıkmıştır. 2014 yılında % 3 oranında büyüyen ekonominin 2015 yılı için büyüme oranı tahmini % 2,5'tir. 2014 yılı itibarıyla ülkenin GSYİH'sı 2.950 milyar dolardır.

İngiltere ekonomisinde GSYİH'nin yaklaşık üçte ikilik kısmı özel tüketim kaynaklıdır. 2014 yılı itibarıyla hizmet sektörü ülke GSYİH'sinin %78,9'unu oluşturmaktadır. Londra'nın dünya finans sektöründeki geleneksel önemine de bağlı olarak finans sektörü GSYİH'nin yaklaşık % 10'luk, vergi gelirlerinin ise % 11'lik kısmını oluşturmaktadır.

Ülkenin kronik dış ticaret açığı sorunu son yıllarda iyice kötüleşmiş, 1997 yılında 11,9 milyar Sterlin (19,5 milyar dolar) düzeyinde gerçekleşen dış ticaret açığı 2014 yılı itibarıyla 176,4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

İngiltere UNCTAD 2015 Dünya Yatırım Raporu'na göre 2014 yılı itibarıyla ülkedeki yabancı yatırımlar stoğu açısından dünyada ikinci, Avrupa'da ise birinci sırada yer almaktadır.

İngiltere yabancı yatırımcılar açısından en liberal ortamlardan birine sahiptir. Sermaye kontrolleri 1979 yılında, diğer AB ülkelerinden en az 10 yıl önce, ortadan kaldırılmıştır.

Hükümetler 80'lerden beri yabancı yatırımları ülkeye çekmeye çalışmaktadır. Sermaye piyasalarının yapısı yabancı yatırımcıların yerel firmaları devralmalarına uygun şekilde oluşturulmuştur. Hükümetlerde bu tip devralmalarda herhangi bir kısıtlamada bulunmamaktadır.

İngiltere'nin yabancı sermayeye politik yaklaşımını "ekonomik faaliyetin milliyetinden çok yeri önemlidir" şeklinde özetleyebiliriz. İngiltere'de yabancı sermaye önündeki engelleri iki alan belirlemektedir. Bunlardan biri rekabet politikası diğeri ise milli güvenlidir.

İngiltere'de tarifeler, gümrük denetimi, sağlık kontrolleri, miktar ve değer kontrolleri, lisans-standart ve etiket uygulamaları vb. konular bakımından AB ülkelerindeki uygulamadan farklı ve özel olarak dikkati çeken, ithal edilen ürünlerin pazara girişine engel oluşturan bir uygulama bulunmamaktadır.⁵⁰

Bu karşılaştırmadan görüldüğü üzere İngiltere'de Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) 72,2 milyar dolar olup ülkedeki yabancı yatırım stoğu ise 1,662 milyar dolardır. Katar'da DYY toplamı 30 milyar dolara ulaşmıştır. DYY sınıflandırmasında 189

⁵⁰ TC Ekonomi Bakanlığı Ülke raporu
https://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ulkeler/ulke-detay/%C4%B0ngiltere/html-viewer-ulkeler?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-160176&contentTitle=D%C4%B1%C5%9F%20Ticaret&_afzLoop=383291061082467&_afzWindowMode=0&_afzWindowId=4yslh40at_193#!%40%40%3F_afzWindowId%3D4yslh40at_193%26_afzLoop%3D383291061082467%26contentId%3DUCM%2523dDocName%253AEK-160176%26contentTitle%3DD%25C4%25B1%25C5%259F%20Ticaret%26_afzWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4yslh40at_279 (erişim 12.11.2015)

ülke arasından 50. sırada yer alan Katar,⁵¹ 55. sırada olan Türkiye'den daha önceki sıralarda yer almaktadır.⁵²

İngiliz firmalarının diğer ülkelerde gerçekleştirdiği yatırım tutarı ise 2014 yılı için 59,6 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir

Katar'da 2000-2014 yılları arası 15 yılın ortalama yabancı yatırımcı giriş oranı yüzde 2,92 olup, Türkiye'de ise yüzde 1,69 dur.

Katar'dan Türkiye'ye, 2008 yılından itibaren doğrudan yatırımlar başlamış, 2010 yılında en yüksek miktar olan 515 milyon dolara çıkmıştır.

2000-2014 yıllarında **Katar'dan Türkiye'ye gelen doğrudan yatırımların** toplamı 2,323 milyar dolar olmuştur.

III.4. Katar-Türkiye İlişkilerinin SWOT Analizi

Belirlen akademik, bilimsel verilerle, alınan anket sonuçlarını birlikte değerlendirerek SWOT kapsamında ülkelerin güçlü yanları ve avantajları, öne çıkan fırsatlar, mevcut sorunlar, dış tehditler ve faktörleri analiz edeceğiz.

III.4.1. Türkiye'nin Güçlü Yanları

1. 75 milyona yaklaşan Büyük İç Pazar
2. Nüfusunun yüzde 50'e yakın Genç Nüfus ve Kalifiye İşgücü
3. Stratejik ve Coğrafi Konum
4. Ekonomik İstikrar, Gelişen Büyüme Oranı ve Potansiyeli
5. AB'ye tam üyelik Süreci
6. Cazip devlet teşvikleri
7. Sanayi ve Teknoloji Alt yapısı

III.4.2. Türkiye'nin Zayıf Yanları

1. Geçmiş dönemlerdeki Ekonomik İstikrarsızlık
2. Hukuk Sistemindeki Aksaklıklar
3. İşçilik Maliyetlerinin Yüksek Olması
4. Yüksek Vergi Yüktü
5. Bürokratik Engeller
6. Sektörel Lisanslar ve İşletme Ruhsatları
7. Güvenlik Riskleri

⁵¹Dünya Bankası , “Business 2015 Doing” Katar verileri, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/qatar/>(erişim 11.06.2015)

⁵²Dünya Bankası , “Business 2015”Türkiye verileri Doing”<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/turkey/>(erişim 17.06.2015)

III.4.3. Türkiye’de Fırsatlar

1. Türkiye'nin genç ve dinamik işgücü ve tüketici potansiyeli
2. AB sürecinde reformlar
3. Özelleştirmeler ve PPP (kamu-özel işbirliği) projeleri
4. Enerji Açığı ve Yatırımları
5. Düşük faiz oranları
6. Deniz, kara ve demir yolu taşımacılığı ve Lojistik potansiyeli
7. Turizm potansiyeli
8. İslami Finansal alanındaki yasal düzenlemeler ve iyileştirmeler

III.4.4. Bölgesel Fırsatlar, Pozisyonlar

1. Bölgesel Krizlere Ortak Tavır Geliştirme
2. Dış İlişkilerde Katalizör-Arbulucu Rolü Geliştirme
3. NATO-AB ve ABD ile yakın işbirlikleri

III.4.5. Bölgesel Tehditler

1. Uluslararası Alanda Farklı Dönüşümler: Suriye ve Irak eksenli DAES problemi dolayısıyla ABD, Rusya, İsrail ve Avrupa ülkeleri bu bölgeye ve operasyonlara müdahil olmuş durumdadır.
2. Küresel ve Bölgesel Güçlerin Baskısı: ABD, Rusya, başta İngiltere ve Fransa olmak üzere Avrupa ülkeleri, Türkiye'nin Körfez ülkelerinde ve Orta Doğu'da böylesi bir rol genişlemesinden rahatsız olacakları söylenebilir.
3. Radikal Politikalara Kayma: Suriye'nin iç savaşla beraber Rusya ve İran'la radikal söylemlere kaymasını beraberinde getirmiştir. Rusya en ağır silahlarla Suriye'de konumlanmıştır.

III.4.6. Türkiye için Risk-Tehlike Öngörülleri

1. Coğrafi Konum: Türkiye politik olarak oldukça karışık bir coğrafyada bulunmaktadır. Özellikle Irak petroleri endeksli ve Suriye'de yaşanan politik olaylar, Türkiye ekonomisini ve güvenliğini olumsuz etkilemektedir.
2. Politik Risk: Türkiye coğrafyasından ve ülke içindeki bazı dinamiklerden kaynaklanan bir politik riskin/korkunun hala söz konusu olduğu ve bunun kısmen de olsa yabancı yatırımcılarda tedirginliğe yol açtığı ileri sürülebilir.
3. Dış Piyasalara Bağımlılık: Türkiye'de başta enerji hammaddesi olmak üzere ithal girdi kullanım oranı çok yüksektir.
4. Ekonominin Kırılgan Yapısı: Çeşitli sebeplerle büyük miktarlarda kısa vadeli sermaye akımları/portföy yatırımları (sıcak para) Türkiye'ye girmiştir. Olumsuz gelişmeler olması durumunda bu sermayenin Türkiye'yi

- hızla terk edeceği ve bunun da makroekonomik istikrarı zedeleyeceği beklenebilir. Ekonominin kırılganlığını artıran diğer iki unsurun da artan dış ticaret ve cari işlemler açığı olduğu söylenebilir.
5. Değerli Türk Lirası ve Dış Ticaret Açığı: 2014 yılından itibaren Türk Lirası diğer ülke para birimlerine karşı aşırı değerlenmiştir. Bu aşırı değerlenme, yerli ihracatçıları olumsuz etkilemekle, aynı zamanda dış ticaret açığına ve cari açığa neden olmaktadır.
 6. AB Üyeliğinin Önündeki Engeller: Türkiye, 2013 yılına kadar gerçekleştirdiği reformların, 2013 yılından sonra durağanlaşmış olmasından dolayı Türkiye'nin tam üyeliğine karşı çıkan AB üye ülkeleri sayısında bir artış söz konusudur.

III.5. Katar'ın Analizi

III.5.1.Katar'ın Türkiye için Güçlü Yönleri

1. Tarihi, Kültürel Yakınlık
2. Aktif Diplomasi ve Liderler arası pozitif ilişkiler
3. Petrol-gaz potansiyeli
4. Finansal potansiyeli
5. Ekonomik İşbirliği Olanakları
6. İkili İlişkilerin Çok Boyutlu Hale Gelmesi

III.5.2Katar'da Fırsatlar

1. Katar'daki altyapı-üstyapı projeleri; 2022 Dünya Futbol Kupası'na ev sahipliği yapacak olan Katar'ın yapacağı altyapı projelerine, 150 milyar dolar harcayacak olması
2. Katar hükümetinin çıkarttığı yatırımcılara kolaylıklar sağlayan teşvikler
3. Katar'ın zengin petrol ve doğalgaz potansiyelinde avantajlı yararlanma imkanı
4. Katar'ın petrol-gaz endeksli finansal ve yatırım potansiyelini transfer etme
5. Orta ölçekli Türk sanayici ve girişimcileri içinde bir cazibe merkezi olması
6. Katar yatırımcılarının Türkiye'de yatırımları diğer Körfez Ülkelerini pozitif etkilemesi

III.5.3.Katar-Türkiye İlişkilerinde Olası Tehditler

1. Son dönemlerde Arap Baharı kapsamında ve Mısır-Irak-Suriye-İsrail-Filistin ilişkilerinde komşu ülkelerde yaşanan gelişmelere karşı bölge ülkesi olarak yapılacak yaklaşımların doğuracağı tepkiler Türkiye'yi zora sokabilir.
2. Bölgemizdeki Suriye-Irak'taki politik ve askeri sorunlarla ilgili, bölgedeki terörist gruplara karşın ABD, Avrupa ülkelerinin, NATO'nun tavrı ve

- alacağı askeri-politik kararlar ve uygulamalar Katar'ın ve Türkiye'nin ilişkilerini etkilemektedir.
3. Katar ve Körfez kaynaklı yabancı sermayenin yatırımlarını sadece menkul kıymetler piyasalarında değerlendirmesi ve bunun ülke topraklarında reel yatırımlara dönüştürülmemesi ileride gerek içte gerek dışta meydana gelebilecek bir ekonomik dalgalanma, borsada işlem gören bu yabancılara ait paranın borsadan çekilme riski nedeniyle ülke ekonomisine tehdit oluşturmaktadır.
 4. 2010 lu yıllardan itibaren Katar'ın en büyük ticari ortağı Japonya, Hindistan ve G. Kore olmuştur. Avrupa, Rusya doğal gazına alternatif gözüyle baktığı Katar doğal gazına sahip olabilmek için projeler üretiyor. Dolayısıyla bu büyük müşterileri yanında Türkiye'nin daha ucuz gaz almak istemesine Katar olumlu cevap verememiştir.
 5. Körfez ülkelerinde ve Ortadoğu bölgesinde politik olarak etkin olan İran'ın Türkiye ile Katar arasında işbirliğini engelleyici politikaları gözlemlenmektedir.
 6. Katar'da etkin olan başta İngiltere olmak üzere AB ülkelerinin ve ABD'nin bu ülkelerdeki askeri-enerji-finansal menfaatleri gereği Türkiye ile Körfez ülkeleri arasında işbirliğini engelleyici politikaları
 7. IMF'nin Ortadoğu'ya yönelik yayımladığı raporda 2015 yıl için petrol üretiminin sabit kalmaya devam etmesi durumunda bölgedeki ekonomik büyümenin gerileceğini belirtmesi,

SONUÇ

Katar sermayesinin dünyadaki ve Türkiye'deki yatırımlarını karşılaştırdığımızda Türkiye'nin Katar sermayesinden yeterince pay alamadığını gözlemlemekteyiz. Siyasetteki iyi ilişkilerimiz ekonomiye yansımamıştır.

Türkiye'nin ekonomik büyüme, kalkınma, gelişme hedeflerinin planlanan dönemler içerisinde gerçekleştirilmesi, cari açıklarının kapatılması, kırılgan küresel piyasa şartlarında ihtiyaç duyulan uzun vadeli finansman temini ve yatırımların Türkiye'ye çekilmesi için Katar en uygun potansiyele sahip ülkelerdendir.

Türkiye'nin Katar sermayesinden yeterince pay alabilmesi ve işbirliklerinin geliştirilmesi için çözüme yönelik makro politikalar ve strateji önerilerimiz aşağıdaki gibidir.

1. Türk bankaları ve Katılım bankaları Katar bankalarından cazip şartlarda uzun vadeli yatırım ve proje finansmanı, kamu finansmanı ve murabaha sendikasyon kredileri olarak reel sektöre ve yatırımcılara uzun vadeli finansman sağlayabilir.
2. Türkiye'deki enerji, karayolu, otoyollar, köprüler, liman ve havaalanı ve diğer alanlarda uygulanmaya başlanan kamu-özel sektör işbirliği (PPP) projelerine ve kentsel dönüşüm projelerine, Katar Yatırım Otoritesi-Qatar

Invest Authority(QIA) ve iştiraklerinin sahip olduğu fonlarla yatırım-proje-finans ortaklıkları, yap-işlet-devret modelleri veya Sukuk tahvil ihraç yöntemleriyle finans sağlanabilir.

3. Türkiye'deki özel teşebbüsler, sanayiciler, yatırımcılar, gayrimenkul üreticileri Katar yatırımcılarıyla eşleştirilerek, konsorsiyumlar kurularak, yatırımlara prefinansman veya re-finasman sağlanabilir.
4. Sukuk'a olan global talebin yüksekliği ve ticarete dayalı finansman sağlayan İslami finansman sisteminin kredibilitésinin daha yüksek olması nedeniyle Katar'lı yatırımcılar sukuk yöntemlerine itibar etmektedir.

Türkiye'de Kiralama Endeksli Sukuk(Sukuk-u İcara) ile başlatılan bu açılımın Katar ve diğer Körfez ülkelerinde uygulanan diğer sukuk yöntemlerinin de yürürlüğe konulması çok yararlı olacaktır.

5. Yerel ve özel teşebbüse ait yatırım ve projeler için Katar'da popüler bir sermaye transfer etme ve ortaklık yöntemi olan Girişim Sermayesi (Private Equity) ile Türkiye'de cazip projelere ve şirketlere Katar'lı yatırımcılar yönlendirilebilir. Finansal sıkıntı nedeniyle faaliyetleri, büyümesi etkilenen veya finansman kaynaklarına ulaşamamaktan dolayı kârlı projelerini gerçekleştiremeyen değerinden düşük işlem gören halka açık şirketlerde ikincil paylar için Türk şirketleri bu finansal ortaklıklar sayesinde açılım yapabilecektir.
6. Katar sermayesini ve yatırımcıları Türkiye'ye çekmenin en köklü çözümü, devletin ilgili bakanlıkları ve kurumları öncülüğünde ilgili Katar kuruluşlarıyla işbirliği protokolleri yapılması ve ortak projeler geliştirmesidir.
7. Türkiye'deki kamu-yerel ve özel projelerin fizibilite ve ihale aşamalarında Katar ve diğer Körfez finans kurumları ve yatırımcıların strateji ve çalışma prensiplerine ve kriterlerine uygun olarak hazırlanmalı ve birlikte geliştirilmeli
8. Köklü ve kapsamlı işbirlikleriyle Türkiye'de olduğu gibi tüm diğer ülkelerde Katar fonlarıyla ortak yatırım ve projeler geliştirilebilir.
9. Katar'da genel olarak İslami kurullarla uyumlu ticaret ve finansal çalışmalar yapılmaktadır. Dolayısıyla finansal kurumlarımız, sermaye piyasaları ve borsalarımız Katar ve Körfez'de yaygın olan İslami finans ve ticari uygulamalarına uyumlu olarak mevzuatlarını ve uygulamaları geliştirmeli.
10. Türkiye'nin 2023 yılında 10 büyük ekonomi arasına girme hedefine giden yolda önemli kilometre taşlarından sayılan İstanbul Finans Merkezi'nin Katar ve Körfez Finans Merkezlerine entegre olarak kurulması, basit ve cazip bir vergi sistemi kurmalı, tanıtım ve imaj oluşturmali. İslami finansal ürün ve hizmetlerin çeşitliliği artırılmalı.
11. Katar'ın da üye olduğu Körfez İş Birliği Konseyi ve üye ülkeleriyle ilişkilerimizi daha üst boyutlara taşıyacak ekonomik ve ticari ilişkilerin daha geliştirilmesi ve hızlı ve somut adımlar atılması, özellikle Körfez İş

- Birliği Konseyi ile Türkiye arasında bir serbest ticaret anlaşmasının yapılması gerekmektedir.
12. Katar yerel petrokimya endüstrisini genişletme amacıyla büyük yatırımlar planlamaktadır. LNG yatırımının Türkiye’de planlanması beraberinde birçok petrokimya yatırımlarını da çekecektir. Katar’dan sadece ucuz gaz alım stratejisinden ziyade Katar’lıları Türkiye’ye çekmek için önemli teşviklerden yararlandırılarak hem doğalgaz hem de petrokimya alanlarında yatırım yapmaya yönlendirilerek Türkiye’nin İran ve Rusya’ya karşı eli güçlenecektir.
 13. Katar petrol-gaz kaynaklarına endeksli petrokimya alanında veya Katar’da enerji ucuz olduğu için gübre ve çimento konusunda Orta Doğu-Asya ve Doğu Afrika ihraç pazarları için Türk yatırımcılar Katar’da veya pazara yakın ülkelerde ortaklaşa fabrika kurabilir.
 14. Katar’dan Türkiye’ye deniz altı boru hattı çekilebilir. Karşılıklı bir swap anlaşması yapılabilir. Katar’daki deniz offshore petrol inşaat işlerine büyük müteahhitlik firmalarımız girebilirler.

Netice olarak; Türkiye ve Katar’ın sahibi oldukları kültürel ve bölgesel yakınlığını, jeo-stratejik, politik, ekonomik ve finansal avantajlarını ve potansiyellerini çok daha iyi değerlendirerek işbirliklerini daha fazla geliştirebileceğini söyleyebiliriz.

Yararlanılan ekonomik modeller ve bilimsel kaynaklardan elde edilen güncel veriler, uygulanan anket sonuçları ve SWOT analizi sonuçları birlikte değerlendirilerek, ülkeler arasındaki problemleri tanımlanmaya, bulguları konstrüktivizm bakış açısı ile ilişkilendirilmeye ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

1-Keşfedicilik

- a. Katar ve diğer Körfez Ülkelerinin finansal potansiyelleri hakkında Türkiye için öneme haiz yeni bilgi ve alanlar incelendi,
- b. Maddi verilere aşinalık sağlandı,
- c. Potansiyellerin genel resmi çizildi,
- d. Yeni araştırmaların konuları belirlendi,
- e. Yeni fikirler, hipotezler geliştirildi,
- f. Yeni veriler ve teknikler geliştirildi,

2-Tanımlayıcılık

- a. “Katar ile Türkiye arasında politik ve ekonomik ilişkilere endeksli olarak sermaye hareketlerinin yönlendirilmesi konusunda“ yeni bir araştırma alanı, ana sorunlar ve çözüme yönelik etraflıca tanımlar oluşturuldu.
- b. Ayrıntılı ve doğru resim oluşturuldu,
- c. Eski verilerin güvenilirliği test edildi, yeni veriler oluşturuldu,
- d. Yeni bir taksonomi-teşhis ve çözüm politikaları oluşturuldu,

- e. Katar ile Türkiye arasındaki politik ve ekonomik süreci yorumlayarak yatırım ve sermaye hareketlerinin yönlendirilmesi konusunda öngörüler oluşturuldu,
- f. Katar ile Türkiye arasında politik ve ekonomik ilişkilerin arka planını raporlandı.

3-Açıklayıcılık

- a. Katar ile Türkiye arasında yetersiz sermaye hareketleri olmasının “Nedenlerine” ve “Kurama” odaklanıldı,
- b. Ülkeler arasında başarılı sermaye hareketleri oluşturma” Kuramının” varsayımları ve ilkeleri test edildi,
- c. Odaklanılan kuramın açıklaması detaylandırıldı ve zenginleştirildi,
- d. Odaklanılan kurama yeni konular ve başlıklarla genişletildi,
- e. Odaklanılan kuramın açıklarken Katar’ın üyesi olduğu Körfez İşbirliği Konseyi (KİK)ve üyesi ülkelerden de örneklemeler alındı,
- f. Katar ile başarılı sermaye hareketleri oluşturma” Kuramını” oluştururken dünyanın en büyük sermaye kaynaklarına sahip olan diğer beş Körfez ülkeleri ile de bağlantılar kuruldu,
- g. Katar için elde edilecek çözüm önerilerinin diğer beş Körfez ülkeleri için de geçerli olabileceği gerekçeleriyle birlikte belirlendi.

KAYNAKLAR

Ali Oğuz Diriöz, “Katar’ın Çok Yönlü Dış Politikası”, Ortadoğu Analiz, Mart 2009, Cilt:1, Sayı:3

ALMADA Dergisi, Ocak 2014, sayı:67 , Ocak 2014 Türkiye-KİK ülkeleri ekonomik analizi , sf.18-19 file:///C:/Users/AMD/Downloads/A1%20Mada%20Magazine-page%2018.pdf(erişim 15.07.2015)

Muhittin Ataman, Demir Neslihan Gülşah, Körfez Ülkelerinin Ortadoğu Politikası ve Arap Baharına Bakışları, SETA Analiz, Ekim 2012,

Ahmet Kalaycı, “El-Cezire Televizyonu’nun Ortadoğu Üzerindeki Etkileri”, Genç Orsam, 20 Mayıs 2011, www.orsam.org.tr/tr/yazigoster.aspx?ID=1903, (erişim 3 Kasım 2014)

Bloomberg haberi 09 Haziran 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-09/power-assets-sells-hk-electric-stake-for-hk-7-7-billion-to-qatar> (erişim 11 Ağustos 2015)

Bloomberg haberi 30 Mart 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-30/qatar-qatra-jv-to-build-1-000-filling-stations-in-china-ceo>(erişim 17 Ağustos 2015)

BP ve QFC verileri, <http://www.qatar.doingbusinessguide.co.uk/partner-profiles/qfca/>(erişim 11 Ağustos 2015)

Dünya Bankası , “Business 2015 Doing Business ”Katar verileri,
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/qatar/>(erişim 11.06.2015)

Dünya Bankası , “Business 2015 Doing Business ”Türkiye verileri
”<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/turkey/>(erişim 17.06.2015)

Ekonomi Bakanlığı ve TOBB -TİM organizasyonunda 19-20 Nisan 2014 tarihlerinde düzenlenen Türkiye-Katar İş Forumu notları,
<http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=5825&lst=Haberler>(erişim 21.06.2015)

Iain Webster, Brand Union analizi,

http://www.bbc.co.uk/turkce/ekonomi/2013/03/130322_katar_feature(erişim 17.07.2015)

İnci Selin Aydın, İGEME Ülke Raporu, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, 2007

Katar Merkez Bankası verileri, Liabilities As At 2015/5, All Banks – All Branches Inside

Qatar, <http://www.qcb.gov.qa/sitelists/BankMonthlyStatements/Lists/Banks%20Monthly%20Statement/Attachments/131/201505.htm> (erişim 17 Ağustos 2015)

Mark Yeandle ve Michael Mainelli, The Global Financial Centres Index 17 sf.4-8, Z / Yen Group Limited (Z / Yen Grubu ve Katar Finans Merkezi Otoritesi, Mart 2015)
http://www.longfinance.net/images/GFCI17_23March2015.pdf(erişim 17 Ağustos 2015)

Salih Emre Minarlı, Katar’ın Çok Yönlü Dış Politikası ve Yeni Ortadoğu , Akademik Perspektif , Aralık 2013

OPEC 2014 verileri, http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/168.htm (erişim 15.05.2015)

OPEC 2013 verileri, www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm, (erişim 11 Ağustos 2015)

Periskop Gayri Menkul Bülteni, Nisan-Mayıs-Haziran - 2015 Sayı: 26
http://www.evagyd.com/Images/Uploads/Files/0807150505_periskopsayi26.pdf(erişim 01.07.2015)

Relations Christopher M. Blanchard, Specialist in MiddleEasternAffairs ,Qatar: Background and U.S. CRS Report, Congressional Research Service 7-5700 , 04

Ağustos 2015, <https://www.fas.org/sgp/crs/mideast/RL31718.pdf>(erişim 05 Ağustos 2015)

Stasa Salacanın, 11 Kasım 2013, Katar'ın Avrupa'da yatırımları, <http://www.bqdoha.com/2013/11/qatar-investing-heavily-in-europe>(erişim 13 Ağustos 2015)

Sümevra Çayan, “Türkiye-Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt Ticari İlişkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü Ortadoğu Coğrafyası Anabilim Dalı, İstanbul, 2012

TC Doha Büyükelçilik bilgisi, <http://www.al-monitor.com/pulse/originals/2014/05/turkey-qatar-economic-ties-strengthen.html>(erişim 11.06.2015)

The Global Financial Centres Index 10, Eylül 2011, sf.4-6, <http://www.zyen.com/PDF/GFCI%2010.pdf> (erişim 17 Ağustos 2015)

Türkiye Doha Büyükelçiliği web sitesi <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-katar-siyasi-iliskileri.tr.mfa>, 11.7.2014, (erişim 19 Ağustos 2015)

Zekeriya Kurşun Basra Körfezi'nde Osmanlı-İngiliz Çekişmesi, Katar'da Osmanlılar 1871-1916, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 2004

U.S. Energy Information Administration, International Energy Statistics, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/darp/dv/darp20140213_04_/darp20140213_04_en.pdf(erişim 15.05.2015)

U.S. Central Command –CENTCOM web sitesi <http://www.centcom.mil/en/about-centcom-eninternet>

SEYAHAT ACENTALARININ TUR HİZMETLERİNE YÖNELİK MÜŞTERİ E-ŞİKÂyetLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür ARPACI*

ÖZET

Bu çalışma seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin analizini içermektedir. Çalışmanın amacı, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin incelenmesi ve bu şikâyetlerin acentalar tarafından örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilip-değerlendirilmediklerini ortaya koymaktır. Üç bölümden oluşan çalışmanın literatür bölümünde seyahat acentası, örgütsel öğrenme ve şikâyet kavramları üzerinde durulmuştur. Bulgular bölümünde bir şikâyet forum sitesinden elde edilen bulgular tartışılmış, sonuç ve öneriler bölümünde ise, çalışma ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın kapsamını şikâyet forum sitesindeki turizm başlığı altında yer alan ve seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik toplam 3.560 şikâyet verisi ve 2.753 şikâyet metni oluşturmaktadır. Tur hizmetleri şikâyet kategorisi altında gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım alt başlıkları bulunmaktadır. Acentaların hangi konularda yetersiz kaldıklarını öğrenmeleri açısından çalışma önem arz etmektedir. Çalışma sonuçları, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyet konularının sırasıyla konaklama, rehber hizmeti, ulaşım ve gezi-tur programı konularında yoğunlaştığını göstermektedir. Şikâyet metinleri incelendiğinde en sık tekrar edilen olumsuz kelimenin kötü (773), şikâyet (537), pis (309), mağdur (268), fiyasko (173), ilgisiz (147), kaba (123) ve yetersiz (104) olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Seyahat Acentaları, Tur Hizmetleri, Müşteri Şikâyetleri, Örgütsel Öğrenme*

EVALUATION OF CUSTOMER E-COMPLAINTS' TOWARDS TOUR SERVICES OF TRAVEL AGENCIES AS AN ORGANISATIONAL LEARNING TOOL

ABSTRACT

This study is conducted in order to analyze consumers' complaints towards tour services of travel agencies. The study aimed to find out if there was a potential use of these complaints as an organizational learning tool. The study consists of three parts: literature review, findings, and conclusion. Literature review part emphasizes on the concepts of travel agencies and consumer complaints. In the findings part, findings obtained by an internet complaint forum are discussed. In conclusion and discussion part, the results related to the subject of the study and suggestions are presented.

Within the scope of the study a total of 3.560 complaints data and 2.753 complaint texts are examined. There are four subcategories under the category of tour services complaints which are namely tour program, accommodation, guide services and transportation. The study provides important insights for travel agencies in terms of learning in which topics they provide insufficient services. The study results suggest that the consumers complaints the most about accommodation, followed by guide service, transportation and excursion/tour program respectively. By using content analysis, it was found that the most repeated words in the complaints were bad (773), complaint (537), filthy (309), aggrieved (268), fiasco (173), irrelevant (147), rough (123) and inadequate (104).

Key Words: *Travel Agencies, Tour Services, Customer Complaints, Organisational Learning*

* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü ozgurarpaci@klu.edu.tr

1. GİRİŞ

Son zamanlarda hızla gelişen rekabet ortamı, örgütleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Seyahat acentalarının da içinde bulunduğu turizm sektörü, pazar koşulları sürekli değişiklik gösterdiği için rekabetin yoğun olduğu bir sektördür. Örgütsel öğrenme; örgütün bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirdikleri, olaylara bakış açılarını sürekli olarak yeniledikleri ve sorgulayan bir süreç olarak nitelendirilmektedir.

Günümüzde seyahat acentaları sektöründeki söz sahibi işletmelerin temel vizyonu müşteri tatminidir. Müşteri tatmininin uzun süreli istenilen düzeyde sağlanması, gelişmelerin izlenerek müşterilerin talep edecekleri ürün ve hizmetlerin öngörülmesi ve iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda, acentalar kendilerine yöneltilen şikâyetleri değerlendirerek, hizmetlerin iyileştirilmesi konusunda rekabette avantaj sağlayabilirler. Öğrenme ile ilgili süreçlerin incelenerek müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde yönetilip tekrar aynı hatalara düşülmemesi, öğrenen örgütler ile sağlanabilir. Başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için acentalar, örgütsel öğrenmeyi dikkate alan öğrenen örgütler olmalıdır.

Şikâyet, verilen hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için geri bildirimdir. Çoğu işletme kusursuz hizmet vermeyi hedeflese de eksikleri ve hataları tamamen ortadan kaldırılamaz. Bu nedenle işletmeler, eksikleri ve hataları analiz ederek etkin bir şekilde çözmek ve uygulamak zorundadır. Bu yüzden işletmelerin yapılan şikâyetleri işletme lehine fırsata dönüştürmeleri, şikâyetlerden ders çıkarmaları ve aynı hatayı tekrar yapmamaları önemlidir. Şikâyet sürecini iyi yöneten ve müşterilerini memnun eden işletmelerin, müşterilerinin zihinlerinde oluşturdukları olumlu imaj güçlenecek ve personelinin hatasını öğrenmesi ile tekrar aynı hatayı yapmama yolunda önemli adım atması sağlanmış olacaktır. Hizmet kalitesinin artırılması ve sadık müşteriler yaratmada bir fırsat olarak değerlendirilmesi gereken müşteri şikâyetleri, aynı zamanda işletmelerin öğrenen örgüt olma yolundaki çalışmalarını yürütebilmeleri açısından iyi bir geri bildirimdir.

2. LİTERATÜR

2.1. Seyahat Acentası Kavramı:

Seyahat acentaları, turizm endüstrisi içinde turistik arz ile talebin irtibatını kolaylaştırıcı fonksiyonu yerine getiren ve hizmet üreten işletmelerdir (İçöz, 2000). Diğer bir tanıma göre seyahat acentaları, kar elde etmek amacıyla müşteri tatminini ön planda tutarak turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme ve diğer tanımlayıcı hizmetler hakkında bilgiler vererek rezervasyon hizmeti sağlayan ve bu hizmetleri kendisi veya diğer seyahat işletmeleri aracılığıyla pazarlayan ticari işletmelerdir (Zengin ve Şen, 2015). Seyahat acentalarına ilişkin seyahat acentalarının ve şubelerinin kuruluş ve çalışma esaslarını, hizmetlerinin kapsamını ve niteliklerini, seyahat acentası sahibinin, personelinin ve işyerinin niteliklerini, teminatlarını,

kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları tarafından hazırlanan tanıtım amaçlı yazılı veya görsel materyali, turist taşıma araçlarının, transfer elemanlarının ve transfer araçlarının niteliklerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen seyahat acentaları yönetmeliğine göre seyahat acentası, “kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluştur” (Resmi Gazete, 2007/26664).

Tablo 1. Türkiye'nin Yıllar İtibariyle Seyahat Acentası Sayısı

Seyahat Acentası Sayısı	
Yıl	Sayı
2010	6035
2011	6399
2012	6912
2013	7283
2014	7950

Kaynak: <http://www.tursab.org.tr>

Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’nin yıllar itibariyle seyahat acentası sayısı 2010 yılında 6.035 acentaya ve 2014 yılı sonu itibariyle 7.950 acentaya ulaşmıştır. Seyahat acentaları yönetmeliğine göre seyahat acentaları yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılır;

- “A Grubu Seyahat Acentası: Tüm seyahat acentalığı hizmetlerini yapar.
- B Grubu Seyahat Acentası: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar.
- C Grubu Seyahat Acentası: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar” (Resmi Gazete, 2007/26664).

Seyahat acentaları tarafından sunulan hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır; tur düzenlemek, transfer hizmeti vermek, rezervasyon hizmeti vermek, enformasyon hizmeti vermek, kongre ve konferans gibi organizasyonlar yapmak, turistik gezilere yönelik araç kiralamak, ulaştırma araçlarının bilet satış işlemlerini yapmak, turistik tanıtım malzemesi satışı, motorlu ve motorsuz ulaşım araçları kiralama, seyahat acentası ürününün satışı, seyahat sigorta işlemlerine aracılık ve diğer seyahat sektörü işlemleridir (Zengin ve Şen, 2015).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı:

Düşünürler göre bilgi ve tecrübe neticesinde davranıştaki değişim olan öğrenme, düşünme, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgiler ile insanın tutum ve davranışlarının değiştirilme sürecidir (Eren, 2012). Başka bir tanıma göre öğrenme, tekrarlar, yaşantılar ve tecrübeler sonucu insan davranışında meydana gelen kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011). Örgütsel öğrenme literatürüne bakıldığında araştırmacıların bu kavramı açıklamak için psikoloji, sosyoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden yararlandıkları görülmektedir. Bundan dolayı “örgütsel öğrenme disiplinler arası bir teoridir” (Yılmaz, 2011: 321). Örgütsel öğrenme kavramı bir organizasyonun, devamlı olarak yaşadığı olumlu ya da olumsuz olaylardan sonuç çıkarması ve bu sonucu değişen çevre koşullarına ayak uydurmada kullanması, personelinin geliştirici bir sistem ortaya koyması ve böylelikle değişen ve gelişen bir organizasyonu olmasını ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Örgütsel öğrenme bireysel, grup ve örgütsel şeklinde olup sosyal, psikolojik ve bilişsel bir süreç olarak eylemleri etkiler. “Örgütsel öğrenme bireysel ve grup öğrenmeden beslenen bir kurumsallaşma sürecidir” (Aponte ve Zapata, 2013: 442).

Birbirlerini tamamladıklarından dolayı örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemesi mümkün değildir. Öğrenen örgütlerde, öğrenme yönetilebilir ve yönetilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkar. Buradan hareketle öğrenen örgütün örgütsel öğrenmeyi de kapsayan genişlikte bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır (Kapu ve Aybas, 2008). Öğrenen örgütler, “her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler (Calvert vd., 1994: 41). Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılabilmesi için belli başlı öğrenme düzeylerinin birbirinden ayrılması ve ayrı ayrı incelenmeleri daha anlaşılır olacaktır.

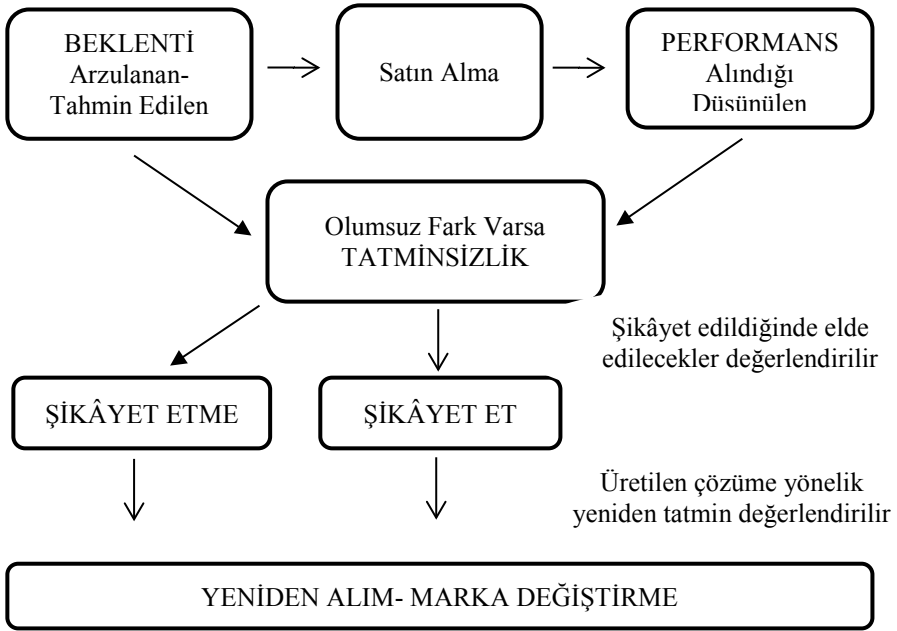
Tek-Döngülü Öğrenme (Single-Loop Learning); bu tip öğrenmede kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepkilerini gösterirler ancak organizasyonun mevcut davranışlarını koruyup, değiştirmezler. Bu düzey öğrenme sorgulamayı ya da düşünmeyi teşvik etmez. Mevcut olan sorunların çözümüne odaklanılır, problemleri meydana getiren nedenler incelenmez (Kutaniş, 2006). *Çift-Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)*; bu öğrenme düzeyinde ortaya çıkan yanlışlıklar, hatalar tespit edilerek, bu tespitler neticesinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilik fikirleri de ortaya konmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007). *İkincil Öğrenme (Deutero Learning)*; bu düzey öğrenmede kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını ya da engellediğini keşfederek yeni öğrenme stratejilerini belirleyip değerlendirerek ve geliştirirler (Özen Kutaniş, 2002). Bu tip öğrenmede tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturulacağı ve oluşturulan öğrenmeyi nasıl amaçlar doğrultusunda kullanılacağı gösterilir. Bununla birlikte bu öğrenmenin grup üyelerinin gelişimine ve yaratıcılığına katkısı vardır (Kıngır ve Mesci, 2007).

2.3. Müşteri Şikâyeti Kavramı:

TDK şikâyeti “hoşnutsuzluk belirten söz veya yazı, sızlanma, sızıltı, yakınma, yakıntı” şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr). En basit ifadeyle şikâyet, karşılanmayan beklentilerin sözle ifadesidir. Bir ürün ya da hizmetin sorun çıkarması durumunda firmanın müşteriyle tekrardan bağlantı kurmasını sağlayan güzel bir fırsattır. Bu nedenle de, şikâyetler “müşteriler tarafından iş dünyasına sunulan armağanlardır” (Barlow ve Møller, 2009: 38). Tüketici şikâyetleri, müşterilerin istek, arzu, ihtiyaç ya da beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan ve bir an önce çözüme kavuşturulması gereken olumsuz davranış veya yorumlardır (Saydan, 2008). Şikâyetler sadece ürünün ya da hizmetin ortaya çıkarttığı tatminsizlikten dolayı değil, bunun yanında ürünün ya da hizmetin satın alınması esnasında çalışanların kabalığı, ortamın uygunsuzluğu, gecikmeler gibi sebepler ile istenilen ürünün ya da hizmetin mevcut olmaması da şikâyet oluşturur. Her ne kadar sorunlu ve sancılı bir süreç olsa da müşteri şikâyetleri işletmelere tatmin olmamış olan müşteriyi geri kazanma, marka tercihinin değişmesine engel olma, olumsuz ağızdan ağıza iletişimi (wom) engelleme gibi fırsatlar sunar (Barış, 2006). Barış’a (2015) göre şikâyet yönetim adımları aşağıdaki gibidir (Barış, 2015: 9):

1. *“Şikâyet Çözüm Stratejisine Karar Ver: Maliyet mi? Fark yaratmak mı? Hangi strateji karar verilir.*
2. *Şikâyet Çözüm Prosedürü Oluştur: Doldurulacak formlar, ulaşılabilir kanallar belirlenir.*
3. *Şikâyeti Al: Şikâyeti anlama, müşteriyi dinleme, şikâyeti raporlama, belgeleme yapılır.*
4. *Şikâyeti İncele: Neden oldu, nasıl oldu, çözüm gerekli mi, çözüm ne? sorularına yanıt bulunur.*
5. *Şikâyeti Çöz: Şikâyetin çözümü gerçekleştirilir ve raporlanır.*
6. *Şikâyetçi Müşteriyi Kazan: Müşteri ile bağ kurulur ve yeni alımlar yapmaya motive edilir.*
7. *Tüm Şikâyetleri Analiz Et: Performans değerlemesi yapılır, iyileştirilecek noktalar belirlenir.*
8. *İş Süreçlerini Geliştir ve Hataları Düzelt: İş süreçleri geliştirilir, hatalar düzeltilir.*
9. *Sistemi Güncel Tut: Sistem güncel tutulur”.*

Şikâyetin işletmeye iletilmesiyle birlikte süreç başlar. Bu süreçte müşteri “Şikâyetim uygun, adil ve yerinde çözümlenip yanıtlandı mı?” sorusunu sorup değerlendirme yapar. Eğer müşteri şikâyetine çözüm üretilmediğine inanırsa alımlarını durdurarak veya başka bir markayı tercih ederek tepki gösterir. Şekil 1’de müşteri penceresinden şikâyet sürecinin nasıl başladığını gösterilmektedir (Barış, 2006: 24).



Kaynak: Barış, 2006: 25

Şekil 1: Müşteri Açısından Şikâyet Etme Süreci

2.4. E-Şikâyet ve www.sikayetvar.com:

İnternetin gelişmesi ile bu kanaldan şikâyet alma tekniklerinde çeşitlenme oluştu. Çevrimiçi veya elektronik yöntemlerle şikâyet almanın bazı türleri; e-mail, geri bildirim formları, forumlar, internetteki sanal topluluklar, müşteri hizmetleri, fakslar ve sanal şikâyet formlarıdır. Kolaylık ve hız bakımından internetin büyük oranda şikâyet davranışını kolaylaştırdığı söylenebilir. Özellikle çok uluslu şirketlere ulaşmada, şirketlere hızlı ulaşım aynı düzeyde çözüm aramada ve muhatap bulma probleminin yaşanabildiği durumlarda elektronik şikâyet kanalları daha işlevsel olabilmektedir (www.megep.mep.gov.tr). Şikâyet forumları ve çevrimiçi şikâyet siteleri, tüketicilerin şikâyetlerini yazmalarına ve firmaların da haklarında yazılan şikâyetlere cevap yazmalarına olanak tanımaktadır. Şikâyet sitelerine yazılan şikâyetler, internet kullanıcıları tarafından okunarak, ürün alımlarında, önceden aynı ürünü alan tüketicilerin olumsuz deneyimlerinin yanı sıra firmaların çözümlerini okuyarak satın almaya karar verdikleri önemli bir fonksiyon görevi görmektedir. Bu gibi sitelere şikâyetleri bildirilen firmalar, şikâyeti yazan tüketici ile iletişime geçerek, şikâyetlerini çözüp, şikâyetlere çözüm bulduklarını ilgili sitede yazılmasını isteyerek marka imajını korumak isterler (Argan, 2013: 53).

www.sikayetvar.com, “tüketicilerin firmalar hakkındaki şikâyetlerine çözüm aradığı, site ziyaretçilerinin alışveriş öncesi referans sitesi olarak başvurduğu ve firmalar hakkında karara vardığı, firmaların müşterilerini geri kazanmak ve marka itibarını korumak için şikâyetlere çözüm ürettiği, müşteri ile marka arasında köprü görevi gören, tarafsız ve güvenilir olan, Türkiye’nin ilk ve en büyük şikâyet platformudur” (www.sikayetvar.com). Siteye yeni bir şikâyet ulaşınca öncelikle SMS ile kişi doğrulaması yapılarak kişilerin gerçekte var olmayan profil bilgileri ile şikâyet yazması ihtimaline karşı gerçek olmayan kişiler tespit edilir. Şikâyet filtrelenerek, şikâyetlerin konusunu mal veya hizmet alışverişinden kaynaklanan ve sonuç alınamayan sorunlar oluşturduğu belirlenir. Bu gerçeğe uymayan şikâyetler bu aşamada filtrelenir. İçerik filtrelenerek, hem şikâyet yazan kişi, hem kurum ya da firmanın imajı korunur. Hukukçu talimatları doğrultusunda şikâyetin; ticaret ve rekabet hukukuna, marka haklarına aykırı olup olmadığını denetlenir. Ayrıca olası anlam bozukluğunu gidermek için yazım yanlışlarını düzelterek varsa suç teşkil eden sözleri çıkararak şikâyeti yayıma hazır hale getirilir. Son kontrol yapılarak kişi, şikâyet ve içerik süzgecinden geçen şikâyet, sitede yayınlanmadan önce son kontrolden geçirilir. Şikâyetin yayınlanması, 24 saati aşmayacak şekilde bir dizi işlemde geçen şikâyet, biran önce çözüm sunabilmesi için söz konusu kurum ya da firmaya iletilir. Bu arada şikâyet, sitede yayımlanarak binlerce takipçiye de ulaşmış olur. Çözüm aşamasında ise, dört aşamadan geçen şikâyetin iletildiği kurum ya da firma, çözüm üretmek için ya sitede yayımlanmak üzere cevap yazar ya da şikâyetin sahibi ile iletişim kurar (www.sikayetvar.com).

3. YÖNTEM, AMAÇ VE KAPSAM

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma kapsamında nitel araştırma türlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, hemen her konuda tüketici şikâyetlerinin dile getirildiği bir platform olan www.sikayetvar.com sitesinde bulunan seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyet verileri kullanılmış ve içerik analizi yöntemi ile şikâyetlerin hangi kategorilere ayrıldığı ve sıklıkları belirlenmiştir. Kategorilere ayırma işleminde www.sikayetvar.com’da yer alan kategoriler temel alınmış, elde edilen bulguların sayısallaştırılmasında ve yorumlanmasında betimsel istatistiklerden (ortalama, frekans ve yüzde) yararlanılmıştır. Ayrıca şikâyet metinlerinde müşterilerin kullandıkları kelimeler, ifadeler, sık tekrarlanan kelime ve ifadeler ve vurgulamalar yorumlanmış ve acenta hizmetlerinin eksik olduğu ve en fazla şikâyetlerin yapıldığı noktalara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. İncelenen müşteri şikâyetlerinin tamamı, Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik yapılmıştır. Çalışmanın amacı, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin incelenmesi ve bu şikâyetlerin acentalar tarafından örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilip-değerlendirilmediklerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın kapsamını www.sikayetvar.com sitesindeki turizm başlığı altında, 01.01.2013 ile 01.08.2015 tarihleri arasında yer alan, seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik toplam 3.560 şikâyet verisi ve 2.753 şikâyet metni

oluşturmaktadır. Veriler analiz edilirken 2012 yılına ait şikâyetlere de ulaşılmış, ancak bu yıla ait verilerin az olması sebebiyle elde edilen sayısal sonuçlar düşük çıkacağından araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Tur hizmetleri şikâyet kategorisi altında gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım alt başlıkları bulunmaktadır. Araştırma için www.sikayetvar.com sitesinin seçilme nedeni ise; tüketici şikâyetlerinin dile getirildiği bir platform ve alanında popüler olması, aylık yaklaşık 3 milyon ziyaretçinin siteyi ziyaret etmesi, 2 milyona yakın üyesinin bulunması, sınırları belirli şikâyet sürecinin uygulanması, şikâyetlerin gerçek kişiler tarafından yapıldığını doğrulayan kişi doğrulama sisteminin olması ve işletmeler tarafından şikâyetlere cevap veriliyor olması şeklinde sıralanmaktadır.

4. BULGULAR

Tüketici yorumlarının yer aldığı şikâyet forum sitelerinde, seyahat acentalarına yönelik tüketici yorumlarının kullanımına ilişkin önemli veriler bulunmaktadır. Bu araştırmanın çalışma sahası www.sikayetvar.com sitesinde yer alan seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik şikâyetlerdir. Bulgular ile ilgili bilgiler ise şu şekildedir:

Tablo 2’de seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik ilgili tarihler arasındaki şikâyet sayısı, şikâyet alan işletme sayısı ve işletme başına düşen şikâyet ortalamalarına yer verilmiştir. Buna göre 2013 yılında 115 işletme, 1386 şikâyet; 2014 yılında 119 işletme, 1284 şikâyet ve 2015 yılı ilk 8 ayında 108 işletme, 890 şikâyet aldığı görülmektedir. Bununla birlikte 2013 yılında işletme başına düşen şikâyet sayısı 12,05 iken, 2014 yılında 10,78’dir.

Tablo 2. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara Göre Şikâyet Sayısı, Şikâyet Alan İşletme Sayısı ve Şikâyet Ortalaması

Yıllar	Şikâyet Sayısı	İşletme Sayısı	Ortalama
2013	1386	115	12,05
2014	1284	119	10,78
2015	890	108	8,24

Tablo 3’te ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyetleri konularına göre ayrılmıştır. Bu ayırım, müşterilerin seyahat acentalarının tur hizmetlerini hangi konularda şikâyet ettiklerinin belirlemesine yöneliktir. Şikâyetlerin; gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna göre 2013 yılındaki şikâyetlerin %7,79’u gezi-tur programına yönelik, %49,71’i konaklamaya yönelik, %26,19’u rehber hizmetine yönelik ve %16,31’i ulaşımına yönelik olduğu görülmektedir. 2014 yılındaki

şikâyetlerin %11,76'sı gezi-tur programına yönelik, %45,33'ü konaklamaya yönelik, %25,31'irehber hizmetine yönelik ve %17,60'ı ulaşıma yönelik olduğu görülmektedir. 2015 yılı ilk 8 ayındaki şikâyetlerin ise, %14,38'i gezi-tur programına yönelik, %48,09'u konaklamaya yönelik, %19,10'u rehber hizmetine yönelik ve %18,43'ü ulaşıma yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Şikâyetlerin Yıllara ve Konularına Göre Dağılımı

Şikâyet Konusu	2013		2014		2015	
	n	%	n	%	n	%
Gezi-Tur Programı	108	7,79	151	11,76	128	14,38
Konaklama	689	49,71	582	45,33	428	48,09
Rehber Hizmeti	363	26,19	325	25,31	170	19,10
Ulaşım	226	16,31	226	17,60	164	18,43
Toplam	1386	100,00	1284	100,00	890	100,00

Tablo 4'te seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik yıllara göre şikâyet sayısı, cevaplanan şikâyet sayısı ve şikâyetlerin cevaplanma oranlarına yer verilmiştir. Buna göre şikâyetlerin 2013 yılında %32,47; 2014 yılında %40,96 ve 2015 yılı ilk 8 ayında ise %34,27'dir.

Tablo 4. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara Göre Şikâyet Sayısı, Cevaplanan Şikâyet Sayısı ve Cevaplanma Oranı

Yıllar	Şikâyet Sayısı	Cevaplanan Şikâyet Sayısı	%
2013	1386	450	32,47
2014	1284	526	40,96
2015	890	305	34,27

Tablo 5'te ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik cevaplanan şikâyetler ve cevaplanma oranı konularına göre yer verilmiştir. Bu ayırım seyahat acentalarının hangi şikâyet konularına cevap verdiklerinin belirlemesine

yöneliktir. Bu verilere göre 2013 yılında gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %30,55'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %32,22'si, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %36,91'i ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %26,99'u cevaplandırılmıştır. 2014 yılında gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %42,38'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %40,38'i, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %45,23'ü ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %35,40'ı cevaplandırılmıştır. 2015 yılı ilk 8 ayında ise, gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %35,15'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %33,17'si, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %44,11'i ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %26,22'si cevaplandırılmıştır.

Tablo 5. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara ve Konulara Göre Şikâyet Sayısı, Cevaplanan, Şikâyet Sayısı ve Cevaplanma Oranı

Şikâyet Konuları	Yıllar	2013	2014	2015
Gezi-Tur Programı	Şikâyet Sayısı	108	151	128
	Cevaplanan Şikâyet	33	64	45
	%	30,55	42,38	35,15
Konaklama	Şikâyet Sayısı	689	582	428
	Cevaplanan Şikâyet	222	235	142
	%	32,22	40,38	33,17
Rehber Hizmeti	Şikâyet Sayısı	363	325	170
	Cevaplanan Şikâyet	134	147	75
	%	36,91	45,23	44,11
Ulaşım	Şikâyet Sayısı	226	226	164
	Cevaplanan Şikâyet	61	80	43
	%	26,99	35,40	26,22

Tablo 6'da ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyette bulunan müşterilerin yıllara göre cinsiyet, eğitim ve yaş ortalaması

bilgilerine yer verilmiştir. 2013 yılında şikâyette bulunanların %46'sı kadın, %54'ü erkek iken; 2015 yılının ilk 8 ayında ise %44,59'u kadın, %55,41'i ise erkektir. 2013 yılında şikâyette bulunanların %1,42'si ilköğretim, %10,30'u ortaöğretim, %9,82'si ön lisans, %55,74'ü lisans ve %22,72'si lisansüstü mezunu iken; 2015 yılı ilk 8 ayında ise %1,17'si ilköğretim, %13,67'si ortaöğretim, %12,90'ı ön lisans, %52,73'ü lisans ve %19,53'ü ise lisansüstü mezunudur. 2013 yılında şikâyette bulunan müşterilerin yaş ortalaması 38 iken, 2015 yılı ilk 8 ayında ise 35'dir.

Tablo 6. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Şikâyette Bulunan Müşterilerin Yıllara Göre Cinsiyet, Eğitim ve Yaş Ortalaması

Yıllar	2013	2014	2015	
Cinsiyet	Kadın %	46,00	48,13	44,59
	Erkek %	54,00	51,87	55,41
Eğitim	İlköğretim %	1,42	0,80	1,17
	Ortaöğretim %	10,30	9,90	13,67
	Ön Lisans %	9,82	8,70	12,90
	Lisans %	55,74	57,30	52,73
	Lisansüstü %	22,72	23,30	19,53
Yaş Ortalaması	38	37	35	

Seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik 2.753 şikâyet metni incelendiğinde 4 ana boyut oluşturulmuş ve örnek ifadelerle bu boyutlar desteklenmiştir. Bu boyutlar tablo 7'de gösterilmiştir. Ana boyutların başlıkları seyahat acentalarının tur hizmetleri konusunda yapmakla yükümlü olduğu gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım temel işleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Örnek şikâyetler ise; gezi-tur programının içeriği, rehberin donanım eksikliği (dil, bilgi yetersizliği vs.), rehberle ulaşamama, rehberin olumsuz davranışları, hakaret-saygısızlık (özellikle rehberlerin tutumu), otelin konumu ve temizlik-hijyeni, otel hakkında yeterli enformasyon verilmemesi, otel-agenta arası iletişim eksikliği, ulaşım aracının teçhizat sorunu (bozuk klima, kırık koltuk) ve temizliği, şoförün olumsuz davranışları, otobüs ikramları gibi şikâyet konularından oluşmaktadır. 2.753 şikâyet metni, 224.207 sözcük içinde 7.189 tur, 401 gezi, 1.606

rehber, 5.739 otel, 436 konaklama, 996 otobüs, 258 araç, 313 şoför ve 104 ulaşım, 139 personel kelimesi kullanılmıştır. Olumsuz ifadeler olarak kullanılan kötü 773, şikâyet 537, pis 309, mağdur 268, fiyasko 173, ilgisiz 147, kaba 123, yetersiz 104, bilmiyor 87, eksik 81, bozuk 78, kalitesiz 42, saygısız 37, sorumsuz 33 ve bilgizsiz 32 keredir.

Tablo 7. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Örnek Şikâyetleri

Ana Başlıklar	Örnek Şikâyetler
Gezi-Tur Programı	<p>"otelde değişiklik olduğunu turdan bir gün önce söylediler" "bir türlü varılmayan varış noktaları, zaten kısıtlı olan zaman diliminde iyi organize edilememiş bir tur" "... turuna katılmayanları, yol üstü bir benzincide, çoluk çocuk 2,5 saat beklettiler" "tur bizi bilgilendirmeden emrivaki yaparak son anda programı değiştirdi..." "eşimle beraber katıldığım 10 günlük lanse edilip 7 tam gün yapılan..." "kaldığımız oteller otel kategorisi değil pansiyon bile olamazdı" "kalkış yerine yarım saat önce gelmemize ve arayıp bilgi vermemize rağmen bize haber verilmeden otobüs kalkmıştı" "kalkış zamanı otobüsler 1 saat gecikmeli geldi" "otobüs her yerde söylediğinden 15-10 dk. daha fazla süre durdu, hatta mola yerleri dışında benzinliklerde sigara molaları verildi" "internet sitesine konulan otel oda resimleriyle, kaldığımız odaların alakası yok." "otele gittiğimizde, otel kelimesinin tam anlamı ile hayal kırıklığı, gösterilen fotoğraflar ile alakası yok" "sıcak su ve TV olmayan delux oda!" "tuvaletler çok kirli, eğlence zayıf, yataklar kötü, odalar çok küçük" "kötü servis, başboş personel, ucuz ve kısıtlı yemekler" "tesisin ise temizliğinden ve odasından hiç memnun kalmadım" "bornozlardan birinin kirli olduğunu ve değiştirilmesini resepsiyondan talep etmeme rağmen ve oda temizlenmesine rağmen yine bu bornozun değiştirilmediğini gördüm" "restoranda kötü bir koku, laubali personeller ve en son odadaki kirli çarşafklar" "banyonun pisliğinden elinizi yıkamak için bile banyoya giremiyorsunuz" "sözüm ona 5 yıldızlı olan otelin odası leş gibi, banyodaki çöp kutusu boşaltılmamış"</p>
Konaklama	

Rehber Hizmeti

“organizasyon yeteneğinden yoksun bir rehber”
 “rehber olacak kişi yok” “grubumuzla geziyi rehbersiz yaptık, yolda çoğu zaman kaybolduk, yanlış yerlere girdik”
 “bize hiç bir rehberlik yapmadılar”
 “bize eşlik eden rehber arkadaşımızda tur yerlerini bizimle beraber öğrendi”
 “rehber görevini yapmadı”
 “rehberin azarına uğradım”
 “rehber çok ilgisizdi!”
 “rehber kendi umresinin derindeymiş gibiydi”
 “Medine’ de tahsis edilen rehber ise elinde sigarasıyla akıl verip ortadan kaybolan biriydi”
 “otelde sarhoş olup garsona tekrar tekrar saldıran rehber”
 “rehbere sorular yöneltiyorsun, laubali tavır ve davranışlar sergiliyor”
 “50 kişilik otobüste 2 kişinin eksik olduğunu fark bile etmemiş”
 “rehber A*** G***’ in kaba tavrı”

Ulaşım

“kafamıza klimanın suları aktı” “klima bozuk, televizyonlar kapanmıyor”
 “koltuklarının büyük bölümü arızalı, mikrofon arızalıydı”
 “bakımsız oldukça eski araçları ayrıca çokta pisti”
 “otobüs şoförleri kendi aralarında yumruk yumruğa kavga etti”
 “yolda verilen arada şoförlerden biri bir yolcuya sözlü saldırıda bulundu”
 “dönüşte şoför yolcular indikçe arkalarından söylendi”
 “hiçbir ikram olmadı”
 “araç içi kahvaltı verilmedi”
 “14,5 saatlik yol boyunca tek ikram 1 poğaçaya ve 1 meyve suyuydu, ne su vardı ne de başka bir şey”
 “sabah geç çıkılmış, poğaçaya ve ikramlar yapılmamıştır”
 “sözleşmede yazan lüks otobüs yerine, küllüstür bir midibüs ile karşılaştık”
 “hurraa 30 kişi Muğla sanayi sitesine. Usta ara onu bul otobüsün altına girebilmek için kuyu ara onu bul, yağ ara yağı bul, koymaya adam ara...”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kavram olarak şikâyet son yıllarda müşteri memnuniyetinin ön planda tutulmaya başlanması ile birlikte önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyetini önemseyen işletmeler, müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyerek, memnuniyetlerini arttırmak ve işletmeye bağlı kalmalarını sağlamayı hedeflemektedirler. Özellikle memnun olmamış müşteriler işletmeye şikâyette bulunarak hala işletme ile ilişki içerisinde olduğunu ifade etmekte ve yapılan her şikâyet, işletmenin daha iyi olması

için müşterinin işletmeye fırsat tanınması demektir. Tanınan bu fırsatı avantaj çevirerek, işletmelerin şikâyeti değerlendirip aynı hatayı tekrar yapmaması önem arz etmektedir. Bu ise örgütsel öğrenme ile olmaktadır. Müşteriyi memnun etme sürecinde işletmeler açısından örgütsel öğrenme daha da önem kazanmaktadır.

Çalışmada seyahat acentalarına yöneltilen şikâyetler incelenmiştir. Seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yöneltilen şikâyetlerin başında, konaklama konusunda iletilen şikâyetlerin yer aldığı görülmektedir. Tur programı süresince kalınacak konaklama işletmelerinin istenilen standartta olmaması müşteriyi mağdur etmektedir. Bununla birlikte gezi-tur programının amatörce yapılıp müşteri odaklı yapılmaması ve fazla değişiklik yapılması bu konuda acentaların yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Oysaki acentanın ana faaliyet alanı turlardır ve turların profesyonelce hazırlanması gerekmektedir. Rehberin bilgisinin yetersizliği ve müşteri ilişkileri konusunda yaptığı hatalar, incelenen şikâyet metinlerinde göze çarpmaktadır. Ulaşım araçlarının kötü olması ve şoför hataları da müşterilerin şikâyet ettiği önemli konular arasında yer almaktadır. Bir acentanın yapması gereken ana faaliyet ve yükümlülükler konusunda alınan şikâyetlerin çokluğu, işletmeler tarafında gözden geçirilip tekrar yapılmaması konusunda gerekli tedbirlerin alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Seyahat acentaları gelen şikâyetleri bir öğrenme aracı olarak görmelidirler. Bununla birlikte şikâyet yönetimi sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek acentaların bedel ödmeden elde ettikleri bilgileri çok iyi değerlendirmeleri ve bu şikâyetleri öğrenme aracı olarak kullanmaları acentaların yararına olacaktır. Bu nedenle acentalar öğrenme kapsamında her türlü kaynağı değerlendirmeli ve müşteri şikâyetlerini değerli bir kaynak olarak görmelidirler. Araştırma ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar kapsamında geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- Seyahat acentalarına yönelik şikâyet sayısı yıllara göre azalış gösterirken, acentaların cevapladığı şikâyet sayısında artış görülmektedir (2015 yılı için ilk 8 ayı göz önünde bulundurularak doğru orantı kurulmuştur). Siteye gelen şikâyet sayısının her geçen yıl arttığı da göz önünde bulundurulursa, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyet konularında örgütsel öğrenme gerçekleştirdikleri söylenebilir. Ancak cevaplanan şikâyet sayısının tüm şikâyetlere karşılık düşük bir yüzdeye denk gelmesi, seyahat acentalarının şikâyet yönetimi konusunda yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Seyahat acentalarına yönelik şikâyetlerin acentalar tarafından değerlendirilip öğrenilmesi, aynı hatanın tekrar edilmemesi konusunda işlevsel bir süreç takip edilmelidir.
- Seyahat acentalarının şikâyetleri cevaplandırmada yetersiz kaldığı görülmektedir. Şikâyetler memnuniyetle karşılanmalı ve örgütsel öğrenme açısından şikâyetler fırsat olarak değerlendirilmelidir.

- Seyahat acentaları tur hizmetlerine yönelik şikâyetleri doğrultusunda üzerinde durulması gereken konular konaklama, rehber hizmeti, ulaşım ve gezi-tur hizmetleri şeklindedir.
- En fazla şikâyet alan konulardan olan konaklama konusunda acentaların anlaşma yapacağı otelleri titizlikle seçmeleri gerekmekte ve acentalar müşteriye otel hakkında yanıltıcı bilgi vermemelidir.
- Acentalar çalıştıracağı rehberleri iyi seçmeli, gerekli donanıma sahip olmayan rehberlere eğitim vermeli ve özellikle müşteri ilişkileri konusunda hizmet içi eğitimler vermelidirler.
- Acentaların kullandıkları ulaşım araçları güvenilir, temiz, donanımlı ve konforlu olmalı; şoförler müşteri ilişkileri konusunda eğitilmelidir.
- Acentaları, erkek müşteriler kadın müşterilere göre daha çok şikâyet etmişlerdir. Bu ise erkeklerin şikâyet konusunda kadınlara göre daha bilinçli olduklarını göstermektedir.
- Acentaları, lisans mezunları daha fazla şikâyet etmişlerdir. Eğitim düzeyi arttıkça şikâyette bulunma artmaktadır. Bu ise eğitilmiş tüketicilerin haklarını daha fazla aradığını göstermektedir.

Sonuç olarak şikâyet her ne kadar olumsuz bir kavram olsa da işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamasında önemli yol göstericidir. Şikâyet, hatalı iş süreçlerini gözden geçirmelerine olanak sağlaması açısından işletmeler tarafından değerlendirilmesi gereken önemli bir kavramdır. İşletmeler şikâyetleri bir öğrenme aracı olarak görerek, örgütün öğrenmesine katkı sağlayacak önemli bir yöntem olduğunu gözden kaçırmamalıdır.

6. KAYNAKLAR

Aponte, D., Zapata, C. (2013), "A Model of Organizational Learning in Practice", Estudios Gerenciales, Vol: 29, s: 439-444.

Argan, M. T. (2013), "E-Şikâyetle İlgili Tanımlayıcı Bir Çalışma: Şikâyet Forumu Olarak Bir Web Sitesinin Sosyal Ağ Analizi", İnternet Uygulamaları ve Yönetimi IUYD, 5 (1), 49-66.

Barış, G. (2015), Şikâyet Yönetimi Rehberi, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Barış, G. (2006), Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Barlow, J., Møller, C. (2009), Her Şikâyet Bir Armağandır, Çeviri: Gülden Bilgili, İstanbul: Rota Yayınları.

Calvert, G., Mobley S., Marshal, L. (1994), “Graspingthe Learning Organization”, Training and Development, Vol: 48, Num: 6, ss: 38-43.

Eren, E. (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

İçöz, O. (2000), Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Ankara: Turhan Kitapevi.

Güney, S. (2011), Örgütsel Davranış, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kapu, H., Aybas, M. (2008), “Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:10 Sayı: 15, s: 80-100.

Kıngır, S., Mesci, M. (2007), “Öğrenen Organizasyonlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 19, ss: 63-81.

Kutunis, R. Ö. (2006), Örgüt Kültürü (Ders Notları), Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Kutunis, R. Ö. (2002), Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Çoşkun, Remzi Altunışık, (ss: 257-282), İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.

Resmi Gazete, Seyahat Acentaları Yönetmeliği, 2007/26664.

Saydan, R. (2008), Müşteri Memnuniyeti, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ed: İnci Varinli ve Kahraman Çatı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2011), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı: 46, s: 313-332.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

Zengin, B., Şen, L. M. (2015), Seyahat İşletmeleri, Turizm İşletmeleri, Ed: Burhanettin Zengin ve Şehnaz Demirkol, İstanbul: Değişim Yayınları.

<http://www.tursab.org.tr> (Erişim: 25.08.2015).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5587e00d2f1c41.58756100 (Erişim: 25.08.2015).

<https://www.sikayetvar.com/home/hakkimizda/> (Erişim: 30.08.2015).

https://www.sikayetvar.com/main/home/sikayet_sureci (Erişim: 22.08.2015).

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/M%C3%BC%C5%9Fteri%20%C5%9Eik%C3%A2yetleri.pdf (Erişim: 15.08.2015).

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMİ AÇISINDAN KOÇİ BEY RİSALELERİNİN ANALİZİ: TARİHSEL BİR ARAŞTIRMA⁺

İhsan CORA*

ÖZET

Bu araştırmanın konusunu XVII. y. y. da yaşamış Osmanlı saray görevlisi ve yönetim bilimci Koçi Bey'in Sultan IV. Murat ve Sultan İbrahim'e sunduğu devletin yönetimi konusundaki tenkit ve tavsiye niteliğindeki bir dizi mektuptan ibaret olan risaleleri oluşturmaktadır. Bu risaleler, Osmanlı devlet yapısı ve işleyişi hakkında bilgi vermesi ve problemleri analiz ederek çözümler sunması nedeniyle hem yönetim bilimleri ve hem de tarihi açıdan önemli bir eserdir. Bu çalışmanın iki amacı vardır. Birincisi, söz konusu bu risalelerin yönetim ve organizasyon bilimi açısından analizini yaparak önemini ortaya koymaktır. Nasıl ki günümüz yönetim bilimlerinde Taylor'un "The Principle Of Scientific Management", Fayol'un "Administration Industrielle et Generale", Weber'in "The Theory of Social and Economic Organization" adlı eserleri önemliyse onlardan yaklaşık üç yüz yıl kadar önce yazılmış olan "Koçi Bey Risalesi" de yönetim bilimleri açısından o kadar önemlidir. Çünkü bu eser günümüzün kamu yönetimi ve yönetim bilimlerine önemli katkılar yapmaktadır. Bu öneminden dolayı eser çeşitli zamanlarda çeşitli dillere çevrilmiştir. Çalışmamızın ikinci amacı ise, Koçi Bey, o tarihlerde çeşitli problemlerle boğuşan ve dünyanın en büyük devletlerinden biri olan Osmanlı Devleti'nin en zor iki padişahına bugünkü adıyla danışmanlık o günkü ifadeyle musahiplik (sır dostu, sohbet arkadaşı) yapıp nasıl başarılı olmuştur? Sorusuna cevap bulmaktır.

Anahtar Kelimeler: *Koçi Bey Risaleleri, Yönetim ve Organizasyon Bilimi, Yönetim Tarihi, Kamu Yönetimi.*

THE ANALYSIS OF THE TREATISE BY KOCI BEY IN TERMS OF THE SCIENCES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION; A HISTORICAL RESEARCH

ABSTRACT

The focus of this study is on the series of letters written by "Koçi Bey", management scientist and Ottoman Palace officer lived in 17th century, written to the Ottoman Sultans Murat IV, and Sultan Ibrahim about advises and criticism concerning with governing of the Ottoman Empire. These letters are important sources from management sciences and historical point of views as those both provide information on the organizational and working structure of Ottoman Empire, and suggests solutions based on the analyses of problems. This study has two main goals. First, to discuss the importance of these letters by analyzing those in terms of management and organizational sciences. These letters, known also as "Koçi Bey Risaleleri (Treatise by Koçi Bey)", is an essential work in the field of management sciences, and it is as important as Taylor's "The Principles of Scientific Management", Fayol's "Administration Industrielle et Generale", Weber's "The Theory of Social and Economic Organization", and it was been written approximately three centuries later. Due to these importance and its contribution to the field of public management administration and organizational sciences, these letters have been translated into several languages. The second goal of the current study is to look for an answer to the question of "How did Koçi Bey successfully handle the duty of consultancy (or referred as to "musahiplik", being intimate to Sultan, at that time) to the two hard Sultans of Empire who were dealing with several issues of their time in one of greatest states around the world?"

Key Word; *The treatise by Koci Bey, Science of Management and Organization, The Date Management, Public Management*

⁺ Bu makale 22. Yönetim ve Organizasyon Sempozyumunda sunulan bildirinin geliştirilmiş ve yeniden düzenlenmiş şeklidir.

* Yrd.Doç.Dr., Giresun Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, coraihsan@hotmail.com

1.Giriş

Asıl adının Mustafa olduğu sanılan Koçi bey bir Arnavut devşirmesidir.”Koçi” O’nun lakabıdır. Koçi kelimesi Arnavutça “kırmızı” anlamına geldiğinden ve yüzünün kırmızı olması nedeniyle bu ismin O’na verildiği sanılmaktadır. Çocukluğunda Rumeli’nin Görice kasabasından getirilip “Enderun Mektebi”ne alınmıştır. Doğum ve ölüm tarihleri bilinmemektedir. Emekli olduktan sonra Görice’de vefat etmiştir.(Uluçay, 1976;892).Koçi Bey’in hangi tarihte devşirilerek ne şekilde Enderun’a girdiğine dair kesin bilgi yoktur. Sultan I.Ahmet devrinden IV. Murat’a kadar Enderun’da çeşitli hizmetler yapmıştır. Padişahın güvenini kazanarak “has oda”ya alınmış ve O’nun musahibi(sır dostu, sohbet arkadaşı) olmuş ve birlikte türkülerimize konu olan Bağdat seferine katılmıştır. Devlet yönetiminde gördüğü yanlışlıkları ve düzeltme şekillerini rapor halinde Sultan IV. Murat (1631)ve Sultan İbrahim’e (1640) sunmuştur. İşte bu raporlardan oluşturulan kitap “**Koçi Bey Risaleleri**” olarak bilinmektedir.

Sultan IV. Murat Arapça ve Farsça bildiği için, O’na sunulan risale ağır bir Osmanlıca ile yazılmış ve kısa kısa yirmi iki bölümden oluşmaktadır. Bu risalelerde Osmanlı Devleti’nin temel ilkeleri belirlenmiş, bozulmanın nedenleri açıklanmış ve çözümler getirilmiştir. Ciddi bir tahsil görmeyen Sultan İbrahim’e sunulan risale ise sade bir dille yazılmış, Osmanlı Devlet örgütü ve işleyişi hakkında bilgiler vermekte ve on dokuz bölümden ibarettir.

Koçi Bey, devletin yüksek rütbeli bir bürokrati olmayıp, saray görevlisi olmasına rağmen bulunduğu saray ortamındaki her türlü olaya bir müdekkik gözüyle bakmış, bilgi ve tecrübesini artırmıştır. Böylece Osmanlı Devlet örgütü ve kurumları hakkında geniş bilgiye ve bu bilgileri analiz etme kabiliyetine sahip olmuştur. Osmanlı devlet yapısında oluşan değişimi açıklarken iyi bir gözlemci, çözüm önerilerinde bulunurken de iyi bir danışman olduğu anlaşılmaktadır(Dinçer,1990;352).

Bu eser tarihte benzerleri olan ve “kamu yönetimi” konularını kapsayan mesela Ahi Evran’ın Sultan II. İzzü’l-din Keykavus’a sunduğu “Letaif-i Hikmet” (Bayram,2012;89), Selçuklu veziri Nizamülmülk’ün “siyasetname” , Makhiaavelli’nin “Hükümdar” adlı eserleri kadar önemli olmasına rağmen onlar kadar tanınmamaktadır. Ayrıca eser gerek Koçi Bey’den önce ve sonra yaşamış olan geleneksel Osmanlı nasihat veya ıslahat yazarlarının farklı zamanlarda yazdıkları eserlerden de daha önemlidir(Öz,2010;18-32).

Eser, yerli ve yabancı tarihçilerin en çok müracaat ettiği kaynaklardan biridir. Fransız Babinger Koçi Bey'i Osmanlı Devleti'nin gerileme döneminin meşhur tarihçisi olduğunu söyler. Batılı tarihçilerden Hammer ise Koçi Bey Risalelerini Montesquieu'nun Roma İmparatorluğu'nun yıkılışı hakkındaki eserinin Osmanlı'daki karşılığı olarak görür ve Koçi Bey'i Türklerin Montesquieu'su olarak adlandırır (Odabaşı, 2013;243).

2.Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın konusunu XVII. y.y. da yaşamış Koçi Bey'in Sultan IV. Murat ve Sultan İbrahim'e sunduğu devletin yönetimi konusundaki tenkit ve tavsiye niteliğindeki bir dizi mektuptan ibaret olan risaleleri oluşturmaktadır. Bu risaleler Osmanlı devlet örgütünün işleyişi hakkında bilgi vermesi ve o devirde görülen problemleri analiz ederek çözümler sunması nedeniyle hem yönetim bilimleri ve hem de tarihi açıdan önemli bir eserdir. Ayrıca bugün de aynen devam eden sorunlara değinmesi nedeniyle de güncelliğini korumaktadır. Diğer yandan Koçi Bey Risaleleri Osmanlı'da o tarihe değin bilinen ilk yazılı rapordur. Çünkü XVII. y.y.ıla kadar Osmanlı'da bu şekilde Padişaha yazılı bir rapor verme geleneği olmadığından devlet yönetimiyle ilgili bu rapor ilk olması nedeniyle de ayrıca önemlidir (Kurt,1998;4).

Koçi Bey risaleleri, XVII.y.y. Osmanlı tarihinin önemli bir kaynak eseridir.Çünkü eser dikkatle okunursa bu gün de ders alınacak bir çok tenkit ve tavsiyeler içermektedir.O zaman ki devlet yapısındaki bozukluklar bu günde aynen tartışılmaktadır.Tımar sisteminin bozulması günümüzün kamu kurumlarının bozulmasına benzemektedir. Devlet malının yağma ve çarçur edilmesi bu gün de aynen devam etmektedir(Kurt,1998;IX).

Her nedense bir insanın ya da eserinin değeri o insanın sağlığında anlaşılmaz. Ancak kişi öldükten sonra anlaşılır.Örneğin Fransız yönetim bilimci Fayol'un yukarıda anılan eserinin önemi sağlığındayken anlaşılmamıştır.Fayol hayattayken bile Fransa'da Taylorizm hakim olmuş, ancak öldükten sonra meşhur olmuştur (Mucuk,1987;9).Bu durum insanın doğasında vardır. Bu öneminden dolayı eser çeşitli zamanlarda çeşitli dillere çevrilmiştir. Örneğin 1725 yılın da Fransızcaya, 1873 yılında Rusçaya,1896 yılında Macarcaya ve Almacaya çevrilmiştir(s.xv).Eser 1887 yılında İstanbul'da basılırken Koçi Bey'den asırlarca sonra yaşamış olan kişiler eserin önemini anlatmışlardır (s.xvi-xviii).

3.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amaçlarından birincisi “Koçi Bey Risaleleri” nin yönetim bilimleri açısından analizini yaparak önemini belirtmektir. Nasıl ki, bu gün yönetim bilimlerinde Taylor’un “The Principle of Scientific Management“, Fayol’un“Administration Industrielle et General”,Weber’in“*The Theory of Social and Economic Organization*” adlı eserleri önemliyse onlardan yıllarca önce yazılmış olan “Koçi Bey Risaleleri” de önemlidir. Bu nedenle de bu risalelerden bu gün de öğreneceğimiz çok şey vardır (Aktan, 1997;1389-1393).

Çalışmamızın amaçlarından ikincisi ise Koçi Bey XVII. y.y.ın ilk yarısında dünyada yönetimi en zor olan devletlerden biri olan Osmanlı devletinin en zor iki padişahına bugünkü adıyla danışmanlıktan da öte “musahip” lik yapmış ve nasıl başarılı olmuştur? Sorusuna cevap aramaktır.

Bu araştırmada yeni bir bilgi ortaya koymaktan çok, mevcut tarihsel birikim bu günkü yönetim ve organizasyon bilimi açısından değerlendirilmiştir. Yönteme gelince, çalışmada temel kaynak olarak, Danışman’ın sadeleştirdiği ve M.E.B.’nin bastığı(1972) kitap kullanılmıştır.Ayrıca konu ile ilgili yakın zamanda yayınlanmış ve kabul görmüş yayınlardan da yararlanılmıştır.Bunların başında, Dinçer’in (1990),Bal’ın(2009), Odabaşı’ nın(2013),Kuray’ın(1988)makaleleri gelir.Araştırmamız tarihi kaynaklardan yapılan bir literatür taramasıdır.

Tarihi konular sadece tarihçilerin çalışma alanı değildir. Diğer branşlardan olan insanlar da tarihi konularda çalışabilirler. Özellikle yönetici sorumluluğu taşıyan insanların tarih bilmesi gerekir. Çünkü tarih, insanlar ve olaylarla, sebep ve sonuçlarla ilgilidir.Sadece bugün yaşadığımız olaylara bakarak hayata anlam yüklemek doğru olmaz. Çünkü bugün meydana gelenler daha önce yapılan ve yapılmayanların bir sonucudur. Tarih, insana olayları bu mantık içinde değerlendirme ve anlamlı sonuçlar çıkarma fırsatı verir(Baltaş,2014;54).Benzer şekilde İbn-i Haldun “mukaddime” adlı eserinde tarih ilmi hakkında şöyle diyor; tarih, faydaları çok ve gayeleri yüksek bir ilimdir.Çünkü din ve dünya işlerini sağlam temeller üzerine kurmak isteyen biri, geçmiş toplumların yaşamlarını, hükümdarların yönetim ve siyasetlerini ancak tarih sayesinde öğrenebilir (Haldun, 2004;31).

4.Koçi Bey’in Şahsiyeti

Koçi Bey Osmanlı Devleti’nin en zor zamanında(XVII.y.y.ilk yarısı) en zor iki Padişah’ına bugünkü adıyla danışmanlıktan da öte “sır dostluğu” yapmıştır.Tarihin en sert ve acımasız padişahlarından biri olarak tanıttığı IV.Murat’a dahi devletin

yükselmesinin zirveye ulaştığı Kanuni döneminde çöküşün tohumlarının atıldığını söyleyerek o dönemi korkusuzca eleştirmesinden O'nun dalkavukluk yapmadan inandıklarını Padişah karşısında bile çekinmeden söyleyebilen sağlam bir kişiliğe sahip olduğunu anlıyoruz (İnal; 2008,313).

Diğer yandan Koçi Bey, devlet düzeninin her geçen gün bozulduğunu bu nedenle Padişahın dikkatli olmasını, şayet tedbir almazsa ülkenin felakete sürükleneceğini söyleyebilen ender kişilerden birdir. Kuray, makalesinde O'nun bu özelliğini tarihte cesaretiyle ün kazanan Niccola Machiavelli'ye benzetiyor. Machiavelli "hükümdar" adlı eserini, Koçi Bey'den yaklaşık yüz yıl daha önce yazmış olmasına ve iki ülke arasındaki kültür farklılığına rağmen iki yazarın fikirleri arasında şartıcı bir benzerlik vardır diyor (Kuray; 1988,1657).

Farklı zamanlarda ve farklı amaçlar için yazılmış olan bu iki eser arasında benzer taraflar bulunabilir ama Bal'ın da makalesinde belirttiği gibi iki eser arasında farklılıklar benzerliklerden daha çoktur. Hatta bir çok konu tamamen zıttır (Bal,2009;97).En başta amaçlar farklıdır. Örneğin Machiavelli "Hükümdar" adlı eserini kendisini sürgüne gönderen hükümdara bağlılığını bildirmek ve çektiği sıkıntılardan kurtulmak amacıyla yazdığını belirtirken, Koçi Bey, risalelerini bozulan Osmanlı devlet teşkilatının ve yönetim tarzının yeniden ihya edilmesi için yazdığını belirtmektedir.Birinde kişisel çıkar, diğerinde ise kamu yararı vardır. Örneğin; "**Herkes düşüncesini padişah cenaplarına bildirmeye başladı.Bir nebze olan bu fakir kulunuz da uzun lahikayı, devletin sığınağı padişah eşiğine arz etmekle acele ettim ki, alemin bozukluğu ve insanların ahvalinin değişmesi sebebinin ne olduğu ve ne suretle düzeleceği padişahımızın malumu olup gittikçe şahane ve güzel eserler meydana gele...**"(s.4).Buradan şunu da çıkarıyoruz. Hiçbir şey boşluk kaldırmadığı gibi yönetim de boşluk kaldırmaz. Şayet yönetimde bir boşluk olursa birisi çıkıp orayı doldurmaya çalışır. Devletin başında yaşı küçük bir çocuk olunca herkes O'nu etkilemeye çalışıyor.

Risalelerden IV. Murat'ı Bağdat seferine ikna edenin de O olduğunu çıkarıyoruz.Çünkü şöyle söylüyor; "**... Acem Şahı Bağdat gibi sağlam bir kaleyi elimizden alıp, mezhep İmamız Ebu Hanefi'nin nurlu mezarını zapt edip nice ihanetler eyledi. Bunca zamandır üzerine sefer olur, hesapsız devlet hazinesi telef olur. Katiyen fayda olmayıp elinden iki evlik bir köy dahi alınamadı. Meğer Padişah kendi gide ve lütfе uğraya**"(s.49). Görüldüğü gibi açıkça Padişah'a Bağdat'a sefer düzenlemesini telkin ediyor. Bir başka yerde de Sultan İbrahim'e de şöyle söylüyor; "**Vezir-i Azam kulunuza şöyle buyurasınız; "muradı hümayunum büyük sefer yapmaktadır. Şimdiden sefer hazırlığını göresin. Mühimmatta kusur koma**"(s.100). Sonra sefer için nelerin lazım olduğunu sıralıyor. Burada önemli bir

nokta şudur; Koçi Bey Sultan İbrahim'e büyük sefer düzenlemesini öneriyor. Oysa sefer organizasyonu bir çok riski olan zor bir iştir. Sultan İbrahim ise devlet teşkilatını tanımıyor. Vezir-i Azam, bu fikri Padişah'a O'nun verdiğini anlar ve kendisini cezalandırır diye korkmuyor.

İleriki sayfalarda ise bunları niçin yazdığını duygusal ifadelerle şöyle açıklamaktadır (Bal,2009;84). **“Nasıl söylemeyeyim ki, bunca yıldır seferler olur, nice millet hazinesi ziyana uğrar ve telef olur, reaya ve beraya ayaklar altında kalır, İslam askeri zayıf ve kudretsiz kalıp, yine bir iş görülmez. Bir iş tamama ermez, olan gafletleri görüp ciğerim kan ağlar”**(s.71).

Koçi Bey'in hitabet sanatındaki ustalığı ve Sultanların her birine farklı şekillerde hitap etmesi “davranış bilimleri” açısından incelenmesi gereken bir konudur. Mesela Sultan Murat'a yapılan çok çeşitli hitaplardan biri; **“Saadetli ve azametli, ülkeler zapt eden padişah hazretlerinin ışık ve nur saçan kalplerine gizli olmaya ki ...”**(s.48). **“Saadetli,devletli İskender haşmetli hakan hazretlerinin parlak ve nurlu kalplerine gizli olmaya ki...”**(s.46).Şeklindeki bir çok hitap için birbirinden farklı üstün özelliklerin seçilmesi ve ülkeler fetheden, aslan saldırganı,İskender haşmetli gibi dış özelliklerin yanı sıra, dünya kadar vakarlı, feyizli, mübarek, hatırlı gibi iç özellikleri de düşünmesi ve bunları “saadetli ve şevketli” şeklinde ifade etmesi önemlidir. Ayrıca **“gizli olmaya ki...”**diyerek sözlerini Sultan'ın da bildiğini belirterek gönül almaktadır (Bal,2009; 83).

Koçi Bey, Sultan İbrahim'e eğitimi az olduğu için ise daha sade ve dua niteliğinde hitaplarda bulunuyor. Bunların ortak noktası ise **“mübarek vücutlarını hatalardan koruyup”** şeklindeki ifadedir.**“Hak Teala merhametli ve saadetli padişahımın vücutlarını hatalardan koruyup, saltanat tahtında ömürlü eylesin“** (s.140). Bazen hitabet, “ saadetli padişahım”,“devletli hünkarım” gibi daha da sadeleşiyor. Kısacası Koçi Bey'in hitaplarında ifade zenginliği mevcuttur(Bal,2009;82-83).Bu hitabet şekillerinden O'nun Sultana yağcılık yaptığı zannedilebilir, oysa O, bu şekilde sözlerinin muhatabı üzerinde daha etkili olmasını sağlıyor.

5.Padişahların Şahsiyetleri

5.1. Sultan IV.Murat'ın Şahsiyeti

1623-1640 yılları arasında 17 yıl padişahlık yapan IV. Murat, 17.Osmanlı Padişahıdır. Uzun boylu, geniş omuzlu, heybetli ve yakışıklı idi. Ela gözlerinin akı fazlaca idi. Bakışları sert şiddetli, pazıları kalın ve güçlüydü. Kılıç, ok, yay ve gürzü çok iyi kullanırdı. Zamanının en iyi silahşorlarından (Çabuk,2005;175).

Sultan IV. Murat 1612 yılında İstanbul'da doğmuştur. Annesi "Kösem Sultan" olarak bilinen Rum asıllı "Mahpeyker" adındaki bir cariyedir. Tahta çıktığında babası Sultan I. Ahmet gibi henüz sünnet olmamıştı ve cülusunun beşinci günü sünnet oldu. Devleti mutlak bir çöküşün eşiğinden kurtaran bu kudretli padişahın saltanatını iki devreye ayırmak gerekir. Birincisi 1631 yılına kadar olan çocukluk devresi olup bu devrede O'na annesi "Kösem Sultan" vesayet etmiştir. O'nun şahsiyet ve dirayetini ortaya koyduğu asıl önemli devre ise 1631 den sonraki ikinci dönemdir. Osmanlı padişahları içinde bedence en sağlam olan Sultan IV. Murat sadece irade, zeka ve hafıza itibarıyla değil fiziki güç olarak da ender rastlanır biridir. Sık sık kıyafet değiştirerek sokaklarda dolaşır ve halkın durumunu öğrenmeye çalışırdı. Aşırı sert uygulamaları nedeniyle kendisini tenkit edenler de mazur görenler de vardır(Mısıroğlu,2014; 642-Çabuk,2005;175-177).

Sultan Murat 1623 yılında 11 yaşında tahta çıktığının ertesini günü Ebu Eyyüb Sultan Türbesi'nde dönemin alimi Aziz Mahmut Hüdai'nin elinden kılıç kuşandı. XVII. asrın büyük padişahlarından kabul edilen IV. Murat ,sert ve acımasız olması nedeniyle batılılar tarafından "Osmanlı'nın Neron'u", yerli tarihçiler tarafından ise "zamanın İskender'i, şarkın sultanı" olarak isimlendirilmiş ve bütün yasağıyla tanınmıştır (Özcan,2015;95-99).

Devrinin zorba ve isyankarlarını sindirip orduya gereken nizamı vermiştir. Devlet nizamını tesis etmek için öldürdüğü insanlar arasında beylerbeyi ve sancak beyleri de vardır. Hatta İlmiye sınıfından olan insanlar da O'nun gazabına uğramıştır. İznik kadısı ile Şeyhülislam Ahizade Hüseyin Efendi de O'nun nizamı tesis için öldürdüğü insanlardır ki bu, Osmanlı Tarihi'nde ilk şeyhülislam katlidir. Bunlara, kardeşleri şehzade Bayezid, Süleyman ve Kasım da ilave edilmelidir. Hatta ilim adamları ve şairleri sevdiği ve kendisinin de bir divan şairi olduğu halde basit bir sebeple şair Nef'i 'yi de idam ettirmiştir. Bu uygulamalarda kurunun arasında yaşların da yanmadığını söylemek mümkün değildir (Mısıroğlu,2014;644).

İsraftan hoşlanmazdı, tam takır bulduğu hazineyi altınla doldurmayı başarmıştır. Rüşvetin önünü almış, müsamahasız tavırlarıyla halk üzerinde takdirle birlikte bir korku da oluşturmuştur. Bu sert uygulamalarına rağmen O, halk ve asker tarafından seviliyordu. Çünkü seferlerde askerler ne yerse onu yer, nerde yatarsa orda yatardı. Savaşta askerlerle beraber en önde savaşırdı. Osmanlı Padişahlarının bir çoğunda olan gut hastalığından yirmi sekiz yaşında vefat etmiştir. (Mısıroğlu,2014; 645).

Sultan Murat, Anadolu isyanlarını, İstanbul'daki anarşiyi, yeniçerilerin disiplinsizliklerini, devlet adamlarının yetersizliklerini gördü. Sert kişilikli olmasında gördüğü bu olayların da etkisi vardır. Çünkü Yeniçeriler O'nun gözü

önünde sadrazam Hafız Ahmet Paşa'yı katletmişlerdir. Çocuk yaştaki Padişah bu duruma üzölmüş ama engel olamamıştır. Saltanatının ilk yıllarında Valide Sultan'ın saray ağalarının, tesirinde kalmıştır. Koçi Bey'in kendisine risalelerini sunduğu yıllarda devlet yönetimini eline almıştır. (İnal; 2008,308). O'nun sert ve tavizsiz uygulamalarında bu risaleler etkili olmuştur. Çünkü Koçi Bey'in Padişah'ın güçlü olması, yönetimi sıkı bir şekilde elinde tutması şeklindeki uyarıları Sultan Murat'ın düşüncesiyle de örtüşüyordu (Kunt,1993;22).

5.2. Sultan İbrahim'in Şahsiyeti

Sultan İbrahim Sultan Ahmet'in Mahpeyker Kösem Sultan'dan doğan en küçük oğludur.4 Kasım 1615 tarihinde İstanbul'da doğmuştur. Sultan IV. Murat'ın erkek çocukları olmuş ama vefat etmiş olması nedeniyle tahtın tek varisiydi. Yıllarca katledilme korkusuyla yaşadığından asabı bozulmuştu. Çabuk konuşur ve çabuk kızardı. Herhangi bir iş için acele edip hemen yapılmasını isterdi. İsraf derecesinde cömertti.(Mıroğlu,2014, 732).

9 Şubat 1640 tarihinde yirmi beş yaşında tahta çıktığında hayatta kalan tek Osmanlı şehzadesiydi. Zira kardeşleri ağabeyi IV. Murat tarafından öldürölmüştü. Osmanlı kaynaklarından biri hariç, akli dengesinin bozuk olduğuna dair hiçbir bilgi yoktur. Kaynaklar Sultan İbrahim'in meziyet ve icraatlarından övgüyle bahsetmekte bedeni bir kusuruna dair herhangi bir imada bulunmamaktadır(Şimşirgil,2014;184).

Sultan İbrahim Padişah oluncaya kadar şehzadelik hayatını uzun yıllar gün ışığı görmeyen karanlık bir odada her gün cellatların ayak seslerini dinleyerek geçirmiştir. Deli değildi ama ölüm korkusu içinde yaşamak, şuuru üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. İşte Sultan İbrahim bu durumdayken IV. Murat'ın ani ölümü üzerine birden kendini koca Osmanlı Devleti'nin başında buldu. Değil devlet örgütünün işleyişini, devletin kurumlarını bile bilmiyordu. Koçi Bey'den bu konuda risaleler istedi(s.x1).

Sultan İbrahim'in sekiz buçuk sene süren saltanatının ilk dört senesini vezir-i azam Kemankeş Kara Mustafa Paşa'nın dirayeti sayesinde sükunet içersinde geçmiştir. Zira bu devirde Padişah'ın zaafı ve ikinci planda kalmıştır. Vezir-i Azam'ın devlet erkanı arasındaki rekabete kurban giderek 31 Ocak 1644 yılında idamından sonra sükunet bozulmuş asayişsizlik baş göstermiştir. (Mıroğlu,2014;732).

6.Risalelerin Yazıldığı Yıllarda Osmanlı Devleti'nin Durumu

Risalelerin yazıldığı yıllarda Osmanlı Devleti dış görünüşü itibariyle sınırları hala İran içlerinden Fas'a, Orta Avrupa'dan Habeşistan'a kadar uzanan, dünyanın en

geniş İmparatorluklarından biridir. Ancak dışarıdan bakınca böyle görünmesine rağmen, içerdeki durum öyle değildir. Çünkü devlet, Kanuni devrindeki gurur ve azametinden bir şey kaybetmemiş ama içten içe de çürümeye başlamıştır. Koçi Bey, devletin Avrupa ile arasındaki bilgi ve medeniyet açıklığının farkına herkesten önce varmıştır. Saraydaki olaylar, onlarca farklı dilden, dinden, ırktan, mezhepten oluşan bu kadar büyük bir devletin yönetim problemleri, devlet adamlarının liyakatsizliği, dünyanın en disiplinli askeri olan yeniçerilerin o tarihlerde disiplinsiz davranışları önemli problemlerdendir. Padişahlık makamı yeniçerilerin ve saray ağalarının oyuncağı olmuştur. Kuruluş felsefesi disiplin ve büyüklerine itaat olan yeniçeri ordusu bu özelliklerini kaybetmiş Padişah II. Osman'ı katletmişlerdir. Anadolu'da isyanlar, iktisadi çöküntüler söz konusudur. Bunlara karşılık devletin başında 11 yaşında bir çocuk vardır. Bu çocuk büyüyüp genç bir adam olup yönetimi ele aldıktan sonra ise isyancıların başı Topal Recep Paşa'yı idam ettirerek yeniçeri ve sipahi ocaklarını sindirip zorbalıların önüne geçti(İnal,2008;307-316).

Osmanlı Devleti'nin içi böyleyken, Avrupa'da ise 30 yıl savaşları devam ediyordu. Bu savaşlar dolayısıyla sürüp giden mezhep kavgaları,Osmanlı topraklarında da etkisini gösterdi. İstanbul, Katolik mezhebinden olan devletlerin elçileri ile Protestan devlet elçilerinin siyasi çekişmelerine merkez oldu(Çabuk, 2005;50).

Otuz yıl savaşları her ne kadar başlangıçta Alman iç savaşları olarak patlak verse de savaşa daha sonra Batı Avrupa'nın bütün ülkeleri katılmış ve tüm kıtayı etkilemiştir. Başlangıç noktası Katolik-Protestan mücadelesi gibi görünse de savaşan tarafların çoğu siyasi amaçlar uğruna kan dökmüşlerdir(Çimen,Göğebakan,2008;217).

7-Koçi Bey Risaleleri Hakkında Genel Bilgiler

Risaleler, kuvvetli dönemini kaybedip gerilemeye başlayan devletin yönetimini düzeltmek için yazılmıştır. Risalelerde problemlerin sadece teşhis ve tanımı yapılmamış aynı zamanda ortaya çıkışı ve gelişimi de incelenerek çözüm önerileri de getirilmiştir. Her iki risale de tahta yeni çıkmış tecrübesiz hükümdarlara yol göstermek gibi bir amaç taşımaktadır (Odabaşı,2013;241). Sultan Murat küçük yaştan itibaren devlet yönetimine hazırlanmış, büyük işler başarmaya azimli, kültürlü ve iradeli bir kişidir. O'na sunulan risaleler de sadece devlet örgütünde görülen problemler açıklanmakla kalınmıyor çözüm önerileri de getirilmektedir.

Koçi Bey, risalelerinde önce imparatorluğun “altın çağı”nın özelliklerini anlatmış, daha sonra bu düzenin nasıl bozulmaya başladığını açıklamış ve bozulma nedenlerini sorgulayarak yapılması gerekenleri anlatmıştır. Özellikle Sultan Murat'a sunulan risalede, devletin ihtişamlı dönemlerinde uygulanan ilke ve uygulamaları

açıklamış, kendi dönemleriyle karşılaştırarak problemleri daha açık bir şekilde izah etmiştir(İnal,2008;315).

Osmanlı devletinin zayıflama sürecine girmesiyle birlikte devlet adamı, alim, düşünür ve tarihçiler gerilemenin sebepleri üzerinde çalışmışlar ve gerilemenin çöküşle sonuçlanmamasının yollarını araştırmışlardır. İbn Haldun (1332-1406) onların bu konuda yararlandıkları, çöküşle ilgili teorilerini Osmanlı Devleti'ne bazı değişikliklerle uyarlamaya çalıştıkları bilim adamıdır. Bir çöküş teorisyeni olan İbn Haldun'un görüşleri onlar için Osmanlı Devleti'nin zayıflama ve ardından çöküşe gitme durumundan nasıl kurtarılacağını düşünenler için temel bir kaynaktır(Okumuş,2006;142).Osmanlı yazar ve düşünürlerinin İbn Haldun'dan etkilenmeleri onları kaderci bir anlayışla karamsarlığa götürmemiş, aksine daha gerçekçi ve geleceği tahmine çalışan bir entelektüel düzeye taşımıştır. Bu bağlamda İbn Haldun' un tesirinin Osmanlı bilim ve düşünce dünyasında yeni bir bakış açısı ve yorum ortaya çıkardığı da ileri sürülebilir (Okumuş, 2006;144).

Bu konuya Osmanlı düşünür ve yazarlarından başka Padişahlar da kafa yormuşlardır. Hatta gerilemenin kendi zamanında başlamasına rağmen bunu görememekle suçlanan Kanuni'yle ilgili şöyle bir olay anlatılır; Kanuni, devletini en yüksek seviyelere çıkarmıştır. Ama bu devlet, çöker mi diye de sürekli düşünür. Bu soruyu devrinin ünlü alimlerinden Yahya Efendi'ye orijinali bugün Topkapı Sarayı'nda olan kendi el yazısıyla yazdığı bir mektupla sorar. Alınan cevap gayet kısadır. “*nemelazım be sultanım!*” bu cevaba Kanuni bir mana veremez ve endişesi daha da artar. Yahya Efendi gibi bir zat, ciddi bir konuya böyle bir cevap vermezdi. Acaba ne demek istedi? Kalkar Yahya Efendi'nin Beşiktaş'taki ikametgahına gider.” Hocam ne olur mektubuma ciddi cevap ver” der. Yahya Efendi ise “Sultanım sorunuza düşünerek ve ciddi cevap verdim” der. Fakat cevaptan bir şey anlaşılıyor. Sanki beni böyle işlere karıştırma demişsiniz. Bunun üzerine Yahya Efendi; “Bir devlette zulüm yayılsa, haksızlıklar ayyuka çıksa, görenler nemelazım deyip uzaklaşsalar, sonra koyunları kurtlar değil, çobanlar yese, bilenler bunu söylemeseler, fakirlerin feryatları göklere çıksa ve bunu kimse işitmezse, işte o zaman devletin sonu gelir. Hazine boşalır, güven sarsılır, halkta hürmet duygusu yok olur. Böylece çöküş kaçınılmaz olur”der (Temel;2006,25). Buradan Padişahların da bu konuya kafa yordukları sonucunu çıkarıyoruz.

8.Sultan IV. Murat'a Sunulan Risalelerin Analizi

Bu risalelerde açıklanan hususların bazılarını şöyle analiz edebiliriz.

1.Yazar, ilk bölümünde Osmanlı Devlet ve toplum düzeninin temel ilkelerini belirtmekte ve bu ilkelere bağlı kalmayı problemlerin çözümü olarak görmektedir.

Memleket ve millet düzeninin din ve devlet kurallarının yerleştirilmesinin çaresinin Hz. Muhammed (s.a.s.)'in getirdiği esaslara bağlanmak olduğunu söylemektedir.

2.Sonraki bölümlerde ise önceki padişahların, vezirlerin, divan üyelerinin şeyhülislamın durumunu ve Osmanlı Devlet ve toplum yapısındaki rolleri hakkında bilgiler vermektedir. Önceki Vezirlerin bağımsız olduklarından işlerine kimsenin karışmadığını, azil ve tayin yetkisinin ellerinde olduğunu Padişah ile aralarındaki işleri kimsenin bilmediğini ve karışmadığını, ama daha sonra padişah yakınları ve nedimlerin saltanat işlerine karışmaya başladıklarını belirtir.

3.Kanuni Sultan Süleyman bizzat divana başkanlık etmeyi bırakan ilk padişaktır. Ondan sonraki Padişahlar kendileri sefere çıkıp bizzat sefer düzenlemediler bu yüzden yönetim ve organizasyon yeteneklerini kaybettiler. Böylece değil kılıç erbaplarını, divan üyelerini bile tanımaz oldular. Bunları bozulmanın sebepleri arasında görüyor. Ayrıca sanılanın aksine Padişahın huzurlarına girmenin engelsiz ve zahmetsiz olduğundan her zulüm gören aracısız olarak halini arz ederdi. Böylece nice bilgilere vakıf olurlardı demesi ilginçtir.

4.Önceleri makamlar hak edenlere verilirdi rüşvet, ve iltimas söz konusu olmazdı. Sonraları ise makamlar ehliyetli olmayanlara rüşvet karşılığı satılır oldu. Rüşvet her konuda fesat kaynağı ve sapıklık tohumudur. Rüşvet belasından kurtulmak gerekir diyerek bozulmanın sebeplerinden birinin de rüşvet ve emanetin ehline verilmemesini göstermektedir. Eskiden suçu ve günahı olmayan hiç kimsenin görevden alınmadığını bilhassa sancak beyleri ve beylerbeylerinin uzun yıllar görevde kaldıklarını belirtmektedir. Bu durum günümüzde Japon yönetiminin özelliklerinden “yavaş değerlendirme ve terfi” sistemine benzemektedir(Eren,1991; 90).

Rüşvet; devlet hizmeti verenlerin bunları kullananlardan kendileri için alıkoyacakları bir bedeli kanunsuz olarak almalarıdır ve iki çeşittir. Birincisi, yasaya uygun işleri bedel karşılığında yapmak. İkincisi, yasaklanmış bir kamu işini para karşılığında yapmaktır. Birincisinin bedelsiz yapılması mümkün iken bedel ödendiği zaman daha kısa zamanda yapılır. Burada rüşvet, memurun işlemleri normal zamandan daha kısa zamanda yapması için ödenir. İkincisi ise kanunsuz işlerin yapılmasından alınan rüşvettir ki bunun karşılığı da oldukça yüksektir. Diğer yandan rüşveti veren daha sonra bunu fazlasıyla çıkaracaktır..(Bulutoğlu,1977;470).

Rüşvet bütün toplumlarda görüldüğü gibi Osmanlı'da da çeşitli zamanlarda görülmüştür. Rüşvetin esas sebebi ekonomiktir. İnsanlardaki bencillik duygusu kendi iradeleri dışındaki iktisadi olaylardan doğan zorunluluklar ile birleşince rüşvetin asıl nedeni ortaya çıkar. Osmanlı Devleti'nde de bu sebebin yok edilememesi rüşvetin doğmasına yol açmıştır. Rüşvet ve ona bağlı olarak işlenen

suçlar devletin yönetim ve yargı örgütlerinin çökmesinde önemli roller oynamıştır. (Mumcu,2005;260,295,308).

5.Ücretli asker sayısındaki artışın olumsuzluklarını anlatıyor. Önceleri bunların sayısı 36.153 iken daha sonra 92.206 olmuştur. **“Bu kadar çok kula mevaciip (ücret) mı yetiştir?”** (s.38)diyor. Günümüzde de en çok şikayetçi olduğumuz konulardan biri de ordunun personel sayısının fazlalığıdır. Buna karşılık ordunun manevra kabiliyeti ise oldukça düşüktür. Bu nedenle günümüzde, profesyonel orduya geçerek yaklaşık yüz bin civarında ama caydırıcı gücü yüksek bir ordu ile probleme çözüm önerilmektedir. Koçi Bey’de bugün olduğu gibi kantitatif üstünlükten ziyade kalitatif üstünlüğe önem vermekte ve şöyle demektedir; **“...Asker çokluğu fayda vermez. Az ve öz itaatli gerek”** (s.52). Diyerek bugün de aynen devam eden probleme o tarihte çözüm önermektedir.

6.Düzenin devamı bilgi ile bilginin devamı ise bilginlerledir. Bilginlerin en bilgilisi ve dinin emirlerine en fazla uyanı da şeyhülislamdı. Bu prensiple fetva makamına geçildikten sonra kimse sebepsiz yere azledilmezdi. Ebussuud efendi ömrü boyunca fetva makamından alınmadı. Bilgin ve cahil ayırt edilmeyip bilginlerin kıymeti bilinmemekle halkın gözündeki saygınlıkları yitirildi. Bir cahilin sırf eskidir diye bir bilginin önüne geçirilmesi haksızlıktır. Bilgi ve diyaneti olunca genç olsa da zarar vermez. Yaşlı ile genç bilgide eşit oldukları zaman yaşlının öne geçmesi doğrudur.(s.28-31)diyor. Koçi Bey’in bilgi çağından yıllar önce 1631 yılında bilginin önemini vurgulaması oldukça ilginçtir. Çünkü günümüzde bilgi; bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynaktır. Bilgi bir organizasyon için yaşamsal bir kandır (Öğüt,2003; 12).

7.Osmanlının özgün kurumlarından **“tumar, has ve zeamet”**in bozulmasının nedenlerini anlatarak bunların İstanbul’dan Vezir-i Azam tarafından verilmeye başlamasının bozulma nedenlerinden biri olarak görüyor. Halbuki **“...eskiden olduğu gibi beylerbeyiler verse ve onlar ehliyetsiz birine verince ehliyetli olanlar divanı hümayuna şikayet ederlerdi. Fakat Vezir-i azamlar ehliyetsiz olana verince hak sahipleri kime şikayet etsin?”**(s.35). Bu açıklamalar klasik yönetim teorilerinden “hiyerarşik yapı ilkesi”ni çağrıştırmaktadır. Bu ilkeye göre bir organizasyonda üst yönetimden alt kademelere doğru, zincirleme yetki ve sorumluluklar dikkate alınır. Çünkü organizasyon hiyerarşik bir yapıdır. Emirler yukarıdan aşağıya doğru gider. Ast üstünü tanımalı ve yetkisini aşan konularda kime başvuracağını bilmelidir(Koç ve Topaloğlu,2010; 61).

Kısaca Koçi Bey önceki yöneticilerinin astlarına yetki devrettiklerini ve daha ademi merkezi bir yönetim anlayışı göstermelerine karşılık sonrakiler yetkileri kendilerinde topladıklarını belirtiyor. Organizasyonlarda yöneticiler genellikle “yetki devri”nden

kaçınırlar. Bunun başlıca sebepleri; gücün azalacağı korkusu, işsiz ve bir işe yaramayan insan durumuna düşme korkusu, işin eskisi kadar iyi yapılamayacağı veya eskisinden daha iyi yapılacağı korkusu v.b. dir. Otoritesinin azalacağından korkanlar yetki devrinden kaçınırlar (Abay, 2000;285).

8.Yeniçeri ocağının kuralları bozuldu ve ocağa kural dışı asker alındı. Buna engel olmak isteyen yeniçeri ağası görevden alındı. Bu konu ile ilgili olarak I. Selim zamanında günümüzün İKY derslerine örnek olacak şöyle bir olay anlatmaktadır;”...Sultan Selim’in Mısır seferi sırasında para sıkıntısı baş gösterince defterdar mecburiyetten bir bezirgandan atmış bin flori borç alır ve sıkıntıyı giderir. Sonra etraftan para gelince borcun ödenmesi için bezirgan çağrılır ve kendisine alacağı ödenmek istenir. Bu sırada bezirgan söz alıp verdiğim altmış bin flori devletin olsun buna karşılık oğluma bir devlet memurluğu verilsin der. Bu talep padişaha arz olunca padişahın cevabı şöyle olur; Atalarımın ruhu için şimdi hepimizi katleddim. Ama Sultan Selim bir bezirganın parasını ödememek için onu ve defterdarı katletti derler. Bundan çekinirim. Çabuk bezirganın parasını ödeyin ve bir daha böyle taleplerle karşıma gelmeyin(s.44).

9.Vergilerin artması zulüm ve haksızlığı arttırmıştır. Bu konuda Koçi Bey şöyle diyor; **“...İslam ülkelerinden birinde zulüm olursa ceza gününde padişahlardan sorulur vezirlerden sorulmaz. Ben ona havale etmişim demek cevap olmaz diyor.”** (s.47).Burada yetkilerini devreden bir üstün sorumluluklarını devredemeyeceğini anlatıyor. Bir organizasyonda asta verilen görevin yerine getirilmemesinden üst her zaman sorumludur. Diğer bir ifadeyle üst asta yetki devretmekle sorumluluğu da devretmiş olmaz.(Ertürk,2012;105).

10. **“...asker taifesi itaatten çıktı. Zabitlerde inzibat kalmadı. Nasihat ile asker zapt olunmaz. İltifat ile de düzeltilmesi mümkün olmaz.... İnsanoğlu kahr ile zapt olunur yumuşaklıkla olmaz”** diyor(s.51).Bu cümlelerden Koçi Bey’in demokratik değil, otokritik ya da diktatör bir lider anlayışında olduğu söylenebilir. Ancak 1631 yılında Osmanlı sarayındaki bir görevliden demokratik lider davranışı beklenemezdi. O tarihlerde böyle bir düşünce normaldir. Yukarıda da belirtildiği gibi Machiavelli öğütlerinde Koçi Bey’den çok daha sert ve acımasızdır. Bu sert tutumu nedeniyle Machiavelli büyük eleştiriler almış ve görüşleri “makyavelizm” olarak çoğu kez olumsuz anlamda kullanılan bir deyimle anılmıştır. (Kuray, 1988; 1661).

11. **“... Alemin düzeni padişahların mübarek kalplerine bağlıdır. Padişahlar alemin kalbidir. Kalp iyi olunca vücutta iyi olur. Hükümdar iyiliğe yönelirse alem baştan başa düzen bulur. Kötülüğe yönelirse halk kederli olur, ağaçlar meyve**

vermez ve yerlerde ot dahi bitmez. Padişahların vücudu bir büyük tulsımdır” (s.62) diyor.

Burada Koçi Bey konuya organizmacı bir yaklaşım getiriyor. Günümüzde işletme yönetimi konularına organizmacı yaklaşım getirmek oldukça yaygındır. Ancak Koçi Bey'in zamanında böyle bir yaklaşımın varlığı şüphelidir. Koçi Bey bu yargıya şu hadis aracılığıyla varmıştır; **Şüphesiz insanda bir organ vardır. Eğer o iyi olursa, bütün vücut iyi olur, eğer o bozuk olursa bütün vücut bozulur, dikkat edin o organ kalptir.**

İnsanlar genellikle gözlem yoluyla öğrenme eğilimindedirler. Bu nedenle yöneticiler astları için iyi ya da kötü örnek olurlar. Bir yöneticinin astlarına iyi örnek olması onun öğrenme ve değişimine neden olur. Yönetici astının benimseyebileceği bir örnek olmakla onun davranışlarını ve beklentilerini yönlendirebilir (Genç, 2012; 238).

12.Devletin büyüme ve gelişmesinin tepe noktasına Kanuni zamanında ulaştığını, bozulmasına sebep olan hallerin de yine O'nun zamanında tohumlarının ekildiğini ama devletin kudretli zamanında olması nedeniyle o vakit görülemeyip daha sonra görüldüğünü söylüyor. Kanuni devrinde atılan bozulma tohumlarını beş başlıkta topluyor. Birincisi, Kanuni, bizzat divanda bulunmayı kaldırmıştır. İkincisi, İbrahim Paşayı terfi ve yükselme kurallarına aykırı bir şekilde hızla yükselterek hiyerarşiyi bozmuştur. Üçüncüsü kızı Mihrimah Sultanı Rüstem Paşa'yla evlendirip O'na hak etmediği mal ve mülk verdi. Halbuki daha önceki Padişah damatları saltanat işlerine karışmasınlar diye İstanbul dışında bir sancağa gönderilirdi. Dördüncüsü Rüstem Paşa çalıştığını göstermek için yanlış işler yaptı. Beşincisi ise Kanuni, süs ve şöreti artırdı(s.68). Diğer yöneticiler de yukarıdan aşağıya doğru bu lüks ve gösteriş eğilimini benimsediler. Çünkü **“halk hükümdarlarının dini üzerindedir”** prensibince halk da süs ve şöhrete düştü. Oysa şöhret afettir. Ülgener, bu tüketim arzusu ve gösteriş merakının çözülme devri zihniyetinin bariz bir vasfı olduğunu söyler (Ülgener,1991;187-192).

13- Koçi Bey dine çok sık atıfta bulunuyor(Bal,2009;92).Problemleri anlatırken bunlardan Padişahın ceza gününde sorumlu tutulacağını belirtiyor; **“İslam ülkelerinde bir memlekette zerre kadar bir kimseye zulüm olsa ceza gününde padişahlardan sorulur. Vezirlerden sorulmaz. Ben onlara sipariş ettim demek cevap olmaz. Zulüm görenin ahı ve gözyaşları dünyayı fenalığa boğar”**(s.47).Burada Padişahın yanlışları kendisi yapmadığı halde sorumlu tutulacağını belirterek uyarılıyor. Birçok yerdeki dini referanslardan biri de şöyledir; **“Din ve devlet düşmanlarının bunca memleketler alması ve reaya fukarasının**

zulüm ile ayaklar altında kalması asla layık değildir .Tedbirin alınması Padişah hazretlerine farz-ı ayın olmuştur” (s.50).

9. Sultan İbrahim’e Sunulan Risalelerin Analizi

Sultan İbrahim’e yazılan risale daha basit bir dille yazılmıştır. Koçi Bey Sultan Murat’a yazdığı gibi Sultan İbrahim’e de yazmış olsaydı O bundan bir şey anlayamayacak ve muhtemelen başkalarına okutacaktı(s.x11).Bu risalede Padişah’a **“... bu kağıdı parçalayıp ateşte yakırasın tamamen kendi karihanızdan çıkmış ola”** (s.90). Diyerek bunları kimseye göstermemesini, okuduktan sonra yakmasını ve bu bilgilerin kendine ait olduğuna herkesin inanması gerektiğini öğütlemektedir. Özellikle Sultan İbrahim’in risalelerindeki metot, bir öğretmen öğrencisine ders verir, şu kitaplardaki şu konuları oku der gibidir. Kime nasıl hitap edeceğini, protokol kurallarını, hiyerarşiyi, aslarını motive etmeyi öğretiyor. Kime kaç altın bahşiş vereceğini dahi öğretiyor.“...has odaya çıktığınızda dilsizlerin ve cücelerin ellerine birer altuncuk ihsan edesiniz. Muhasip olanlara ise beşer altuncuk veresiniz”(s.96). Kısacası enva-i tür olan Osmanlı bürokrasisinin tamamını öğretmeye çalışıyor. Bu risalede dikkat çeken hususların bazılarını şöyle analiz edebiliriz.

1.Sultan İbrahim Osmanlı Devlet teşkilatı ve yönetimi hakkında bilgi sahip olmadığı için O’na yönetimin alfabesinden başlıyor. Bunun için de; **“...sır katibinde muhafaza olunan haraç defteri, avarız defteri, mukataa defterlerini isteyip Osmanlı ülkesinde ne kadar hazine vardır malumunuz ola”(s.89).** diyor. Sonra da sipahilerin ve yeniçerilerin defterlerini okumasını istiyor. Böylece Padişah’a devlet örgütünü tanıtmaya çalışıyor.

2.Padişahın sorup öğrenmesinin asla ayıp olmadığını ayıp olanın sormamak olduğunu söylüyor. Bu fikrini kuvvetlendirmek için şöyle diyor;**“...Cenabı Hak, Resulün’e (selam olsun) buyurur ki Ey sevgilim, ashabınla meşveret eyle. Ehliinden sormak ve öğrenmek katiyen ayıp değildir. Merhum hünkar kardeşiniz bazen günde beş altı defa sorardı(s.91).** Günümüzde de kabul edilen gerçek şudur ki yöneticilik özü bakımından bir danışma sürecidir. Tarihte iz bırakmış liderlere bakıldığında kendi başına buyruk olanlar azınlıktadır. Liderlerin çoğu hemen her alandaki kararlarının daha isabetli olması için çevrelerine danışırlar(Fındıkçı,2009;637).

3. Koçi Bey, Allah-ü Teala devletli hünkarıma büyük seferler yapıp kaleler fethetmeyi nasip ede diyerek Vezir-i Azam’a; isteğinin büyük sefer yapmak olduğunu söylemesini ve bu nedenle sefer hazırlığı yapmasını ve sefer için nelerin hazırlanması gerektiğini ve bu hazırlıkların ancak beş yılda biteceğini detaylarıyla

anlatıyor. Burada Koçi Bey'in Sultan İbrahim gibi değil sefer yönetmek Osmanlı Devlet teşkilatını dahi tanımayan bir padişaha bile sefer hazırlığı yaptırmayı telkin etmesi önemlidir.

4.Padişah'ın tarih ve özellikle de Osmanlı tarihi okumasını istiyor. **”...Osman oğullarının tarihleri vardır. Dülbent oğlanında yahut hazinededir isteyip okuyasınız. Ulu atalarınız nice gazalar etmişlerdir malumunuz olsun kullarınıza nasıl muamele etmek gerektir. Daha başka şehnameler vardır. Padişahların hallerini bildirir, okunması gerektir”**(s.102).

Tarih okumanın bir çok faydası vardır. Bunlardan birincisi; geçmişte yapılan yanlışların, başarısızlıkların, hezimetlerin tekrarlanmaması için tedbir alınır. İkincisi geçmişteki başarılarından yararlanarak bugün onları yeniden nasıl gerçekleştirebiliriz diye düşünürüz. Çünkü bir kere başarılan bir kez daha başarılabilir.

5.Ayrıca **“...bütün beylerbeylerini, sancak beylerini, ocak ağalarını, isimleri malumunuz olup, hangisi işe yarar, elinden hüner gelir, hangisi işe yaramaz ise ona göre kıymet vermeniz gerektir”**(s.103) diyor. Şüphesiz ki bir yönetici astlarını özellikleriyle iyi tanımalıdır. Çünkü onlara yeteneklerine göre iş verir. Yöneticinin astlarını tanıması gereğini Şeyh Sadi şöyle diyor; Nasıl ki bir çobanın birbirine çok benzeyen yüzlerce hayvanın içerisinde bir koyun ya da atı seçebiliyorsa bir yönetici de astlarını çok iyi tanımalıdır. Şayet padişahın tedbiri çobandan aşağı olursa ülkenin halinin perişan olmasından korkulur (Sadi, 1978;220).

6.“**...Benim devletli hünkarım, eğer para düzeltilmezse ulufe olarak verilmek zordur. Padişahlık alameti para ile hutbedir, halk bu ikisi ile memnun olur.... Veziri Azam kulunuza emir buyurunuz; Para işini gör, darphane işlesin, benim adıma para kesilsin. Gümüş lazım olursa hazinemden veririm.**” (s.114) diyor.

Bir devlet için para önemlidir. Çünkü sağlam para sağlam ekonomiye dayanır, ya da tersi bir deyişle sağlam bir ekonomi sağlam para yaratır(Akdağ,1979;230).Osmanlı'nın bütün dönemlerinin temel parası olan “akçe”nin değerinde her zaman iniş ve çıkışlar olmuştur. Bu iniş ve çıkışlar da türlü zorluklar doğurmuştur. Örneğin 100 dirhem gümüşten kesilen akçe sayısı her padişah döneminde farklıdır. Paranın değerindeki düşüşe karşılık vergi sisteminde gereken değişikliğin yapılamaması karışıklıklara yol açmıştır(Cem,2014;111-112).

7.Koçi Bey Sultan İbrahim'e yazdığı risalelerde padişahın astlarını motive etmek için bugün motivasyon derslerinde incelenmesi gereken duygu ve anlam yüklü orijinal cümlelerle hitap etmesini istiyor. Örneğin, Kırım Hanı'na; **“...nimetimizle beslenmişsin sana hanlık verdim. Göreyim seni, uğrumda can ve başınla çalışan**

gerekir. Senden hizmet bekliyorum. Sana samur kürk giydürüp, kılıç kuşatıp sorguç ihsan buyurdum. Arzularına göre hareket et, bedduamdan sakın. Her zaman doğruluk üzere ol”(s.130).Bir diğeri”...*düşman ahvali ile sıkıca ilgilen. Canını ve başını esirgeme,, hayır duam seninledir diye tembih buyurasınız”*(s.133). Başka bir yerde; *”benim devletlü hünkarım, kaptan paşa kulunuza tembih buyurasınız ki, göreyim seni, Akdeniz ve Karadeniz’i bir hoşça korumak gerekir. Sakın olmaya ki Kazak kafiri ve bir köyü vurup yaka. Sonra sen bilirsin. Uğrumda can ve başınla çalış, gözünü aç diye tembih buyurasınız”*(s.132) diyor.

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri astlarını motive etmesidir. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.

8. Koçi Bey Padişah’a *“...benim devletlü hünkarım sır saklamalıdır. Sır bir söz işittiğiniz vakit, kimseye söylemeyiniz. Eğer söylemek gerekirse kalbinden geçti. Kimseden işitmedim deyin. Şayet söyleyeni söylerseniz herkes korkar ve faydalı sözleri de kimse bildirmez. Saltanatın en mühim konusu sır saklamaktır.”* (s.153) diyor. Sır saklama konusunda Fatih Sultan Mehmet’e ait olduğu söylenen şöyle bir söz vardır; *“aklımdan geçenleri sakalımın teli dahi bilse onu keser atarım.”*

Söz konusu tarihlere *“sır saklama”* sadece devlet yöneticileriyle ilgili değildi. Aynı şey esnaf örgütünde (ahilik)de vardır. Zira sanatın *“sır”* olarak korunması ortaçağ iktisat anlayışının özelliğidir. Bu özellik esnaf örgütünün kapanma ve cemaatleşme eğiliminin bir sonucudur. Çünkü rakiplerin tehditleri karşısında her sanat kolu çıkış yolunu kendine ait olan usul ve adabı üzerine titretmesine gizli tutmakta aramıştır. Bu yüzden, *“dilini bağlamak herkese sanat sırrını söylememek”* esnaf ahlakının başta gelen özelliklerindendi Ortaçağ esnafı bu tembihleri titizlikle yerine getirmiş olmalı ki bazı sanayi kollarının çöküşünden sonra (mesela bazı mürekkep ve boyalar, musiki aletleri v.s) nasıl imal edildiği hala bilinmemektedir(Ülgener,1991;92).

10- Koçi Bey’in Başarılı Bir Danışman Olmasının Nedenleri

Koçi Bey Osmanlı Devleti’nin iki Padişahı’na danışmanlık yapmış ve başarılı olmuştur. Günümüzde işletmelerin çok iyi eğitim almış yöneticileri, iyi eğitim almış danışmanlarıyla çoğu zaman iyi ilişkiler kurup başarılı olamıyorlar. Başarısızlık durumunda da *“kabahat kürk olsa kimse üzerine almaz”* misali her iki taraf da birbirini suçluyor. O halde Koçi Bey bu zor işi nasıl başarmıştır?

Soruya cevap vermeden önce Koçi Bey'in yaptığı işin günümüzdeki adı kısaca "yönetim danışmanlığı"dır. Yönetim danışmanlığı; organizasyonların mevcut yapı ve işleyişini analiz ederek amaçlarına ulaşması, yönetim le ilgili problemlerini çözmesi, yeni iş fırsatlarını tanımlaması ve gerekiyorsa tüm bunlar için organizasyonda değişiklikler yapması için yöneticilere ve organizasyonlara sağlanan danışmanlık hizmetidir (Karasu,2009;196).

Danışmanlık mesleğinin günümüzde lisans düzeyinde formel bir eğitimi yoktur. Çeşitli kuruluşlar tarafından verilen danışmanlık eğitimleri kısa süreli kurslardan oluşmaktadır. Yaygın uygulama, eğitimin usta-çırak ilişkisi içinde iş başında verilmesidir. Ticari bir faaliyet olarak danışmanlık hizmetlerinin başlangıcı ve gelişimi yenidir(Karasu,2009;111). Sultan İbrahim'e sunulan risalelerin çeşitli sayfalarında Koçi Bey Sultan'a kime kaç altın bahşiş vereceğini bildirmektedir(s.112). Burada şu soru akla gelmektedir. Acaba Koçi Bey yaptığı bu işe karşılık kendisi bir ücret alıyor muydu? Risalelerde geçen şu cümle bu soruya bir ölçüde cevap olmaktadır. **"...benim devletli hünkarım bu aciz kulunuza ...ihsan buyurmuşsunuz.148**).Bir başka yerde de **"...devletli ve merhametli hünkarım bu küçük kulunuzu topraktan kaldırıp herkese dopdolu olan ihsanınızla sevindirdiniz" (s-112)**. Bu cümlelerden bahşiş, ihsan ya da bu gün ki adıyla ücret diyebileceğimiz bir karşılık almış. Ancak risalelerin genelinden bu işi para için yapmadığını anlıyoruz. Bu açıklamalardan sonra çalışmamızda cevap aradığımız ikinci önemli sorunun Koçi Bey'in başarılı bir danışman olabilmesi sorusunun cevaplarının başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz.

1. Danışmanlık niçin yapılır? Bunun cevabı kişiye göre değişir. Çünkü kişinin neden danışman olmak istediği onun mesleki başarısını etkileyen önemli bir parametredir Öncelikle şunu söyleyebiliriz; danışman; edindiği tecrübeleri en verimli şekilde sadece danışmanlıkta kullanabileceğine inanır. Ya da İş hayatında yeterince bilgi ve tecrübe edindiğine karar verip bunları başkalarına aktarma zamanının geldiğini düşünür. İş bulamadığı için danışmanlık yapan birinin performansı ile işi, bilgi ve tecrübesini başkalarına aktarmak için yapan birinin ki farklıdır (Karasu, 2009;36-37). Koçi Bey işini iyi biliyor ve bu bilgisini yerinde kullanmak istiyor. Bunu şu cümlelerinden anlıyoruz; **"...dünya ahvalinin değişmesi, fitne ve fesadın haddi aşmasının sebeplerini Padişah hazretlerinin kulağına ulaştırmak fırsatını arardık"(s.3)**.Aynı şekilde bir başka yerde; **"...herkes düşüncesini padişah cenaplarına bildirmeye başladılar. Bir zerre olan bu fakir kulunuz da uzun layihayı, devletin sığınağı padişah eşiğine arz etmekle acele ettim ki alemin bozukluğu ve insanların ahvalinin değişmesi sebebinin ne olduğu ve Allah'ın inayeti ile ne suretle düzeleceği padişahımızın malumu olup gittikçe şahane ve güzel eserler meydana gele"(s.4)**. Daha sonraki sayfalarda ise problemleri

açıklarken bunları niçin yazdığını duygusal ifadelerle izah etmektedir (s.71). Buradan O'nun hastalığı doğru teşhis ettiğini ve tedavi yöntemini de bildiğini bu nedenle de kendisine güvendiğini anlıyoruz.

2.Danışmanlık hizmeti alan ile danışman arasında olması gerekenlerden biri de güvendir. Danışmanlıktaki güvene duyulan ihtiyaç diğer işlerde olandan daha fazladır. Çünkü müşteri, normalde kimseye vermeyeceği özel bilgileri danışmana verir. Ayrıca danışmanın sunduğu çözüm önerilerini uygulaması için de ona güvenmesi gerekir. Danışman, güven verebilmesi için önce kendine güvenmelidir. Kendine güvenip güvenmediğini dışarıdan bakan biri kolayca anlayabilir. Danışmanın bu özgüveninin kaynağı bilgi ve tecrübesidir. (Karasu, 2009;75).Koçi Bey'in kendine güveninin tam olduğunu görüyoruz. Önce hastalığa teşhis koyuyor sonra tedavi yöntemini açıklıyor. Eğer söyledikleri uygulanırsa işlerin düzeleceğini belirtiyor.

3.Koçi Bey Enderun'da yetişmiştir. Enderun tarihte ilk defa üstün zekalıların alınıp, sıkı bir eğitimden geçirildiği okuldur. Bugün nasıl ki Harvard, Cembridge, Oxford dünyanın en seçkin üniversiteleri arasında yer alıyorsa "**Enderun Mektebi**" de o tarihte en seçkin okuldur. Bu okula "**dahiler okulu**" da denmektedir. Amerikalı Lewis Terman'ın öğrencilerin zeka seviyesini ölçmek için ilk defa test yönteminin uygulandığını söylediği "enderun mektebi" dünyanın ilk "kamu yönetimi okulu" dur diyor. Osmanlı Devleti'nin ihtiyacı olan devlet adamları burada yetiştirilmiştir (Bahadıroğlu, 2012;51).

4. Bir başkası ise Koçi Bey'in zekası, karakteri, ahlakı ve kişiliğidir. Olayları görme ve analiz etmenin yanında analitik düşünebilme yeteneğine de sahiptir. Risalelerini her iki padişahın bilgi düzeylerini dikkate alarak yazmış, ince bir taktik ve üslup ustalığıyla her iki Padişaha da Osmanlı devlet organizasyonunu öğretmeyi başarmış ve takdirlerini kazanmıştır.

5. Koçi Bey tenkit ve tavsiyelerini Osmanlı edep ve terbiyesi içinde yapmıştır. Onlara karşı bazen bir öğretmen, bazen bir danışman, bazen de bir sohbet arkadaşı olmuştur. Ama hep saygı göstermiş ve onlardan da saygı görmüştür. Gerektiği zamanlarda da eleştirmiştir. Burada Koçi Bey'in güvene dayalı bir yetki sahibi olduğunu görüyoruz. Bu gibi kimselerden gelen öneriler etkinlik dereceleri incelenmeden kabul edilir (Eren,1991; 311).

6. Osmanlı Padişahlarının hocalarına saygıları vardı. Padişahlar şehzadeligi sırasında maddi ve manevi bütün bilim dallarında devrinin en bilgili hocalarından ders alırlardı. Hocalar bilgilerini çocuk yaştaki talebelerine öğretmen/öğrenci hukuku içinde aktarırlardı. Bu yüzden Şehzadeler padişah olduktan sonra da hocalarına

saygı gösterirler, hocaları da Padişahlara saygı gösterirler ama asla dalkavukluk yapmazlardı (Sarıçam,2013;219). Koçi Bey’le padişahlar arasındaki ilişki hoca-talebe ilişkisine benzemektedir.

7. Risaleler önce padişaha birtakım övgü cümleleriyle başlıyor. İlk bakışta bu cümleler Koçi Bey’in padişaha dalkavukluk yaptığı düşüncesini çağrışırsa da öyle değildir. Çünkü o devirde padişahlara hitabet şekli böyledir. Bitirirken de “**...işin doğrusu böyledir. Baki ferman dinin dayanağı padişah hazretlerindir**” diyor. Benim görüşüm budur, son karar ise sizindir. Bu anlayış da muhatabı üzerinde etkili oluyor.

8. Bir danışmanın ağırlığı dik durduğu sürece olur. Danışman gerektiğinde her ne pahasına olursa olsun sorumlu olduğu kişiye karşı “**olması gereken budur**” diyebilmelidir. “**Evet efendim**”, “**haklısınız efendim**”, “**keramet buyurdunuz efendim**” dememelidir. Koçi Bey’de her zaman dik durmuş ve inandıklarını söylemiştir.

9. Günümüzde Amerikan üniversitelerindeki işletme yönetimi öğretimindeki üç yöntemden biri Harvard İşletme Fakültesi’nde geliştirilmiş olan vaka yöntemidir. Vak’a yöntemi; karar verme sürecinin bir sanat olduğu ilkesine dayanır. Uygulamadan alınan somut vakalar üzerinde çalışılır. Amaç öğrencinin olaydaki sorunları teşhis etme ve çözüm bulma yeteneğini geliştirmektir (Tosun,1986;299). Koçi Bey de risalelerde işletme yönetiminde kullanılan vak’ a yöntemini kullanmaktadır. Aradaki fark ise sadece örneği bir işletme değil devlettir (Dinçer,1990;359).

10- Son olarak ise şunu söyleyebiliriz. Osmanlı’da bugünkü adıyla “danışma” eski adıyla “meşveret” yahut “istişare” kültürü vardır. Bu kültür gereği Padişahlar da işlerini danışmayla görürlerdi. Bu konuda bu gün olduğu gibi o zaman da “**güven**” ve “**güvenilirlik**” önemli bir husustur. Güven liderliğin temelini oluşturur. Güven ya da güven eksikliğinin günümüz örgütlerinde önemi giderek artmaktadır. Güvenilirliğin temel ögesi ise dürüstlüktür (Öğüt,2013;317). Koçi Bey Sultanlara bu güveni vermiştir.

11- Sonuç

Risaleler, güç kaybeden bir imparatorluğun yozlaşmaya başlayan yönetimini düzeltmek için yazılmıştır. Koçi Bey küçük hacimli, ama yönetim konusunda çok kıymetli olan bu eserinde önemli tavsiyelerde bulunmuştur. Eserin yazıldığı tarihten günümüze aradan dört yüz yıla yakın bir zaman geçmiş olmasına rağmen devlet yönetimindeki ana sorunlarda çok fazla bir değişikliğin olmadığı görülmektedir.

Çelik; Mizancı Murat Bey'in "Turfanda mı Yoksa Turfa mı" adlı romanının kahramanı Mansur Bey'e atıfta bulunarak yazdığı "**Mansur Bey' den bu yana bürokrasimizde ve personel rejimimizde ne değişti?**" başlıklı makalesinde 1890'lardan beri bürokraside bir değişikliğin olmadığını verimsizliğin aynen devam ettiğini anlatıyor (Çelik,1998,123-129).Konu daha da geri götürülerek Koçi Bey'den bu yana bürokrasimizde fazla bir değişiklik olmadı denilebilir.

Osmanlı devlet yönetimindeki başarının sırrı, çok kültürlü geniş topluluklar merkeze bağlanırken onların ayrıcalıkları da göz önüne alınmıştır. Bir açıdan merkezîyetçi ama bir başka açıdan ise ademi merkezîyetçi diyebileceğimiz birbiriyle çelişen bu iki özellik arasında oluşturulan uyum imparatorluğun bütünlüğünü sağlamış, devlete hem otorite ve hem de bir çeşit esneklik kazandırılmıştır(Cem,2014;75).

Diğer taraftan Koçi Bey Risaleleri'inde dikkat çeken bir husus ise Osmalı Devleti'ndeki yetki anlayışıdır. Genellikle Osmanlı Devlet örgütünün merkezi olduğu ve bütün yetkilerin padişapta toplandığı söylenir. Devletin büyümesiyle adem-i merkezi yapıya zorunluluktan geçildiği iddia edilir(Yozgat,1983; X).Halbuki Koçi Bey'in daha devletin kuruluş yıllarından beri aslra yetki devredildiğini, padişahların tek başlarına karar vermediklerini belirtmesi ve bozulmanın bu anlayışın terk edilmesiyle ilgili olduğunu söylemesi önemlidir (Dinçer, 1990;359).

Yönetimde sistem yaklaşımı konusunda "entropi " kavramı söz konusudur. Entropi; sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bütün sistemlerde faaliyetlerin zamanla bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların ortaya çıkması sonunda sistemin bozulması ve faaliyetlerinin durması yönündeki eğilime entropi adı verilir. Bütün sistemlerde entropi vardır. (Koçel,1984;105).İşte bu düşünce gereğince Osmanlı Devleti' de yükselme döneminin arkasından çöküş dönemine girmiştir. Ancak açık sistemlerde entropi durdurulabilir. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi enerji ve materyal ile entropiyi durdurabilirler. Yani açık sistemlerde negatif entropi söz konusudur(Koçel, 1984;106).Bu eğilimin gereği Koçi Bey çöküşe geçen Osmanlı devletinin bu gidişini durdurmaya çalışmıştır. Bir başka ifadeyle 1940 lı yıllardan sonra yönetim literatürüne giren sistem yaklaşımını 1631 yılında uygulanmaya çalışılmıştır. Çünkü risalelerde en dikkat çekici noktalardan biri de yazarın durumun düzeleceğinden oldukça ümitli olmasıdır.

Sadece yazıldığı çağda değil, günümüzde de yararlanılacak önemli bir yönetim kitabıdır. Eser, yönetim ve organizasyon konularını kapsamaktadır. Koçi Bey'in yaklaşımı sağlığı bozulmuş bir organizmayı incelemeye benzemektedir. Doktor/hasta modelini kullanarak hastalığı teşhis edip, çözüm önermektedir (Dinçer, 1990;359).Bozulmanın klasik devlet anlayışından uzaklaşmanın neticesinde

meydana geldiğini savunarak bu anlayışla kurtuluş reçetesi olarak da eski kurumsal anlayışa dönülmesini içeren bir dizi islahat önermiştir.

Bu üstün yanlarına rağmen Koçi Beyin fikirlerine yapılabilecek iki önemli eleştirisi vardır. Birincisi; Osmanlı Devleti'nin duraklama ve gerileme askeri idari, siyasi ve iç sebeplere dayandıran Koçi Bey dış sebepleri, coğrafi keşifleri ve dünya ticaretindeki eksen kaymalarından hiç bahsetmemiştir. İkincisi ise bozulma sebeplerinden biri olarak ücretli asker sayısının eskiye oranla yaklaşık üç kat artmasını göstermektedir. Bu teşhis doğrudur, ancak bürokraside otorite ve güç ast sayısı ile orantılı kabul edilir. İşte bu durum da örgütün personel sayısını artırma eğilimini ortaya çıkarır. Bu yüzden bürokraside otorite ve gücün büyük bir kısmı işten çok otorite ve gücün artırılmasına harcanır. Buna “**kendi kendini devam ettirme, imparatorluk kurma**” hastalığı denir (Baransel, 1979; 176). Kısacası örgütlerde böyle bir doğal düzen vardır. Yani eşyanın tabiatı gereği durum böyledir.

KAYNAKÇA

- Abay, M.,(2000),Zamanı Değerlendirmek, Bab-ı Ali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Akdağ, M.,(1979),Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi, Tekin Yayınevi,2.Cilt,İstanbul.
- Aktan, Coşkun C.,(1997), Kutadgu Bilig ve Koçi Bey'den Öğreneceklerimiz, YTD, yıl 3,Sayı 13.
- Bahadıroğlu, Y.,(2012)Osmanlı'nın Büyüme Sırları, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bal, H.,(2009) Machiavelli ve Koçi Bey'de Siyaset, Adalet ve Erdem, Türkiyat Araştırmaları,sayı:9,Ankara.
- Baltaş, A.,(2014)Türk kültüründe yönetmek, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baransel, A.,(1979)Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,Cilt1,İşl.İkt.Ens.Yay.İstanbul.
- Bayram, M.,(2012)Ahi Evran Mevlana Mücadelesi,3.Baskı,Konya.
- Bulutoğlu, K.,(1977)Kamu Ekonomisine Giriş,2.Baskı,İstanbul.
- Cem, İ.,(2014),Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi, Türkiye İş Bankası Yayınları,23.Baskı,İstanbul.
- Çabuk, V.(2005),Yasakların Sultanı IV. Murat. Emre Yayınları, İstanbul.
- Çelik,H.,(1998)Mansur Bey'den Bu Yana Bürokrasimizde Ve Personel Rejimimizde Ne Değişti?(123-129), Edt.Dursun, D.,Türkiye'de Yönetim Geleneği, İlke Yay. İstanbul.

- Çimen, A.,-Gögebakan, G.,Tarihi Değiştiren Savaşlar,4.Baskı.Timaş Yay. İstanbul
- Danışman, Z.,(1972) Koçi Bey Risalesi, M.E.B. Devlet Kitapları Basımevi, İstanbul.
- Dinçer, Ö., (1990)Çağdaş Yönetim Düşüncesi Açısından Koçi Bey Risaleleri, M.Ü. İ.İ.B.F. Der. Cilt;7,Sayı;1-2.
- Eren, E., (1991) Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.İşletme Fak., İstanbul.
- Ertürk, M.,(2012)İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Fındıkçı, İ.,(2009)Hizmetkar Liderlik, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Haldun İ.,(2004)Mukaddime, 1.Cilt, Yeni Şafak Kültür Armağanı, Ankara.
- Genç, N.,(2012)Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayını, Ankara.
- İnal, Halil İ.,(2008) Osmanlı Tarihi, Nokta Kitap, İstanbul.
- Karasu, E.,(2009), Danışman ve Danışmanlık, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M.,(2010)Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T.,(1984),İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, İstanbul.
- Kuray G.,(1988)Türkiye’de Bir Machiavelli; Koçi Bey, Belleten, Sayı;205,T.T.K.
- Kunt, M. ve diğerleri,(1993),Türkiye Tarihi, Osmanlı Devleti, Cilt 3,Cem Yayınevi, İstanbul.
- Kurt, Y.,(1998)Koçi Bey Risalesi, Akçağ Basım Yayım, Ankara.
- Mısıroğlu, K.,(2014)Osmanlı Tarihi, Cilt II,Sebil yay. İstanbul.
- Mucuk, İ.,(1987) Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul.
- Mumcu, A.,(2005),Osmanlı Devlet’inde Rüşvet, İnkılap Kitapevi,3.Baskı,İstanbul.
- Odabaşı, F., (2013) Koçi Bey Risalelerinin Sosyolojik Analizi, Toplum Bilimleri Dergisi,7(14).
- Okumuş, E.,(2006) İbn Haldun’un Osmanlı Düşüncesine Etkisi, İslami Araştırmalar Dergisi,Sayı;15,141-185.
- Öğüt, A., (2003)Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öğüt, A., (2013)Yönetimin Esasları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Öz, M.,(2010)Kanun-ı Kadimin Peşinde Osmanlı'da Çözülme ve Gelenekçi Yorumcuları, Dergah Yay. İstanbul.

Özcan, A.,(2015)Sultan IV. Murat Kimdi? Derin Tarih, Ağustos 2015,sayı;41.İstanbul.

Sadi, Ş.,(1978),Bostan, Bedir Yay. İstanbul.

Sarıçam, E.,(2013)Sultanların Gönül Sultanları, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Şimşirgil,A., (2014) Osmanlı Tarihi Kayı İmparatorluğun Zirvesi ve Dönüş, Cilt VI,Timaş Yayınları, İstanbul.

Temel, H.İ.,(2006)Giresun Dergisi, yıl;20,sayı;222-223, Temmuz-Ağustos, Bir Devlet Ne zaman çöker?

Tosun, K.,(1986) İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Venüs Ofset Matbaası, İstanbul.

Uluçay, M.Ç.,(1976),İslam Ansiklopedisi,"Koçi Bey" maddesi,Cilt;6,s.892,İstanbul.

Ülgener, S., F.,(1991)İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası, Der Yayınları, İstanbul.

Yozgat, O.,(1984)İşletme Yönetimi, Nihat Sayar Yayın Vakfı, İstanbul.

BELEDİYE ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gülşen AKMAN*
Vasfi Nadir TEKİN**
Leyla ŞENOL***

ÖZET

Bu araştırma, Belediye çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin ve bu faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada önce iş tatminini etkileyen faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler; yönetim tarzı, ödül-ceza, çalışma arkadaşları ve ücret faktörleridir. Faktörlerin belirlenmesinden sonra, bu faktörlerin, demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, gelir ve konum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların iş tatmin düzeyleri ne düşük ne de yüksektir. İş tatminini etkileyen faktörler, çalışanların yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermezken, gelir ve konum değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Belediye çalışanları, İş tatmini, İş tatminini etkileyen faktörler, Demografik değişkenler, Farklılık

A RESEARCH ON INVESTIGATING FACTORS BE AFFECTED ON JOB SATISFACTION OF MUNICIPAL EMPLOYEES ACCORDING TO DEMOGRAPHIC VARIABLES

ABSTRACT

This survey has been performed in order to identify the factors which affect the job satisfaction of municipal employees and to determine whether these factors differ or not according to demographic variables. First of all, the factors affecting the job satisfaction have been specified. These factors are way of management, reward and punishment, colleagues, and salary. After stating the factors it has been tried to clarify whether these factors differ according to the demographic variables such as gender, age, earnings and position. According to the research results, the job satisfaction of the employees is neither low nor high. The factors which effect the job satisfaction do not show difference according to age and gender. Also these factors are not different according to earnings and position.

Key Words: municipal employees, job satisfaction, factors affecting job satisfaction, demographic variables.

* 1Yrd.Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, akmang@kocaeli.edu.tr

** Kocaeli Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, vnadirtekin@myinet.com

*** Kocaeli Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, leyla.senol@kocaeli.edu.tr

1.GİRİŞ

Belediyeler, belli bir alanda yaşayan topluluğu oluşturan tüm bireylere, kendileriyle ilgili konularda hizmet verme amacıyla oluşturulan kamu kuruluşlarıdır. Bu kuruluşların yöneticileri, yerel topluluk tarafından seçimle göreve getirilir. Yöneticiler, yasalarla belirlenmiş yetkilere, bütçeye, gelirlere ve personele sahiptir (Urhan, 2008, s. 85).

Kamu hizmetlerinin, yerel topluluğu oluşturan bireyleri memnun edebilmesi için, bu hizmetleri yerine getirenlerin çalıştıkları işten memnun olmaları gerekir. Belediyelerde emek-yoğun üretim biçiminin uygulanması nedeniyle, çalışanların iş tatmininin sağlanması, diğer kurumlara göre, daha büyük öneme sahiptir. İş tatmini düşük olan çalışanların, beldedeki bireyleri memnun edecek düzeyde hizmet sunması beklenemez. Bunun yanında, hizmet sunumunda, bireylerin demografik değişkenlere göre farklı davranılmayacağı gibi, işyerlerinin de, çalışanlara farklı davranmaması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile bu tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması büyük bir öneme sahiptir.

2.İŞ TATMİNİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İnsan, yaşamak için çalışmak zorundadır ve buna bağlı olarak, yaşamının önemli bir bölümü, işte çalışmakla geçmektedir. Bu nedenle, işyerinde çalışabilmek için, işyerindeki performansının yüksek olması, bunun olabilmesi için aynı zamanda iş tatmininin de yüksek olması gerekmektedir. İlk kez 1920'lerde ortaya atılan iş tatmini kavramının önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır. İş tatmininin önemi bireysel ve örgütsel açıdan ele alınmaktadır. Bireysel açıdan önemli olmasının nedenlerinden biri, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

İş tatminiyle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İş tatmini, örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış alt kümesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavidir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 220). İş tatmini, çalışanların işinden duyduğu mutluluktur. İş tatmini, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

İş tatminiyle ilgili araştırmalar sonucunda birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan en çok bilinenler; Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, Smith, Kendal ve Hulin'in Cornell Modelidir (Toker, 2007: 94,).

Herzberg'in çift Faktörler Kuramına göre, çalışanların iş tatminiyle ilgili faktörler; durum koruma ve motivasyon faktörleridir. Durum koruma faktörleri; genellikle işin dışındaki çevreyle ilgilidir ve işletmenin politikası, uyguladığı denetim ve ücret sistemi, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi faktörleri kapsamaktadır.

Motivasyon faktörleri, işin kendisiyle çalışanın işteki başarısı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağıdır. Bu kurama göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden tatmin sağlamadan, aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir. Bir işletme, durum koruma faktörlerinin gerektirdiklerini sağlayamazsa bile, çalışanlar işlerini tatmin olmadan da sürdürebilir (Toker, 2007: 95).

Adams'ın Eşitlik Kuramına göre, bireyin başarısı ve tatmin olma düzeyi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Girdiler ve çıktılar eşitlik kuramının temel öğelerini oluşturmaktadır. Girdiler; çalışanın eğitim, uzmanlık, yetenek, gösterdiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı ve işine katkıda bulunan bir değeri kapsar. Çıktılar ise çalışanın maaşı, ek yararlar, konum sembolleri, tanınma, başarı fırsatı, kendini ifade etme değerlerinden oluşur. Çalışanlar, kendi girdi/çıktı oranı ile diğer çalışanların girdi/çıktı oranlarını karşılaştırarak, çıktılarından duyulan hoşnutluk düzeyini değerlendirir. Eşitsizlik durumunu hissettiklerinde ise, işlerinden tatmin olamazlar (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2000: 351).

Smith, Kendal ve Hulin'e göre, iş tatmini; bireyin işiyle ilgili duyguları veya iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Araştırmacılara göre bu duygular bireyin mevcut durumu ile makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşadığı deneyimler arasındaki farklılığı algılamasından kaynaklanmaktadır. Referans çevresi kavramını ilk kez ortaya atan Smith, Kendal ve Hulin'dir. Referans çevresi; bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standartlar, bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Bu anlayışa göre, iş tatmini ölçümünde etkili en önemli faktörler; işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları faktörleridir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için, bu faktörlerden oluşan "İş Tanımlama Ölçeği" (Job Descriptive Index) geliştirilmiştir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 220). Bu ölçek Toker (2007) ve Tuncer (2010) tarafından kullanılmıştır. Bu çalışmada da, İş Tanımlama Ölçeğine uygun olarak hazırlanan görüşme cetveli kullanılmıştır.

Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri üzerine İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik olarak Toker'in yaptığı çalışma sonucunda, iş tatmininin yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleri bakımından farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Toker, 2007: 103). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması sonuçlarına göre, iş tatminini etkileyen faktörler önem sırasına göre; yöneticilerle iyi ilişkiler, işyerinde sorun yaşanmaması, arkadaşlar arasında iyi ilişkilerdir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2000). Eğitim sektöründe gerçekleştirilen ve iş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin değerlendirildiği bir alan araştırmasında, çalışanların ücretlerinden tatmin olmadığı, iş tatmininde etkili olan faktörlerin, "adil ücret", "başarıların takdir edilmesi" ve "arkadaşlık ilişkileri" faktörleri olduğu belirlenmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:16).

Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel etmenlerin incelendiği bir çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörler iki boyutta ele alınmıştır. Birinci boyuta göre,

çalışanların iş tatmin düzeyi; çalışma düzeni ve ücret faktörleri haricinde yüksektir. İkinci boyuta göre, cinsiyet, iş tatminini etkileyen birinci faktördür ve kadınların iş tatmini erkeklerle göre daha düşüktür. Aynı şekilde, eğitim düzeyi daha yüksek olanların ve yaşı daha küçük olanların, iş tatmin düzeyi daha düşüktür (Çarıkçı, 2000:166). Kayseri’de yapılan bir araştırmada, iş-aile ve aile-iş çatışmalarının yaşam tatminlerini olumsuz etkilediği ve aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur. İş-aile çatışmasının iş tatminini olumsuz etkilediği ancak aile-iş çatışmasının iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki ve benzer şekilde yaşam tatmini ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69).

Bir araştırmaya göre, işletme çalışanları işlerinden tatmin sağlayamaz ve kendilerini işletmenin birer parçası olarak göremezlerse işletmeler ürün ya da hizmet kalitesinde mevcut rekabet ortamını yakalayamaz (Bernal vd, 2005: 279-280). Sosyal Sigortalar Kurumu hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerdeki motivasyon araçları ile beklentilerinin hangi düzeyde karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Verilere faktör analizi uygulamasının sonucunda, on dokuz motivasyon aracı, altı faktör altında toplanmıştır. Başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma düzeyleri üzerinde bireysel özelliklerden çok, örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığı görülmüştür (Ağırbaş vd, 2005: 340-341).

Belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, kurumun uyguladığı motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. araştırma sonuçlarına göre; çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk, kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi, çalışanlara ödül verilmesi, çalışanlara saygı gösterilmesi, çalışanlara bağımsız hareket edebilme özgürlüğünün verilmesi, çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Diğer yandan, kurumun ücret ve ek ücret politikası, verdiği sağlık hizmetleri, çalışanların özel yaşamına gösterilen saygının düzeyi, kurumun mevcut fiziksel koşulları, kurumdaki mevcut kariyer olanakları, kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamı, çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk düzeyi çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır (Küçük, 2007: 92-93).

Kahramanmaraş’ta turizm ve seyahat sektörü ile ilgili bir araştırmada; bu sektördeki kurumlardan hizmet satın alan müşterilerin daha kaliteli hizmet beklediği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri için, sektördeki çalışma koşullarının düzeltilerek, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması gerektiği ortaya konmuştur (Taşlayan, 2007: 194).

Çeşitli faktörlerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir makalede, iş tatmininde, çevresel, örgütsel ve davranışsal faktörlerin olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar, eşit ve adil olarak değerlendirildiğinde, işlerinden tatmin düzeyleri artmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre,

çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında en önemli faktörler örgütsel faktörlerdir (Daljeet, 2011: 110).

Çalışanların iş tatminiyle ilgili bir başka araştırmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ile hayat tatmini arasında ilişki vardır. Durumsal faktörler, insanların hem iş hem de genel yaşamındaki duygu memnuniyeti üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminleri onların kalıcı özellikleri ile de kısıtlıdır. İş ve yaşam tatmini bireysel farklılıklara göre de değişmektedir (Daniel, 2002: 831-832).

Bir başka araştırmada; klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Klan kültüründe, katılımcılık, takım çalışması, aile duygusu hakimdir. Adokrasi kültüründe, girişimcilik ve yaratıcılık hakimdir. Hiyerarşi kültüründe, emirler, kurallar ve tek biçimlilik hakimdir. Pazar kültürü, hedeflere ulaşmak için rekabet etkinliklerini içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, pazar ve hiyerarşi kültürü iş tatmininde olumsuz etkide bulunurken, klan ve adokrasi kültürü olumlu etkide bulunmaktadır (Daulatram, 2003: 224).

Çalışma koşulları, ücret ve terfi, iş güvenliği ve adil davranma gibi faktörlerin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri üzerine yapılan bir araştırmada, çalışma koşullarının, adil davranmanın, promosyonların ve ücretlerin iş tatmininde etkili olduğu belirlenmiştir. İş tatmininde en etkili faktörler; iyi ücret ve iyi bir tazminat olurken, ikinci etkili faktör; çalışma koşullarıdır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak için, adil muamele, adil ücret, adil çalışma saatleri üzerinde durulmalıdır (Parvin, 2011: 113-119). İş özelliklerinin, çalışma ortamının ve ücret ödemelerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, etkili bir iletişim, katılımcı yönetim, kariyer geliştirme imkanı ve aile dostu faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen, iş tatminiyle ilgili faktörler zamanla gözden geçirilmelidir (Saibou, , 2010: 777-780).

Demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileriyle ilgili bir araştırma sonuçlarına göre, orta düzeyde bir iş tatmini için, yaş cinsiyet, medeni durum, yeterli eğitim, deneyim yılı, aylık gelir, gibi demografik değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, çalışanların demografik özellikleri ile çalıştıkları işin nitelikleri arasında uyum sağlanmalıdır (Ranjit, 2012:27). Aynı konuda yapılmış bir başka araştırmada, cinsiyet ve yaş faktörlerinin önemli bir etkisi olmadığı, fakat iş güvenliği ve ücret faktörlerinin iş tatmini üzerinde önemli etkisi olduğu belirlenmiştir (Scott, 2005: 111-112).

3.METODOLOJİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Belediye çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin ve bu faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Böylece iş tatmininin hangi demografik değişkenlerde ve hangi düzeyde farklılık gösterdiği belirlenecektir. Bu verilere dayanarak, belediye yönetimleri, çalışanların iş tatmin düzeylerini ve buna bağlı olarak beldelerinde yaşayan bireylerin hizmetlerden tatmin düzeylerini yükseltebilecektir.

Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyi nedir?
2. Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyleri farklılık gösteriyorsa, bu farklılıklar, hangi demografik değişkenlerle ilgilidir?

Bu soruların cevaplanabilmesi için, araştırmada kullanılan demografik değişkenlere göre şu temel hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaş değişkenine göre farklıdır.

H₂: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre farklıdır.

H₃: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, gelir değişkenine göre farklıdır.

H₄: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, işyerindeki konum değişkenine göre farklıdır.

3.2. Araştırma Yöntemi Ve Modeli

Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için, en uygun yöntem, kişisel görüşme yöntemidir. Çünkü bu yöntem, yanıtlayıcılarla işbirliği sağlayıp, yanıtlamama oranını en aza indirme ve sorulara içtenlikle yanıt verme özelliğine sahiptir (Tekin, 2007: 60).

Ankette kullanılan boyutlar, Locke tarafından ortaya atılmıştır. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanların yöneticilerle ilişkileridir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 220).

Belediye çalışanlarıyla yapılan kişisel görüşmede kullanılan görüşme cetvelindeki sorular, iş tatmini ölçeğinin geliştirilmesinde genel kabul görmüş, geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmayla kanıtlanmış sorulardır(Kitapçıve Sezen, 2002).

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işyeri memnuniyetinde kullanılan dört boyutla ilgili sorular bulunmaktadır: Birinci boyut, yönetim tarzından memnuniyet, ikinci boyut, ödül ve ceza sisteminden memnuniyet, üçüncü boyut,

çalışma arkadaşlarından memnuniyet, dördüncü boyut ücret memnuniyeti ile ilgilidir. İkinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, aylık gelir, konum faktörleri ile ilgili sorulardır.

Anketteki sorular beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup, ölçekteki farklı tutumlar ve bu tutumların katsayıları şöyledir: 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum.

Araştırma modeli iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, faktör analizi uygulanmış, iş tatminini etkileyen dört faktör belirlenmiştir. Daha sonra bu faktörler, güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. İkinci aşamada, faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, Oneway Anova, Kruskal Walllis ve Independent Sample t- testleriyle belirlenmiştir.

3.3.Ana Kitle Ve Örnek Kitle

Araştırmanın ana kitlesi, İstanbul ve Kocaeli bölgesindeki belediyelerde çalışanlar olup, bu ana kitleden kolay örnekleme tekniğiyle belirlenen 235 çalışan üzerinde kişisel görüşme yöntemi uygulanmıştır. Ankete ait demografik özellikler Tablo 1’de görülmektedir. Ankete katılanların %48,5’i 30-39 yaş arasındaki, %27,2’si 18-29, %24,3’ü 40 yaş üstündeki çalışanlardır. Ankete katılanların çoğunun (%47,2) gelir düzeyi 800-1200 TL arasındadır ve çoğunluğu (%40,4) büro elemanı olarak çalışmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler	Gerçek Frekanslar	Nispi Frekanslar
Yaş		
18-29	64	27,2
30-39	114	48,5
40 yaş üstü	57	24,3
Cinsiyet		
Erkek	154	65,5
Kadın	87	34,5
Gelir		
800-1200 TL	111	47,2
1201-1500 TL	59	25,2
1501-2000 TL	44	18,7
2000 TL’den çok	21	8,9
Konum		
İşçi	59	25,1
Teknisyen	25	10,6
Büro Elemanı	95	40,4
Kısım Yöneticisi	26	11,1
Şef/Müdür	30	12,8

4. VERİLERİN ANALİZİ

4.1. Faktör Analizi

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi için, anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 17 istatistiksel yazılımla faktör analizine tabi tutulmuştur.

Birinci adımda, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett's testi uygulanarak, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. KMO değeri 0,765 olup, örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. İkinci adımda, Measures of Sampling Adequacy (MSA) değerlerine bakılarak, tüm soruların faktör analizine sokulacağı anlaşılmıştır. Üçüncü adımda, "Toplam açıklanan varyans" tablosuna bakılarak, özdeğerleri "1" den büyük olan yirmi sorunun faktör analizine girdiği görülmüştür. "Toplam Açıklanan Varyans" tablosuna göre, özdeğerleri "1"den büyük dört faktör analize girmektedir. Bu soruların birikimli frekans değeri 0,5843'dür ve bu kabul edilebilir bir değerdir. Dördüncü adımda, "Döndürülmüş Bileşen Matrisi" tablosundan faktörleri oluşturan ve değerleri 0,50'den küçük olanlarla birden çok faktöre dağılan sorular belirlenip, analizden çıkarılmıştır. İki sorunun değeri 0,3'den küçüktür ve hiçbir faktöre yüklenememiştir. Bu sebepten bu faktörler analizden çıkarılmıştır. Üç sorunun ise aynı anda birden fazla faktöre yüklendiği ve birbirine yakın değerler aldığı görüldüğünden, bu sorular da analizden çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda, önce çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler, daha sonra bu faktörlerin altındaki sorular ve değerleri belirlenmiştir. Faktörlerin altında toplanan soruların içeriğine göre, birinci faktör "yönetim tarzı", ikinci faktör "ödül-ceza", üçüncü faktör "çalışma arkadaşları", dördüncü faktör "ücret" olarak adlandırılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Faktörlerin Altındaki Sorular Faktör Ağırlıkları Faktör Açıklayıcılığı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Ağırlığı	Açıkladığı varyans	Cronbach's Alfa
Faktör Yönetim Tarzı	Üstüm benden ne istediğini açıkça ifade eder	0,658	16,758	0,723
	Üstüm bir görev verdiği zaman, sık sık kontrol etmez, gerektiğinde ben kendim danışırım.	0,702		
	Sürekli yeni şeyler öğrenip becerilerimi geliştiriyorum.	0,586		
	Kendimi geliştirmem için bana her türlü kolaylıklar sağlanır.	0,591		
	İşyerimizde kararların alınmasında, astların fikrini almak, üstlerin otoritesini zayıflatmaz.	0,652		
Faktör Ödül ve Ceza	Üstüm cezalandırmalarda kişiler arasında ayırım yapmaz.	0,850	15,069	0,697
	Üstüm işimi iyi yapmam için bana	0,639		

	destek olur. Üstüm ekip çalışmalarını teşvik eder. Üstüm iyi çalışanın ödüllendirilmesine destek olur.	0,641		
Faktör Çalışma Arkadaşı	Çalışma arkadaşlarım birbirine yardımcı olur.	0,841	4,260	0,775
	İşe geldiğimizde herkes birbiriyle selamlaşır.	0,835		
	Sorunlarımızı iş arkadaşlarımızla rahatlıkla görüşebiliriz.	0,694		
Faktör Ücret	Yaptığım işin yoğunluğuna göre hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum.	0,743	12,343	0,662
	Yaşam standartlarına göre aldığım ücret yeterlidir.	0,778		
	Diğer işyerlerinde benzer işe ödenenden daha iyi ücret alıyorum.	0,744		

4.2. Güvenilirlik Analizi

Faktör analizleri sonucunda oluşan dört faktörün altındaki soru grupları, ayrı-ayrı Güvenilirlik Analizi testine tabi tutulmuş ve Cronbach's Alpha değerlerine göre, güvenilir olup olmadıkları belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir, fakat soru sayısı az olduğunda, bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Sipahi vd., 2010: 89).

Yönetim tarzı faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,723 olup, bu faktör altındaki sorulardan hiçbirinin güvenilirlik değeri 0,723'den büyük değildir. Aksi halde, tutarlılık olmadığı kabul edilir ve bu soru setinden çıkarılır. Ödül-ceza faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,697'dir. Faktör altındaki sorulardan hiçbiri, bu değerden yüksek değildir. Çalışma arkadaşları faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,775 bulunmuştur. Ücret faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,662'dir. Bu faktörlerin altındaki soruların hiçbiri, kendi faktörünün Cronbach Alpha değerinden büyük olmadığından, dört faktör de güvenilir bulunmuştur.

4.3.Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Faktörlere Göre Belirlenmesi

İş tatminini etkileyen faktörlerin düzeylerinin ve bu faktörlerin, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için, her bir demografik değişkenin alt bölümlerinin kendi aralarında, dört faktör için ayrı ayrı varyans analizine tabi tutulması gerekir. Bu analizlerin yapılabilmesi için, faktörlerle ilgili soruların ortalamaları, demografik değişkenlere göre belirlenmiştir. Demografik değişkenlere göre faktörlerin ortalamaları; (1) Yönetim tarzı: 2,7, (2) Ödül ve ceza: 2,46, (3) Çalışma arkadaşları: 2,87, (4) Ücret: 2,18'dir ve bu duruma göre, çalışanların iş tatmin düzeyleri ne düşük ne de yüksektir (Tablo 3).

Tablo 3. Faktörlerdeki Soruların Ortalama Değerlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler	Yönetim Tarzı	Ödül ve Ceza	Çalışma Arkadaşları	Ücret
Yaş				
18-29	2,63	2,49	2,81	2,19
30-39	2,76	2,57	2,95	2,1
40'dan Fazla	2,66	2,43	2,92	2,21
Cinsiyet				
Erkek	2,73	2,53	2,9	2,13
Kadın	2,61	2,43	2,89	2,14
Aylık Gelir				
800-1200 TL	2,67	2,57	2,91	1,94
1201-1500 TL	2,72	2,57	2,04	2,1
1501-2000 TL	2,82	2,58	3,06	2,46
2000 TL'den çok	2,49	2,22	2,58	2,56
Konum				
İşçi	2,68	2,39	2,78	1,93
Teknisyen	2,84	2,75	3,22	2,21
Büro Elemanı	2,71	2,63	2,94	2,24
Kısmi Yöneticisi	2,82	2,38	2,78	1,86
Şef/Müdür	2,54	2,33	2,87	2,48
Ortalama	2,7	2,46	2,87	2,18

4.4. Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Çalışanların memnuniyet düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği “Oneway Anova” analiziyle, farklılık gösterenler, Scheffe testiyle belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeni için t-testi uygulanmıştır. Varyans analizi ve t-testi için, önce Levene Testi uygulanarak, varyansların homojenliği sınanmıştır (Tablo 4). Levene Testine göre, varyansların eşit olmadığı durumlarda, bu değerlere Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Kruskal Wallis test tekniği, az sayıda değerden oluşan tek faktörlü gruplararası deneysel çalışmalarda, grupların bir değişkene ait puanları arasında gözlenen farkın anlamlılığını test etmede kullanılır. Bu işlem, parametrik bir test olan tek yönlü “Oneway Anova”nın normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda önerilir (Gözübüyük, 2010). Araştırmada, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerdeki demografik değişken sayısının az olması, ortalamaların normal dağılımını engellemektedir. “Oneway Anova” testlerinde karşılaştırılan grupların gözlem sayılarının otuzdan küçük olmaması gerekir (Sipahi vd., 2010).

Bu amaçla uygulanan Anova testinin sonuçları Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Faktörlerin Demografik Değişkenlere Göre “Oneway Anova” Test Sonuçları

Demografik Değişkenler	Levene Önem düzeyi	Anova Önem düzeyi	F	Ort.	St. Sapma	Min.	Maks.
Yaş							
Yönetim	0,985	0,589	0,959	2,31	0,195	1,89	2,56
Ödül-ceza	0,455	0,312	1,329	2,50	0,127	2,31	2,70
Çalışma Arkadaşları	0,679	0,551	0,659	2,11	0,151	1,91	2,33
Ücret	0,210	0,415	1,023	2,83	0,102	2,70	3,04
Gelir							
Yönetim	0,195	0,182	1,735	2,30	0,260	1,76	2,76
Ödül-ceza	0,025	0,315	0,156	2,57	0,356	1,76	3,29
Çalışma Arkadaşları	0,180	0,420	1,108	2,20	0,093	1,86	3,24
Ücret	0,174	0,005	7,374	2,76	0,275	2,29	3,20
Konum							
Yönetim	0,966	0,131	2,016	2,28	0,197	1,85	2,70
Ödül-ceza	0,161	0,03	6,621	2,50	0,214	2,08	2,77
Çalışma Arkadaşları	0,377	0,127	2,328	2,08	0,239	1,48	2,39
Ücret	0,173	0,166	2,028	2,85	0,348	2,40	3,38

4.4.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzıyla ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,985 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,985 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,589 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,589 > 0,05$) H_0 reddedilememiş ve farklı yaş gruplarının yönetim tarzıyla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ödül ve Ceza ile ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,455 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,455 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,312 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,312 > 0,05$) H_0 hipotezi reddedilememiş ve farklı yaş gruplarının ödül ve ceza ile ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu durumda, çalışanların iş tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,679 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,679 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,551 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,551 > 0,05$) H_0 reddedilememiş ve farklı yaş gruplarının, çalışma arkadaşlarıyla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ücretle ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,210 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,210 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,415 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında

(0,415>0,05) H_0 reddedilememiş ve farklı yaş gruplarının, ücretle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır.

4.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Gelir Değişkenine Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzıyla ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,195 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,195>0,05) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,182 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,182>0,05) H_0 reddedilememiş ve farklı gelir düzeyinde olan çalışanların yönetim tarzıyla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ödül-ceza ile ilgili değerlendirmede, Varyans analizinde, varyansların eşit olmadığı görüldüğünden, bu analiz tekniğinin yerine kullanılan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. “Test İstatistik”teki Asymp. önem düzeyi 0,130 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,130>0,05) H_0 reddedilememiş, gelir düzeyleri farklı olan grupların, ödül cezayla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla ilgili değerlendirmede, Varyans analizinde, varyansların eşit olmadığı görüldüğünden, bu analiz tekniğinin yerine kullanılan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. “Test İstatistik”teki Asymp. önem düzeyi 0,251 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,251>0,05) H_0 reddedilememiş, gelir düzeyleri farklı olan grupların, ödül cezayla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ücretle ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,174 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,174>0,05) varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,005 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,005>0,05) H_0 hipotezi reddedilmiş ve farklı gelir düzeyindeki çalışanların ücretle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

4.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İşyerindeki Konum Değişkenine İncelenmesi

Yönetim tarzıyla ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,966 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,966>0,05) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,131 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,131>0,05) H_0 reddedilememiş ve farklı konumdaki çalışanların yönetim tarzıyla ilgili ifadeleri arasında fark olmadığı anlaşılmıştır. Ödül ceza ile ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,161 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,161>0,05) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,03 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,03<0,05) H_0 reddedilmiş ve farklı konumdaki çalışanların ödül-cezayla ilgili ifadeleri arasında fark olduğu anlaşılmıştır. Bu farklarla ilgili olarak oluşturulan hipotezler, t-test tekniğiyle sınanmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla ilgili değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,377 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,377>0,05) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,127 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında (0,127>0,05) H_0 reddedilememiş ve farklı konumdaki çalışanların, çalışanlarla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ücretle ilgili

değerlendirmede, Levene testi önem düzeyi 0,173 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,173 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. Anova çizelgesindeki önem düzeyi 0,166 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,166 > 0,05$) H_0 reddedilememiş ve farklı gelir gruplarının ücretlerle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı kabul edilmiştir.

4.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenlere Göre t-testiyle İncelenmesi

“Oneway Anova” ve Kruskal Wallis tekniğiyle, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlere ait varyansların eşit olup olmadığı sınıandıktan sonra, varyansları eşit olmayan cinsiyet, gelir ve konum faktörlerle ilgili hipotezler oluşturulmuş ve daha sonra bu hipotezler Independent Sample t-testi tekniğiyle sınıanmıştır (Tablo 5).

Independent Sample t testi, iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, Levene testi sonuçlarına bakılarak, Levene testi önem düzeyi değerinin 0,05 önem düzeyinden büyük veya küçük olduğu belirlenmiştir. Eğer *Levene testi önem düzeyi* $< 0,05$ ise, Equal Variance Not Assumed satırına bakılmıştır. *Önem düzeyi (2-tailed) değeri* $> 0,05$ ise, grupların varyansları arasında anlamlı bir fark olmadığına, *önem düzeyi (2-tailed) değeri* $< 0,05$ ise, grupların varyansları arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilmiştir. İkinci aşamada, *Levene testi önem düzeyi* $> 0,05$ ise, Equal Variance Assumed satırına bakılmıştır. Bu satırdaki *önem düzeyi (2-tailed)* $> 0,05$ ise, grupların varyansları arasında anlamlı bir fark olmadığı, *önem düzeyi (2-tailed)* $< 0,05$ ise, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 5. Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarının Sınandığı t-test Sonuçları

Hipotezler	Levene testi önem düzeyi	Önem Düzeyi (2-tailed)	Ortalama		Standart Sapma	
Cinsiyet						
H1: Erkek ve kadınların yönetim tarzıyla ilgili ifadeleri farklıdır.	0,505	0,370	2,27	2,39	0,153	0,237
H2: Erkek ve kadınların ödül-ceza ile ifadeleri farklıdır.	0,346	0,385	2,47	2,57	0,090	0,193
H3: Erkek ve kadınların çalışma arkadaşlarıyla ilgili ifadeleri farklıdır.	0,420	0,262	2,46	2,56	0,109	0,095
H4: Erkek ve kadınların ücretle ilgili ifadeleri farklıdır.	0,830	0,857	2,87	2,86	0,023	0,117
Gelir						
H5: 800 TL-1200 TL ile 1201-1500 TL'den çok geliri olanların ücretle ilgili ifadeleri farklıdır.	1,00	0,028	1,94	2,44	0,146	0,142
H6: 1201-1500 TL ile 1501-2000 TL'den çok geliri olanların ücretle ilgili ifadeleri farklıdır.	0,085	0,003	2,44	2,54	0,049	0,136
H7: 801-1200 TL ile 2000 TL'den çok geliri olanların ücretle ilgili ifadeleri farklıdır.	0,155	0,002	1,94	2,56	0,049	0,142
Konum						
H8: Teknisyenlerle kısım yöneticilerinin ödül-cezayla ilgili ifadeleri farklıdır.	0,047	0,038	2,25	2,62	0,212	0,015
H9: Teknisyenlerle şef/müdürlerin ödül-cezayla ilgili ifadeleri farklıdır.	0,262	0,912	2,25	2,67	0,212	0,105

4.5.1. Cinsiyet Değişkeni

Yönetim Tarzıyla ilgili H_1 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,505 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,505 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. "Paired Samples Test" çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,370 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,370 < 0,05$) H_0 reddedilememiş ve erkeklerle kadınların yönetim tarzıyla ilgili ifadelerinde fark olmadığı anlaşılmıştır.

Ödül Ceza ile ilgili H_2 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,346 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,346 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,385 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,385 < 0,05$) H_0 reddedilememiş ve erkeklerle kadınların yönetim tarzıyla ilgili ifadelerinde fark olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışma Arkadaşları ile ilgili H_3 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,420 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,420 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,262 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,262 < 0,05$) H_0 reddedilememiş ve erkeklerle kadınların yönetim tarzıyla ilgili ifadelerinde fark olmadığı anlaşılmıştır.

Ücretle ilgili H_4 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,830 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,830 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,857 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,857 < 0,05$) H_0 reddedilememiş ve erkeklerle kadınların yönetim tarzıyla ilgili ifadelerinde fark olmadığı anlaşılmıştır.

4.5.2. Gelir Değişkeni

Ücretle ilgili H_5 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 1,00 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($1,00 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,028 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,028 < 0,058$) H_0 reddedilmiş ve gelir düzeyleri 700 TL’den az olanlarla 2000 TL’den çok olanların ücretle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Ücretle ilgili H_6 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,085 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,085 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,003 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,003 < 0,05$) H_0 reddedilmiş ve gelir düzeyleri 1201-1500 TL’ az olanlarla 1501-2000 TL arasında olanların ücretle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Ücretle ilgili H_7 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,155 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,155 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,002 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,002 < 0,05$) H_0 reddedilmiş ve gelir düzeyleri tabloda 801-1200 TL az olanlarla 2000 TL’den çok olanların ücretle ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

4.5.3. Konum Değişkeni

Ödül-ceza ile ilgili H_8 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,047 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,047 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,038 ile

önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,038 < 0,05$) H_0 reddedilmiş ve teknisyenlerle kısım yöneticilerinin ödül-cezayla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır.

Ödül-ceza ilgili H_0 hipotezinin sınanmasında, Levene testi önem düzeyi 0,262 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,262 > 0,05$) varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. “Paired Samples Test” çizelgesindeki önem düzeyi (2-tailed) 0,912 ile önem düzeyi 0,05 karşılaştırıldığında ($0,912 < 0,05$) H_0 reddedilmiş ve teknisyenlerle şef/müdürlerin ödül-cezayla ilgili ifadeleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır.

t-testi sonuçlarına göre, yönetim tarzı, ödül-ceza, çalışma arkadaşları ve ücret faktörleri, cinsiyet etmenine göre farklılık göstermemektedir.

Ücret faktörü, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. 801-1200 TL geliri olanlarla 1201-1500 TL geliri olanlar arasında, 801-1200 TL geliri olanlarla 1501-2000 TL geliri olanlar arasında ve 801-1200 TL geliri olanlarla 2000 TL’den çok olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Ödül-ceza faktörü, çalışanın konumu faktörüne göre farklılık göstermektedir. Teknisyenlerle kısım yöneticileri arasında ve teknisyenlerle şef/müdürler arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez sınamalarının sonuçları şunlardır:

H_1 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H_2 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H_3 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir. Gelir düzeyi 800-1200 TL olanların ortalaması 1,94 iken, 2000 TL’den çok olanların ortalaması 2,56’dır.

H_4 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri, işyerindeki konum değişkenine göre farklılık göstermektedir. İşçilerin ortalaması 1,93 iken, şef/müdür olanların ortalaması 2,48’dir.

5. SONUÇ

İş tatminiyle ilgili olarak yapılan birçok araştırmada, benzer ölçütler kullanılmış (Toker, 2007; Kitapçı ve Sezen, 2002; Çarıkçı, 2000; Taşlayan, 2007) olsa da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Toker’in dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı bir araştırmada, iş tatmininin, yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenlerinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bölükbaşı ve Yıldıztan’ın yerel yönetimlerle ilgili olarak yaptığı bir araştırmada, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerin ücret ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Kitapçı ve Sezen’in iş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili olarak yaptıkları bir araştırmada, işe başlama ve ilerleme aşamasında çalışma

koşulları ve iş arkadaşlarıyla ilişki faktörleri, durağan dönemde ise yöneticilerle ilişkiler ve katılımcı yönetim faktörleri belirlenmiştir. Çarıkcı'nın iş tatminini etkileyen kişisel faktörlerle ilgili bir araştırmasında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin ücret haricinde yüksek olduğu ve cinsiyet değişkeninin iş tatmininde önemli olduğu ve kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Taşlıyan'ın iş tatminiyle müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyle ilgili olarak yaptığı bir çalışmada, çalışanların çalışma koşullarında iyileştirme yapılması halinde daha başarılı olacakları sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada, çalışanların iş tatmin dereceleri, Likert ölçeğiyle değerlendirilmiş, iş tatminini etkileyen dört faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; (1) Yönetim tarzı, (2) Ödül ve ceza, (3) Çalışma arkadaşları, (4) Ücret faktörüdür. "Yönetim tarzı" faktörünün ortalaması 2,7, "Ödül ve ceza" faktörünün ortalaması 2,46, "Çalışma arkadaşları" faktörünün ortalaması 2,55, "Ücret" faktörünün ortalaması 2,18'dir.

Dört faktörün ortalaması 2,55 olduğundan, iş tatmin düzeylerinin çok yüksek ve çok düşük olmadığını göstermektedir. Bu durum, "Herzberg'in koruma ve motivasyon etkenlerini temel alan kuramını desteklemektedir. Çalışanlar, ne tatmin olmakta ne de tatminsiz bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri dört demografik değişkene göre değerlendirildiğinde, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin dördünün de cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bunun demografik değişkenlerden gelir düzeyi ve işyerindeki konuma göre değerlendirilmesi yapıldığında, iş tatminini etkileyen ücret ve ödül-ceza faktörlerinde anlamlı farklılıklar vardır. Farklı gelir gruplarındaki çalışanların, ücret faktörüyle ilgili tatmin düzeyleri ile farklı konumdaki çalışanların ödül-ceza faktörleriyle ilgili tatmin düzeyleri de anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar da, Adams'ın eşitlik kuramını desteklemektedir. Gelir düzeyleri ve işteki konumları farklı olan gruplar, kendilerini diğer gruplarla karşılaştırıp, sahip oldukları çıktıların diğer grupların çıktılarından düşük olduğunu gördüklerinde, söz konusu faktörlerle ilgili iş tatmin düzeyleri düşmektedir.

Sonuç olarak, belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ne düşük ne de yüksektir ve bazı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, gelir ve işyerindeki konum faktörlerinde kendini göstermektedir. Belediye yönetimleri, çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltip, belde bireylerine daha yüksek düzeyde hizmet verebilmek için, çalışanlarının gelirleriyle ve konumlarıyla ilgili iyileştirmeler yapmalıdır.

KAYNAKLAR

Ağırbaş, İ., Çelik Y., ve Büyükkayıkçı H., (2005), "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3) 326-350.

Bernal, J.G., Gargolla, A., ve Castel, M.M., (2005), "Job Satisfaction: Emprical Evidence of Gender Differences" *Women in Management Review*, 20 (4), 279-288.

Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ., (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-8.

Bölükbaşı, A.G., ve Yıldıztan, D.Ç., (2009), "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, , XXVII II, 345-366.

Çarıkcı, İ. H., (2000), "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5/2, 155-168.

Daljeet, S.W., Manoj, V., ve Dolvinder, S.W., (2011), "A Study on Factors Influencing Employee Job Satisfaction-A Study in Cement Industry of Chhattisgarh", *International Journal of Management And Busines Studies*, 1(3), 109-111.

Daniel, H., ve Imoht, A., (2002), "The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.

Daulatram, B., (2003),"Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219 – 236.

Gözübüyük, Ş., (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Kitapçı, H., ve Sezen, B., (2002), "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/1, 219-230.

Küçük, F., (2007), "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörünün Önemi; Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 75-94.

Özdevecioğlu, M., ve Doruk, N. Ç., (2009), "Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile-İş Çalışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tahminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.

Parvin, M.M., ve Kabir N. Y. (2011), "Factor Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector", *Australian Journal of Business and Management Research* 1 (9), 113-123.

Ranjit, L., (2012), “Study On İnfluence of Demographic Factors On Job Satisfaction Of Textile Mill Workers”, ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research, 2 (4), 14-29.

Saibou, H., (2010), “Employee Job Satisfaction in Public Sector: A Study Based on the Case of Niger”, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, P.R China,

Scor, M., Swortzel, K. A., ve Taylor, N. W., (2005), “The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents”, Journal of Southern Agricultural Education Research, 55(1), 102-115.

Sevimli, F., ve İşcan Ö.F., (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi, 5 (1-2), 55-64.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M., (2010), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayınları.

Taşlayan, M., (2007), “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki-Kahramanmaraş’ta Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2, 185-195 .

Tekin, V.N., (2007), SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Toker, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 92-107.

Tuncer, A., and Avcı, U., (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2), 93-109.

Urhan, V.F., (2008), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması”, Sayıştay Dergisi, 70, 85-102.

BULGARİSTAN'DAN TÜRKİYE'YE GELEN DÜZENSİZ GÖÇMENLERİN YASALLAŞMA SÜREÇLERİNDE DEĞİŞEN YASAL DÜZENLEMELERİN ROLÜ

Berrak ÇEÇEN*

ÖZET

Bu çalışma, 1989 yılında Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türklerinin yasallaşma süreci üzerinde durmaktadır. 1980'lerin sonunda başlayan bu göç hareketi içerisinde Bulgaristan Türkleri, Türkiye'de görece imtiyazlı bir konuma sahip olmuşlardır. Öte yandan, 1990 yılı sonrası Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç eden düzensiz göçmenlerin farklı bir yasallaşma süreci içerisinde evrildiği görülmüştür. Söz konusu göçmenler, Türkiye'nin değişen yasal düzenlemeleri bağlamında piyasada sömürüye açık emek göçü haline gelmişlerdir. Bu makalenin araştırma bulgusu olarak 1990 yılından sonra Bulgaristan'dan Türkiye'ye gelen düzensiz göçmenlerin ikamet, çalışma izni ve Türk vatandaşlığı alma süreçlerinin 1989 yılına göre önemli farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışmada da bu karşılaştırmaya değinilecektir. 1989 ve 1990 yılı sonrası göç eden göçmenlerin kazanımları ve kayıpları gözler önüne serilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bulgaristan Türkleri, göç, emek göçü, Türk vatandaşlığı

THE ROLE OF LEGISLATIVE REGULATIONS CHANGING IN THE LEGALIZATION PROCESSES OF IRREGULAR MIGRANTS WHICH COME TO TURKEY FROM BULGARIA

ABSTRACT

This study places emphasis on the legalization process of Bulgarian Turks, who emigrated from Bulgaria to Turkey in 1989. Bulgarian Turks in the movement of migration that started at the end of the 1980's have relatively privileged position in Turkey. Furthermore, it has been observed that irregular migrants, who emigrated from Bulgaria to Turkey after 1990, have evolved in different legalization process. Such migrants have turned into labor emigration open to exploitation in the market in the context of the legislative regulations, which have changed in Turkey. As a research finding of this article, it is understood that there is a significant difference between the processes of residence, work permit and acquiring citizenship of Turkish of the irregular migrants which have come to Turkey from Bulgaria after 1990 in comparison to 1989. This study will address such comparison. It will present the acquisitions and losses of the migrants who immigrated after 1989 and 1990.

Keywords: Bulgarian Turks, migration, labor migration, Turkish citizenship

* İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, berrakcecen@gmail.com

1.GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti kuruluşundan bu yana göç alan bir ülke olmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında, ulus devleti inşa etmek için Bulgaristan Türkleri ve Osmanlı döneminde yaşamış farklı etnik kökenli topluluklar, devlet desteğiyle Türkiye'ye göç etmişlerdir.

Türkiye'nin göç konusunda uyguladığı kurallar 14 Haziran 1934 tarihli İskan Kanunu çerçevesinde şekillenmiştir. İskan Kanunu'na göre, göçmenlerin Türkiye'ye yerleşebilmeleri için "Türk soylu veya Türk Kültürüne bağlı olma" koşulunu taşımaları gerekmektedir. Bu koşulun başta Balkan göçmenleri olmak üzere, Kafkasya'dan ya da Orta Doğu'dan gelen göçmenlere uygulandığı da görülmektedir. (İçduygu, 2009: 138).

İskan Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince, Bulgaristan Türklerinin Türkiye'ye yerleşmeleri diğer göçmenlere kıyasla görece imtiyazlı olmuştur. Bulgaristan Türklerinin göçü 1990 yılına kadar İskan Kanunu sayesinde Türkiye tarafından desteklenirken, 1990 yılından sonra ise aynı durum söz konusu olmamıştır. 1989 zorunlu göçüyle Türkiye'ye gelen göçmenlere Türk vatandaşlığı hakkı tanınmıştır. Aynı zamanda Bulgaristan'a giderek pasaportlarını yenileyen Türklere Bulgar vatandaşlığı da verilmiştir. Böylece 1989 göçmenleri çifte vatandaşlık hakkına sahip olmuşlardır (Ciğerci, 2012: 127). Bulgaristan'ın 2007 yılında Avrupa Birliği (AB) 'ne üye olması, Bulgaristan Türkleri için Bulgar vatandaşlığını daha da önemli kılmıştır. 1990 yılı sonrası Bulgaristan'daki ekonomik krizden dolayı Türkiye'ye göç eden göçmenlerin ise Türk vatandaşlığı almaları çok nadir görülen bir durum olmuştur.

1990 yılından sonra Bulgaristan örneği özelinde göçün kaynağı da değişikliğe uğramıştır. 1990'lı yıllara kadar politik kaynaklı göç kavramı kullanılırken, 1990 sonrasında ekonomik kaynaklı göç kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye'nin AB'ye aday olmasıyla birlikte vize politikalarında değişiklikler meydana gelmiştir. Türkiye, serbest vize rejimini terk ederek daha katı bir vize rejimi uygulamaya başlamıştır. Yeni vize rejiminin etkisiyle Türkiye'ye göç eden düzensiz göçmenlerin ikamet, vatandaşlık ve çalışma izni almaları da zorlaşmıştır. Bunun üzerine göçmenler yasa dışı yollara başvurarak Türkiye'ye gelmeye başlamışlardır.

Türkiye'nin AB göç mevzuatı doğrultusunda sık sık değişime uğrayan vize rejimleri, göçmenler arasında yasal düzenlemeleri takip edememe sorununu doğurmuştur. Yasal düzenlemeleri takip edemeyen göçmenler derneklerden bilgi almaya yönelmişlerdir. Derneklerin girişimlerinin de yetersiz kalması üzerine, yasal statülerini kaybeden göçmenler para cezası ödemek durumunda kalmışlardır. Ödenen para cezalarının miktarında da tutarsızlık hakim olmuştur.

2. BULGARİSTAN'DAN TÜRKİYE'YE GERÇEKLEŞEN GÖÇLERİN TARİHSEL ARKAPLANI

Bulgaristan'dan Türkiye'ye farklı zaman dilimlerinde çeşitli göçler gerçekleşmiştir. Bulgaristan hükümetinin, Bulgaristan'da yaşayan Türk ve Müslüman azınlıklara karşı asimilasyon politikaları uygulamaya başlamasıyla, Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türklerinin sayısında artış meydana gelmiştir.

1984 yılında Todor Jivkov başkanlığındaki Komünist Partinin, Türk asıllı azınlığa karşı uyguladığı asimilasyon politikalarını ağırlaştırması üzerine kamuoyunda oldukça yankı bulan 1989 Zorunlu Göç'ü yaşanmıştır. 1984 yılında başlayarak Türk asıllı azınlığa uygulanan ve göçle sonuçlanan asimilasyon politikaları, 10 Aralık 1989 tarihinde Jivkov iktidarının son bulmasına neden olmuştur. Bulgaristan'da Jivkov iktidarının son bulmasının ardından, Petar Mladenov iktidara gelmiştir. Mladenov Batı ile işbirliği yapmayı Bulgaristan'ın yeni hedefi olarak belirlemiştir. Yeni hükümet Batı ile işbirliği yapabilmek için ilk olarak Jivkov hükümetinin azınlıklara karşı uyguladığı sert politikaların, diğer devletlerde bıraktığı kötü izlenimlerini silmeye çalışmıştır. Yeni iktidarın uğraşları üzerine, Bulgaristan 2007 yılında AB'ye tam üye olmuştur.

Bulgaristan'da yaşanan ekonomik kriz, özellikle Türklerin yaşadığı bölgelerde işsizlik sorununa yol açmıştır. Bunun üzerine 1990'lı yıllarda Türkiye'ye ekonomik kaynaklı yeni göç dalgaları gelmeye başlamıştır. Bulgaristan'daki ekonomik krizden kaynaklanan yeni göç dalgası, politik kaynaklı göç olgusunun yanında ekonomik kaynaklı göç olgusunun da gündeme gelmesine neden olmuştur.

2.1. 1923-1989 Arası Göçler

1925 yılı Bulgaristan-Türkiye arasındaki ilişkilerin düzeldiği bir yıl olmuştur. İki devlet arasındaki ilişkilerin düzelmesinin göstergesi olarak, 18 Ekim 1925 tarihinde azınlıkların korunmasına ilişkin iki önemli anlaşma imzalanmıştır. Anlaşmalardan ilki olan “*Türk-Bulgar Dostluk Anlaşması*”, iki ülke arasındaki barışın sürdürülebilirliğinin sağlanması ve dostluğun devam ettirilmesini sağlamaya yöneliktir (Şimşir, 2009: 376). Anlaşma Bulgaristan ile Türkiye arasında dostluğun korunmasını sağlamaya çalışırken, iki ülke arasında anlaşmazlığa neden olan azınlıkların vatandaşlık hakları konusuna da değinmektedir. Anlaşmanın söz konusu maddesine göre: “Bulgaristan'da doğmuş ve Türkiye'ye göç edip Türk vatandaşlığını almış olan bütün Müslümanları Bulgar Hükümeti Türk Vatandaşları olarak tanır. Aynı şekilde Türkiye'den göç etmiş ve Bulgar Vatandaşlığını almış olan bütün Bulgarları da Türk Hükümeti Bulgar vatandaşları olarak tanır.” (Ulukan, 2008: 62) Maddede belirtildiği üzere, anlaşmayı imzalayan iki taraf da kendi ülkesinde doğan ve diğer ülkeye göç ederek göç ettiği ülkenin vatandaşlığını almış olan kişileri kendi ülkesinin vatandaşı olarak tanımakla yükümlüdür. Bu madde sayesinde göç eden kişiler iki ülkenin de vatandaşı sayılacak ve herhangi bir hak kaybına uğramayacaklardı.

İki ülke arasında aynı tarihte imzalanan diğer anlaşma “*Türk-Bulgar Oturma (İkamet) Sözleşmesi*’dir”. Azınlıkların vatandaşlık meselesi kadar, göç ediş biçimleri ve yanlarında götürecekleri malların miktarı da iki ülke arasında sorun teşkil eden konuların içinde yer almaktadır. Bu nedenle Sözleşmenin ikinci maddesi doğrudan azınlıkların göç ediş biçimlerini ve göç esnasında yanlarında götürebilecekleri malların miktarını iki ülke arasında belli bir kurala bağlanmaya yöneliktir. Sözleşmenin söz konusu maddesine göre; “Taraflar, Bulgaristan Türklerinin ve Türkiye Bulgarlarının isteğe bağlı göçlerine hiçbir engel çıkarılmamasını kabul ederler. Göçmenler, yanlarına taşınır malları ve hayvanlarını serbestçe tasfiye etmek hakkına sahip olacaklardır. Taşınmaz mallarını kesin gidişlerinden önce tasfiye etmemiş olanlar, göç gününden başlamak üzere, iki yıllık bir süre içinde bu tasfiyeyi yapmak zorundadır. Malların tasfiyesinden elde edilen paraları ilgililerin dışarı çıkarma biçimi konusunda iki hükümet arasında bir anlaşma yapılacaktır.” (Şimşir, 2009: 378) Bu maddede belirtildiği üzere, Bulgaristan Türkleri ve Türkiye Bulgarları göç etmek istedikleri taktirde herhangi bir engellemeye maruz kalmayacaklardır. Söz konusu taraflar göç ederken hiçbir kısıtlama olmadan taşınabilir mallarını yanlarında götürebileceklerdir. Bu maddenin önemi 1989 yılına gelindiğinde daha iyi anlaşılacaktır. 1989 yılında gerçekleşen Büyük Göç’te Todor Jivkov Türkiye’ye göç eden Bulgaristan Türklerinin taşınabilir mallarını yanlarında götürmeleri hususunda serbestlik tanımayacaktır.

1925 yılında imzalanan iki anlaşma da Bulgaristan ile Türkiye arasındaki göçleri bir düzene sokmasına rağmen, zaman içinde iki ülkenin farklı siyasal grupta yer almaları anlaşmazlıklara neden olmuştur. Bunun üzerine 1923-1949 yılları arasında Bulgaristan’dan Türkiye’ye toplam 220.041 kişi göç etmiştir (Ulukan, 2008: 63-64).

İkinci Dünya Savaşı’nın başladığı tarihlerde iki ülke arasındaki göçlerde azalma meydana gelmiştir. Ancak 1950-51 yıllarına gelindiğinde, asimilasyon uygulamalarının etkisiyle Bulgaristan’dan Türkiye’ye tekrardan yoğun bir göç dalgası olmuştur. Bu dönemde Bulgaristan’da Sovyet modeli benimsenmiş ve sosyalist rejimin yerleştirilmesi için çeşitli faaliyetlere başlanmıştır (Ulukan, 2008: 64).

Yeni rejim ilk olarak “tek bir ulus yaratmak” fikrini benimsemiştir (Çolak, 2013: 119). Bu fikir doğrultusunda Bulgaristan’da yaşayan Türk ve Müslüman azınlıklar zaman içerisinde çeşitli uygulamalarla asimile edilerek, saf bir Bulgar ırkı oluşturulacaktı. Bulgaristan’daki en kalabalık azınlık grubunu oluşturan Türkler ise tek bir ulus yaratma yolunda asimile edilmesi gereken ilk grubu oluşturmaktaydı.

Asimile etme uygulamalarının başında azınlıkların eğitim seviyelerini yükseltmek gelmektedir. Eğitim seviyesi yükselen kişiler, etnik kimliklerini geri plana atarak işçi sınıfının çıkarlarını gözetmeye başlayacaktı. Bu uygulama sayesinde azınlık addedilen grupların kimlik problemleri ortadan kalkacak ve Sosyalist kimliğini sahipleneceklerdi. Böylece planlandığı gibi Bulgaristan’da tek bir ulus yaratılmış olacaktı.

Bulgaristan Hükümeti, 10 Ağustos 1950 tarihinde Türkiye'ye bir nota vermiştir. Bulgaristan Türklerinden 250.000 kişinin üç ay içinde Türkiye'ye göçmen olarak alınmasını istemiştir (Şimşir, 2009: 212). Bulgar Hükümeti'nin verdiği notaya Türkiye'nin olumlu cevap vermesi üzerine göç başlamıştır. Türkiye, gelen nüfusun iskanını sağlayabilmek için göçü zamana yayarak gerçekleştirmeye çalışmıştır. Türkiye'ye gelenlerin arasında Çingenerlerin de olması Türkiye'nin 7 Ekim 1950 yılında sınırlarını Bulgaristan Türklerine kapamasına neden olmuştur. 1934 yılında çıkarılan 2510 Sayılı İskan Kanunu gereğince sadece Türk soyundan veya Türk kültürüne bağlı olanlar Türkiye'ye göçmen olarak alınabiliyordu. Kanunda Çingenerler ise ülkeye alınmayacaklar arasında yer alıyordu (Atabay, 2012: 64).

Türkiye'ye Çingenerlerin girişini önlemek için sınırların kapatılması üzerine Bulgaristan Türkleri Türkiye'nin sınır kapısında yığılmaya başlamışlardır. Durumun giderek ciddiyet kazanması üzerine iki ülke arasında görüşmeler başlamıştır. İki ülke arasında yapılan görüşmeler sonuç vermiş, günde en çok 800 göçmenin gönderilmesi ve hiçbir göçmenin vizesiz olarak Türkiye'ye gelemeyeceği şartı kabul edilmiştir. Bunun üzerine 2 Aralık 1950 tarihinde Türkiye sınır kapılarını Bulgaristan Türklerine bir kez daha açmıştır (Ulukan, 2008: 66). Ancak Bulgaristan kabul edilen şarta uymayarak 1951 yılına kadar devam eden göç süresince sahte vize vererek veya vizesiz bir şekilde göçmenleri göndermeye devam etmiştir. Diğer yandan iki ülke arasında kriz yaratan ve Türkiye'nin sınır kapılarını Bulgaristan'dan gelen göçmenlere kapamasıyla sonuçlanan Çingenerlerin Türkiye'ye gönderilmesine 1951 yılında da devam edilmiştir. Bunun üzerine Türkiye, 8 Kasım 1951 tarihinde sınır kapılarını tekrar kapatmıştır. Bulgaristan Türkiye'nin sınırını kapamasına karşın 30 Kasım 1951 yılında Türkiye'ye göçü kesin olarak durdurmuştur. 1950-1951 yılları arasında Bulgaristan'ın azınlığı göçe zorlaması üzerine 37.851 aileye mensup olmak üzere 154.393 kişi iskanlı göçmen olarak Türkiye'ye gelip yerleşmiştir (Ulukan, 2008: 66-67).

8 Kasım 1951 tarihinde Türkiye'nin sınır kapılarını kapaması üzerine birçok aile parçalanmak durumunda kalmıştır. Göç etmek için vize alan kişiler bir anda kapanan sınır kapısıyla karşılaşmışlardır. Söz konusu tarihten önce Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türkleri göçün biranda durması üzerine akrabalarıyla bir araya gelememişlerdir. Türkiye'ye göç eden ve sınır kapılarının kapanmasından dolayı aileleriyle birleşemeyen Bulgaristan Türkleri, gerekli mercilere yakın akrabalarıyla birleşmek istediklerini dile getiren dilekçeler vermeye başlamışlardır.

Türkiye Dışişleri Bakanlığı verilen dilekçelerin çokluğu nedeniyle dilekçe gönderen göçmenlere tek tip mektup göndermeye başlamıştır

“.....tarihli dilekçenin karşılığıdır. Türk Bulgar Hududu 20 Şubat 1953 tarihinden itibaren açılmış olmakla beraber Bulgar Hükümetinin 30 Kasım 1951 tarihinden beri göçü tamamen durdurduğu malumdur. Bununla beraber hiç değilse yurdumuza gelen göçmenlerin Bulgaristan'da kalan yakın akrabalarının biran evvel memlekete getirilebilmesi için çalışmaktadır. Netice alındığı takdirde dilekçede adı geçen akrabalarınıza da tercihen vize verileceğini selamlarımla bildiririm.- Hariciye Vekili.”(Şimşir, 2009: 316)

Bu mektuptan da anlaşılacağı gibi Türkiye Dışişleri Bakanlığı parçalanmış aileler için harekete geçmiştir. Ancak üzerinde durulan genel bir göç izni değildir. Sadece Türkiye'ye göç ettiği için parçalanmak durumunda kalmış aileleri kapsayan ve bu ailelerin birleşmelerini sağlamaya yönelik olan sınırlı bir göç iznidir.

Bütün bu yazışmalar olurken ve belirsizlik yerini korurken Bulgaristan Komünist Partisi de Türk azınlığa karşı uyguladığı asimilasyon politikalarının dozunu arttırmaya başlamıştır. Bu doğrultuda 1959 yılında Türk okulları Bulgar okullarıyla birleştirilmiştir. Türkçe derslerin sayısı azaltılarak zaman içinde tamamen sonlandırılması hedeflenmiştir. 1974 yılında Bulgaristan'daki okullarda tüm dersler Bulgarca olmuş ve Türkçe seçimlik ders haline getirilmiştir. Seçimlik ders haline getirilen Türkçenin, azınlıklar tarafından tercih edilmemesi hususunda birtakım uygulamalarda bulunulmuştur. İlk olarak Türkçe seçimlik dersi hafta sonuna konmuştur. Böylece Türkçe dersini seçen çocukların sayısında azalma yaşanacağı düşünülmüştür. İkinci uygulama olarak Okul yetkilileri tarafından Türkçe dersini seçen çocukların aileleri aranarak, dersi çocuklarına seçtirmemeleri yönünde ikna konuşmaları yapılmıştır. Türkçe kitap, gazete, dergi basımları da bilinçli bir şekilde azaltılmıştır.

1962 Küba Bunalımından sonra Avrupa'da yumuşama kendini göstermeye başlamıştır. Avrupa'da etkisini arttırmaya başlayan yumuşama döneminde, Türkiye ile Bulgaristan arasında sınırlı da olsa bazı alanlarda işbirliği başlamıştır (Lütem, 2012: 139-140). İki ülke arasında süren görüşmeler sonucunda, 22 Mart 1968 tarihinde iki ülkenin Dışişleri Bakanlığı tarafından bir göç anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma çerçevesinde on yıllık bir dönem içinde 130.000 kadar Bulgaristan Türkü Türkiye'ye göç etmiştir (Lütem, 2012: 149). Göç anlaşmasıyla göç eden bu kişiler serbest göçmen olarak kabul edilmişlerdi. Söz konusu göçmenler serbest göçmen olarak adledilmelerinden dolayı devletten hiçbir yardım talep edemeyeceklerdi.

Serbest göçmen olarak kabul edilen göçmenler daha çok Marmara ve Ege Bölgelerini yerleşmek için tercih etmişlerdir. Bunun nedeni daha önce göç eden akrabalarının bu bölgelere yerleşmesi ve ikliminin Bulgaristan'a benzemesinden kaynaklanmaktadır. En çok göç edilen illerin başında ise İstanbul (%29,6), Bursa (%27,2) ve İzmir (%8,7) gelmektedir (Ulukan, 2008: 71).

2.2. 1989 Göçü

Todor Jivkov başkanlığındaki Komünist Parti, Bulgaristan'da yaşayan Türk ve Müslüman azınlıklara karşı uyguladığı asimilasyon politikalarını 1984 yılında daha da ağırlaştırmıştır.

Jivkov, asimilasyon uygulamalarıyla Bulgaristan'ı geleneksel çok etnikli tarım toplumundan arındırarak, modern, sanayileşmiş ve etnik olarak homojen bir sosyalist devlet haline getirmeyi planlamıştır (Ulukan, 2008: 71). Bu amaç doğrultusunda Bulgaristan'da yaşayan Türklerin kimlikleri Bulgar kimliğiyle değiştirilerek, sosyal ve siyasal hayatın her alanına entegre edilmeye çalışılacaktır.

Bu süreç, Bulgar Hükümeti tarafından “Bulgarlaştırma” veya “yeniden doğuş süreci” olarak adlandırılmıştır. Yeniden doğuş süreci 1984 Aralık ayının son günlerinden başlayarak, 1989 yılının Mart ayına kadar geçen sürede gerçekleştirilecekti(Şirin, 2011: 360-361).

Bulgaristan Hükümeti, Türk asıllı azınlığı asimile etmek için birçok politika uygulamıştır. İlk olarak azınlıkların isimleri zorla Bulgar isimleriyle değiştirilmiştir. Kamusal alanda Türkçe konuşmak yasaklanmıştır. Türkçe konuşarak yasağa uymayan kişilere ise para cezası uygulanmıştır. Böylelikle Türkler iş yerlerinde, toplu taşıma araçlarında Türkçe konuşamaz hale gelmişlerdir. Diğer devletlerin tepkilerini önlemek ve kamuoyunda dikkat çekmemek adına uygulanan para cezasına karşılık olarak, yüksek sesle konuşma cezası başlığı altında bir makbuz verilmiştir. Bu makbuz sayesinde Bulgaristan hem diğer devletlerden tepki görmeyecek hem de uygar bir toplum imajı sergileyecekti. Bulgaristan’daki Türklerin Türk müziği dinlemeleri de yasaklanmıştır. Türkler düğünlerinde dahi Türkçe müzik dinleyememekte, sadece Bulgar Hükümeti tarafından verilen liste doğrultusunda müzikler çalabilmektedirler. Türklerin Türk radyolarının dinlenmesinin önüne geçebilmek için Bulgar Hükümeti tarafından Jamping uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulama sayesinde Bulgaristan’da Türk televizyonları da izlenemez hale gelmiştir. Türkler, dış dünyadan haber alabilmek için Amerika’nın Sesi, Radio Free Europe/ Radio Liberty, BBC, ve Alman radyolarının Türkçe yayınlarını dinlemeye başlamışlardır. "Yeni Hayat Dergisi" ve "Yeni Işık" gazetesinin adları Nov Jivot ve Nova Svetlina olarak değiştirilmiştir. Yarı Türkçe yarı Bulgarca çıkan bu gazeteler, sadece Bulgarca çıkmaya başlamıştır. Türk azınlığın Bulgar bayram ve adetlerini uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Buna göre doğum, evlenme ve defin gibi işlemlerde sadece komünist rejimin belirlediği şekilde gerçekleştirilecekti (Lütem, 2012: 145-147).

Jivkov, yaptığı konuşmalarda sıklıkla Bulgaristan’da Türk yaşamadığını dile getirmiştir. Bu kişilerin aslında Osmanlı döneminde "İslamlaştırılmış Bulgarlar" olduğunu iddia etmiştir (Atasoy, 2012: 7). Bulgaristan’da Türk olmadığını kanıtlamak amacıyla Türklere ait mezar taşları kırılmış ve birçok Türk mezarı isimsiz kalmıştır. Bulgarlaştırma planı çerçevesinde, Türk çocuklarının küçük yaşlardan itibaren Bulgar kreşlerine gönderilmesine önem verilmiştir. Böylelikle daha küçük yaşlarda Bulgar dili, örf ve adetleri öğrenilecek ve Bulgarlaştırılmaları küçük yaşlarda sağlanmış olacaktır.

Asimilasyon kampanyalarının yanında Bulgaristan Türklerinin Türkiye’ye göç etmelerini önlemek amacıyla Türkiye’yi kötileyici çeşitli yazılar yayınlanmıştır. Birtakım senaryolar oluşturularak, Türkiye’ye göç etmeyi düşünen kişiler Türkiye’de yaşamanın oldukça zor olduğuna inandırmaya çalışılmıştır.

Asimilasyon politikalarından en çok dikkat çeken zorla isim değiştirme olmuştur. Zorla isim değiştirme ilk olarak Bulgaristan’ın güney kesimlerinde uygulanmaya başlanmış, daha sonra ülke geneline yayılmıştır (Şirin, 2011: 361). Bulgar Hükümeti, gece saatlerinde köylere asker göndererek köy köy zorla isim değiştirme politikasını uygulamaya başlamıştır. Uygulamanın gönüllü bir şekilde gerçekleştiği izlenimini

vermek için isimleri zorla değiştirilen Türklere, Bulgar isimlerini isteyerek aldıklarına dair belge imzalatılmıştır. Zorla isim değiştirme yavaş yavaş uygulanmaya çalışılsa da ülke genelinde çeşitli direniş hareketleri boy göstermeye başlamıştır. Direniş hareketleri Aralık 1984-Şubat 1985 tarihleri arasında doruk noktasına ulaşmıştır. Zorla isim değiştirme politikasını protesto etmek amacıyla çeşitli açlık grevleri ve protesto yürüyüşleri yapılmıştır. Protesto sırasında “Biz Türküz!”, “Demokrasi!”, “Adlarımızı geri istiyoruz!” gibi sloganlar atılmıştır (Zafer, 2010: 38-39). Bulgaristan Hükümeti giderek artan direniş hareketlerine son vermek amacıyla direniş gösteren insanlara şiddet uygulamaya başlamıştır.

Biranda Bulgaristan'daki hapishaneler, direniş sonrası tutuklanan insanlarla dolmaya başlamıştır. Hapishanelerde yer kalmaması üzerine, tutuklananlar Belene Kampı'na gönderilmiştir. Asimilasyon uygulamalarına direnen ve bunun sonucunda tutuklanan Türkler Belene Kampı'nda ağır şartlarda gece gündüz çalıştırılmışlardır. Asimilasyonun devam etmesi üzerine Belene Kampı'ndaki mahkumlar açlık grevine başlamışlardır. Açlık grevleriyle ulaşılmak istenen asimilasyon uygulamalarının son bulması, tutukluların serbest bırakılması ve Türkiye'ye göç edilmesine izin verilmesidir (Rubasam, 2009: 16).

Bulgaristan, uyguladığı asimilasyon politikalarıyla azınlığın Türk kimliklerini yok ederek Bulgar kimliğini benimsemelerini sağlamaya çalışmıştır. Bulgar kimliğini benimseyen azınlık Türkiye'ye göç etmek istemeyecek ve Bulgaristan hükümetinin çıkarlarını savunacaktır. Böylelikle Bulgaristan hem elindeki kalifiye elemanı kaybetmeyecek hem de ekonomisinin kötü etkilenmesinin önüne geçecektir. Ancak asimilasyon uygulamalarının direnişle karşılaşması, Jivkov hükümetinin kayıplarını kabullenerek göçe olumlu bakmaya başlamasına neden olmuştur. Oysa protesto eden Türklerin amacı Türkiye'ye göç etmek değildi. Sadece asimilasyon uygulamalarının son bulmasını ve Bulgaristan'da kimliklerini muhafaza ederek yaşamak istiyorlardı.

İlk başlarda Bulgaristan Türklerinin Türkiye'ye göç etmesine sıcak bakmayan Jivkov'un göçe sıcak bakmaya başlamasına neden olan olay, Bulgaristan'ın ileride Kıbrıs'a benzer bir durumun içine düşmesinden endişe duymasıdır. Çünkü Türkler Bulgaristan'daki en büyük azınlık nüfusunu oluşturuyordu. Jivkov'un bu endişesini toplantılarda sıklıkla dile getirdiği şu sözlerinde görebiliriz; “Biz, büyük göç psikozunun eşiğindeyiz. Bu psikozu nasıl değerlendirmeliyiz? Bizim böyle bir psikozu ihtiyacımız var, iyi bir fırsat çıktı. Ben, sır olarak sakladığım bir şey söyleyeyim. Eğer biz bu halktan 200-300 bin kişiyi sınır dışı etmezsek, 15 yıl sonra Bulgaristan artık olmayacak. Bulgaristan, Kıbrıs veya ona benzer bir şey olacak.”(Zafer, 2010: 42)

Yeniden doğuş süreci başarılı olamadığı gibi, sanılanın aksine Türk azınlığın etnik ve dini kimliğine daha sıkı sarılmasına neden olmuştur. Bunun üzerine Jivkov devlet televizyonlarında “Bulgaristan Türkleri eğer isterlerse Türkiye'yi turist olarak serbestçe ziyaret edebilirler” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Konuşmanın ardından binlerce Türk pasaport bürolarına akın etmiştir (Şirin, 2011: 361-362). Jivkov, Bulgaristan Türklerinin Türkiye'ye göçüne turistik gezi imajı vermiş ve Türkiye'ye gidenlerin göçmen değil turist olduklarını iddia etmiştir. Ancak zorunlu göç turistik

gezi gibi gösterilmeye çalışırken hesaba katılmayan bir nokta vardır. Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türkleri yanlarında bir turist gibi sırt çantası getirmek yerine, Türkiye'de kalıcı olduklarını gösteren yatak benzeri büyük eşyalar getirmişlerdir.

Jivkov, 29 Mayıs 1989 yılında televizyonda Türkiye'yi hedef alarak "Biz sınırlarımızı açtık Türkiye'de tüm Bulgar Müslümanlarına sınırlarını açsın" şeklinde konuşma yapmıştır. Başbakan Turgut Özal Jivkov'un konuşmasına cevaben Türkiye'nin kapılarının herkese açık olduğunu söylemiştir (Lütem, 2012: 163). Turgut Özal kapsamlı bir göç anlaşması yapmak için Jivkov'a çağrıda bulunması üzerine, Jivkov göç anlaşması yapmayı gerektiren bir durum olmadığını iddia ederek anlaşma yapmayı kabul etmemiştir. Bunun üzerine Türkiye, Bulgaristan Türklerini vizesiz olarak kabul etmeye başlamıştır. Böylelikle her gün binlerce Türk Türkiye'ye göç etmiştir. 1989 yılının Haziran-Temmuz ayları arasında 300.000'den fazla kişi Türkiye'ye giriş yapmıştır (Hacısalihoglu, 2012: 13).

1989 yılında Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türkleri ağırlıklı olarak daha önce Türkiye'ye göç edip yerleşmiş akrabalarının buldukları illerde ikamet etmeye başlamışlardır. Bunların başında İstanbul, Bursa, Trakya ve İzmir gelmektedir. Türkiye'deki ekonomik ve sosyal hayata uyum sağlayamayan Türkler bir sene içinde Bulgaristan'a geri dönmek durumunda kalmışlardır. Bulgaristan'a geri dönen göçmenler, gelenlerin üçte biri kadarını oluşturmaktadır (Rubasam, 2009: 18).

1989 yılında gerçekleşen Büyük Göç Bulgar ekonomisini kötü yönde etkilemiştir. Türkler Bulgaristan'da birçok sektörde çalışırken görmek mümkündür. Ağırlıklı olarak ise tarım ve sanayi alanında faaliyet gösteriyorlardı. Bulgaristan'da sanayi ve tarım sektöründe önemli bir nüfus teşkil eden bu kişilerin Türkiye'ye göç etmek için işlerini bırakmaları Bulgaristan'da kalifiye eleman açığının ortaya çıkmasına ve Bulgaristan'ın büyük bedeller ödemesine neden olmuştur. 1989 yılında gerçekleşen zorunlu göçün Komünist rejim açısından en büyük sonucu ise Jivkov hükümetinin son bulması olmuştur.

2.3. 1990 Sonrası Göçler

10 Kasım 1989 yılında Jivkov'un Bulgaristan Devlet Başkanlığı'ndan indirilmesinin ardından yerine eski Dışişleri Bakanı Petar Mladenov getirilmiştir. Mladenov, Jivkov hükümetinin azınlıklara karşı uyguladığı sert tavrı terk ederek daha ılımlı bir tavır sergilemiştir. Mladenov, ilk olarak protesto gösterilerine önderlik ettiği için tutuklanan Türk entelektüellerinin serbest bırakılması için girişimlerde bulunmuştur. 29 Aralık'ta ise zorla değiştirilen isimlerin yerine Türkçe adların alınabileceği ve dinsel yükümlülüklerini istedikleri gibi yerine getirebileceklerini açıklamıştır. Türkçe konuşmanın yasaklanmayacağını da ayrıca eklemiştir (Özlem, 2008: 353-354).

Bulgaristan'da Türk azınlığın haklarını korumak üzere Ahmet Doğan tarafından 22 Aralık 1989 tarihinde Hak ve Özgürlük Hareketi (HÖH) kurulmuştur. 1990 yılı itibarıyla resmen tescil edilmiştir (Özlem, 2008: 355). HÖH'ün girişimleri sayesinde Türk azınlığın haklarında iyileşmeler meydana gelmiştir.

Mladenov döneminde Bulgaristan, Batı ile işbirliği yapmayı dış politikada yeni hedef olarak belirlemiştir. Yeni hedef doğrultusunda Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) ve AB üyesi olabilmek için çaba göstermeye başlamıştır (Özlem, 2008: 359). Bulgaristan uzun uğraşlar sonucunda 1 Ocak 2007 tarihinde AB'ye tam üye olmuştur.

AB'ye tam üye olan Bulgaristan'da ekonomik sıkıntılar yaşanmaya başlanmıştır. AB tarafından sağlanan finansal yardımlar daha ziyade Bulgar nüfusunun yoğun olarak yaşadığı bölgelerde kullanılması, Türklerin yaşadığı bölgelerde işsizlik oranının artmasına neden olmuştur. Ekonomide yaşanan sıkıntılardan dolayı Türkler büyük şehirlere göç etmeye ve göçmen işçi statüsüne dönüşmeye başlamışlardır. Bulgaristan'daki ekonomik sıkıntılardan dolayı Türkiye'ye göçmen işçi statüsüyle göç eden Bulgaristan Türkleri politik göç-ekonomik göç ayrımının doğmasına sebep olmuştur. Türk azınlığın 1989 yılında Bulgaristan'daki Komünist Parti'nin baskılarından kaçmak için Türkiye'ye yaptığı "Büyük Göç" politik göç olarak tanımlanırken, 1990 sonrası Bulgaristan'daki ekonomik sıkıntılardan dolayı meydana gelen göçler ise ekonomik göç olarak tanımlanmaktadır.

1990 sonrası göçün kaynağının değişmesi ve Türkiye'nin AB'ye aday olmasıyla birlikte Türkiye'nin göçmenlere karşı uyguladığı vize politikalarında sık sık değişiklikler meydana gelmiştir. 1934 tarihli İskan Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince, 1989 yılında ve öncesinde Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türkleri, Türkiye devleti tarafından kolaylıkla göçmen olarak kabul edilip Türk vatandaşlığı alınırken, 1990 sonrası Türkiye'ye göç eden göçmenlere ise aynı kolaylık sağlanmamıştır. 1990 sonrası Bulgaristan'dan Türkiye'ye göçler zorlaştığı gibi bu tarihten sonra Türkiye'ye gelenlerin vatandaşlık almaları da sadece istisnai durumlarda olmuştur.

Türkiye'nin 2001 yılında uygulamaya başladığı esnek vize rejimi ile Bulgaristan-Türkiye arasında mekik göç hız kazanmıştır. 1997-2001 yıllarında Türkiye'de kaçak olan birçok Bulgaristan göçmeni, 2001 yılından sonra yürürlüğe giren üç ayda bir vizesiz giriş-çıkış uygulamasıyla yasal statüye geçmiştir. 199 yılında Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç eden göçmenlerin sayısı 140.000 iken 2001 yılındaki vize değişikliğinden dolayı 2003 yılına gelindiğinde bir milyonu geçmiştir (Parla ve Danış, 2007-2008: 40). Mayıs 2007 yılına gelindiğinde Türkiye AB Göç Mevzuatına uyum sağlamak için 2001 yılında uyguladığı esnek vize rejimini terk ederek daha katı bir vize rejimi uygulamaya başlamıştır. 2007 yılında uygulanmaya başlanan vize rejimi Bulgaristan Türklerinin Türkiye'de ikamet, çalışma izni ve vatandaşlık alma süreçlerini zorlaştırmıştır.

3. TÜRKİYE'DEKİ YASAL DÜZENLEMELERİN BULGARİSTAN'DAN GELEN DÜZENSİZ GÖÇMENLERİN YASALLAŞMA SÜREÇLERİNE ETKİSİ

Türkiye'nin AB'ye aday olmasıyla birlikte, AB Türkiye'nin göç mevzuatında bir takım değişiklikler yapmasını istemiştir. AB'nin isteği üzerine Türkiye göç mevzuatında değişiklikler yapmıştır. Yapılan değişiklikler sonucunda Türk soylu olmalarından dolayı Türkiye'de görece imtiyazlı bir konuma sahip olan Bulgaristan Türkleri, bu konumlarını yavaş yavaş kaybetmeye başlamışlardır.

3.1. Göç ve İskan Politikaları

Türkiye, Osmanlı döneminden itibaren uyguladığı göç politikalarında Türk soylu olan göçmenlerin kabulünü kolaylaştırıcı maddelere yer vermiştir. Türk soylu olmak uygulanan politikalar doğrultusunda ayrıcalık olarak görülmüştür. Bu kıstasta yer alan göçmenler Türk soylu olmayan göçmenlere oranla görece imtiyazlı bir konuma sahip olmuşlardır. Türkiye siyasi politikaları doğrultusunda 1990 öncesi Türkiye'ye gelen Bulgaristan Türklerine açık kapı politikası uygularken, 1990 yılı sonrası bu politikayı terk etmiştir. Türkiye'nin açık kapı politikasını terk etmesiyle Bulgaristan Türklerinin Türkiye'ye göçleri de zorlaşmaya başlamıştır.

İttihat ve Terakki döneminde, ulus devlet oluşturmak için homojen bir nüfus oluşturma politikası benimsenmiş ve Balkan Savaşları'nın etkisiyle meydana gelen göçün iskan sorunu çözülmeye çalışılmıştır. İttihat ve Terakki homojen bir nüfus oluşturmak için en etkili yol olduğunu düşündüğü nüfus değiş tokuş politikasına başvurmuştur. Bunun üzerine 1913 yılında Bulgaristan ile Osmanlı İmparatorluğu ilk mübadele anlaşmasını imzalamıştır. I. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla beraber, imzalanan birçok anlaşmanın geçersiz sayılmasıyla mübadele uygulaması yarım kalmıştır. İttihat ve Terakki yönetimi İskan politikası olarak "celp" yöntemini de uygulamıştır. Celp yöntemi doğrultusunda Osmanlı'nın sınırları dışında yaşayan Türk ve Müslümanlar Osmanlı İmparatorluğunun sınırlarına dahil edilmeye çalışılmıştır (Ulukan, 2008: 45-47).

Osmanlı'nın farklı etnik gruplardan oluşan yapısını devralan Türkiye Cumhuriyeti ilk iş olarak Anadolu'da Türk ve Müslüman nüfusunu arttırmaya çalışmıştır. Türk etnik kimliğinin yanında İslamiyet de önemli bir kriter olmuştur. Balkanlardan gelecek Türk ve Müslüman göçmenler Anadolu'da Türk ve Müslüman nüfusu artırma yolunda en önemli kesim olacaktı. Diğer yandan Türkiye savaşlar sırasında nüfusunun önemli bir kısmını da kaybetmişti. Kaybedilen nüfusun yanında ekonomi de savaşlardan kötü etkilenmişti. Nüfusu arttırmak bu kayıpların giderilmesini de sağlayacaktı (Ulukan, 2008: 49).

İskan konusu, Türkiye'nin çözümlenmesi gereken sorunların başında gelmekteydi. İskan sorununu çözebilmek için önce kimlerin göçmen olarak Türkiye'ye kabul edileceğinin belirlenmesi gerekiyordu. Bu doğrultuda 31 Mayıs 1926 tarihli İskan Kanunu çıkarılmıştır. 1926'da çıkarılan İskan Kanunu'nun çeşitli yasal

düzenlemelerde başarılı olamaması üzerine 13 Temmuz 1934 tarihinde daha kapsamlı olan 2510 sayılı İskan Kanunu çıkarılmıştır (Ulukan, 2008: 50).

2510 sayılı İskan Kanunu Türkiye'ye yerleşmek ve Türk vatandaşlığını almak isteyen göçmenlere "Türk soylu veya Türk kültürüne bağlı olma" koşulunu koymuştur. Söz konusu koşul esas olarak Balkan göçmenlerine, nadir olarak da Kafkasya'dan ya da Orta Doğu'dan gelen göçmenlere uygulanmıştır. Kanunun bu maddesinin Türkçü olmadığını, Sünni Hanefi olan Rumelilere de uygulandığını ileri sürenlerde olmuştur (İçduygu vd., 2009: 143).

İskan Kanunu göçmen olarak kimlerin kabul edileceğine dair madde içermesinin yanında, kimlerin Türkiye'ye kabul edilemeyeceğine de değinmektedir. Kanunun 4. maddesine göre; "anarşist, casus ya da Çingene olmak göçmen olmaya engel teşkil etmekteydi." Bu kişiler Müslüman da olsalar Türk kültürüne bağlı da olsalar göçmen olarak kabul edilemeyeceklerdi (İçduygu vd., 2009: 143).

1934 tarihli İskan Kanunu'nun iç göçü artık denetleyememesi, dış göçü denetlemede ise eskisi kadar başarılı olamaması kanunun eleştirilmesine neden olmuştur. 1934 tarihli kanuna yönelik diğer eleştiriler ise o dönemki dinamiklerin artık var olmadığı, bu yüzden kanunun günümüz gerçekleriyle bağdaşmadığıdır. Eleştirilerin artması üzerine 2006 yılında yeniden düzenlenen 5543 sayılı İskan Kanunu kabul edilmiştir. Yeni kanun göçmenlerin iskan işlerini Bayındırlık ve İskan Bakanlığına devretmiştir (Ulukan, 2008: 54-55). Bu değişikliğin dışında yeni kanunun 1934 yılında çıkarılan kanundan içerik anlamında bir farkı olmamıştır.

1934 tarihli İskan Kanunu'nda kimlerin göçmen olarak kabul edilemeyeceğini belirten maddeye 1960 yılındaki yeni İskan Kanunu'nda yer verilmemiştir. Geçmiş çok eskilere dayanan İskan Kanunu çeşitli dönemlerde değişikliklere uğrasa da günümüze kadar varlığını korumuştur. İskan Kanunu Türk soylu olan göçmenlere, yabancı addedilen göçmenlere kıyasla daha ılımlı yaklaşmıştır. Kanun, Türk soylu olan gruplara Türk vatandaşlığının kapıları açarken, yabancı addedilen gruplar ise bu ayrıcalıktan yararlanamamışlardır.

Bulgaristan Türkleri, İskan Kanunu sayesinde görece imtiyazlı bir konuma sahip olmuşlardır. 1989 yılında gerçekleşen zorunlu göçle de Türkiye'ye gelen Bulgaristan Türklerine Türk vatandaşlığı verilmiştir. Bulgaristan'a giderek pasaportlarını yenileyen göçmenler Bulgaristan vatandaşlığını da almışlardır. Böylece 1989 yılında Türkiye'ye göç eden Bulgaristan Türkleri çifte vatandaşlık şansı yakalamışlardır. Bulgaristan'ın AB'ye üye olmasıyla Bulgar vatandaşlığı daha da önem kazanmıştır. AB üyesiyle Bulgaristan'daki mallarının değerleneceğini düşünen göçmenlerin bir kısmı tekrardan Bulgaristan'a dönmüşlerdir. 1990 yılı sonrası Bulgaristan'daki ekonomik krizden dolayı Türkiye'ye gelen göçmenler ise 1989 yılında gelen göçmenler kadar şanslı olamamıştır.

AB'ye üye olma yolunda ilerleyen Türkiye'nin göç mevzuatında değişiklikler yapmasının ardından ülkeye girişte eskisi kadar kolay olmamıştır. İskan Kanunu'yla görece imtiyazlı konuma sahip olan Bulgaristan Türkleri de göç mevzuatındaki

katılmasından dolayı 1990 yılı sonrasında sahip oldukları imtiyazlı konumlarını kaybetmişlerdir.

Bulgaristan'ın AB'ye üye olmasıyla birlikte AB vatandaşlığı alan Bulgaristan Türkleri için Türk vatandaşlığı almak eskisi kadar önemli olmasa da, hala aralarında Türk vatandaşlığı almak isteyenler de mevcuttur. Türkiye'ye girişin diğer ülkelere kıyasla kolay olduğu düşüncesinin göçmenler arasında yaygın olması, Türkiye'yi Türk vatandaşlığı isteyen göçmenler için çekici bir hale getirmektedir. Ancak oturma ve çalışma izni almak eskiye göre daha zorlaşırken, vatandaşlık edinim ise sadece istisnai durumlara kalmıştır.

Türk vatandaşlığı almak isteyen göçmenlerin başında kendilerini Türkiye'ye yakın hissedenler gelmektedir. Ayrıca Bulgaristan'ın Türkiye ile coğrafi yakınlığından dolayı çalışmak için Türkiye'ye gelenler de Türk vatandaşlığı istemektedirler. Türk vatandaşlığı aldıkları takdirde Türkiye'de daha rahat ikamet edebilecek, daha kolay iş bulabilecek ve çeşitli sosyal güvenlik haklarına sahip olacaklardır. Türkiye'deki göçmenlerin çoğu vatandaşlık alarak birtakım haklardan yararlanmayı isteseler de, vatandaşlık almayı istemeyenlerde vardır. Vatandaşlık almayı istemeyenlerin başında, vatandaşı olduğu ülkede hak kaybı yaşamaktan korkanlar ve Türk vatandaşlığının getireceği askerlik gibi yükümlülüğü istemeyenler gelmektedir (İçduygu, 2014: 108-111).

3.2. Vize Politikaları

Türkiye, 1989 yılında zorunlu göçle Türkiye'ye gelen göçmenleri 21 Ağustos'a kadar vizesiz olarak kabul etmiştir. Ancak 21 Ağustos'ta kontrolü sağlamak için sadece vizeli girişleri kabul etmiş, vizesiz göçmenlere sınır kapılarını kapamıştır. Türkiye'ye vize almanın zorlaşması üzerine Türkiye'ye gelmek isteyen Bulgaristan Türkleri turist vizesine başvurmak durumunda kalmışlardır.

1990'lı yıllarda artık göçün belirleyicisi ekonomik koşullar olmaya başlamıştır. 1989 yılındaki zorunlu göç politik amaçlı göç olarak adlandırılırken, 1990 sonrası göçler ekonomik amaçlı göç olarak adlandırılmıştır (Ulukan, 2008: 79). Bulgaristan'daki ekonomik krizden kaçan göçmenlerin Türkiye'ye gelmeleri ve Türkiye'de yasal statü kazanmaları 1989 yılındaki göçmenler kadar kolay olmamıştır. Türkiye artık esnek vize rejimini terk etmiş ve katı vize uygulamasına geçmiştir. AB göç mevzuatına uyum sağlayabilmek için sürekli vize politikalarında değişiklikler yapmak göçmenler arasında belirsizlik dolu bir ortam yaratmıştır.

Türkiye'nin AB'ye Aralık 1999 tarihinde adaylık statüsü kazanmasından itibaren AB Adalet ve İçişleri Komisyonu Türkiye'nin mevcut göç mevzuatında bazı değişiklikler yapması gerektiğinin üzerinde durmuştur. AB'nin değişiklik istediği konuların başında vize politikalarını ve uygulamalarını AB göç mevzuatıyla uyumlu hale getirmesi, yasadışı göçle mücadele, Schengen İstihbarat Sistemine ve Europol'a katılmak için gerekli hazırlıklar ve son olarak Türkiye'nin 1951 Cenevre Anlaşması'na getirdiği coğrafi çekincenin kaldırılması gelmektedir (Danış, 2004: 7).

AB'nin istekleri doğrultusunda vize uygulamalarına şekil vermeye çalışan Türkiye, sık sık uyguladığı değişikliklerle göçmenler arasında yasal düzenlemeleri takip edememe problemine neden olmuştur. Bu problemin giderilmesi için Balkan Dernekleri aktif rol oynamıştır.

1990 sonrasında Bulgaristan'dan Türkiye'ye ev işi sektöründe çalışmak için gelen Bulgaristan Türkleri, vize uygulamalarındaki belirsizlikten dolayı turist vizesi olarak Türkiye'ye giriş yapmaya başlamışlardır. Turist vizesi olarak giriş yapan göçmenlerin yanında yasadışı yollarla Türkiye'ye girenler de olmuştur. 1993-1996 yılları arasında yaklaşık 200.000 Türk ve Pomak yasadışı yollarla Türkiye'ye girmiştir (Baklacioğlu, 2006: 113).

2001 yılı vize uygulamalarında önemli bir yıl olmuştur. Türkiye birçok eski Sovyet Birliği ülkesine esnek vize rejimi uygulamaya başlamıştır. Esnek vize rejimi Bulgaristan-Türkiye arasında mekik göçün yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bulgaristan'dan Türkiye'ye giriş yapanların sayısı 1996 yılında 140.000 iken 2003 yılında 1.000.000'u geçmiştir (Parla ve Danış, 2007-2008: 64).

2001 yılında uygulanan esnek vize rejimine göre, göçmenler üç ayda bir giriş-çıkış yapmak suretiyle vize almadan Türkiye'ye gelebileceklerdir (Danış ve Parla, 2009: 142). Avrupa Konseyi'nin Bulgaristan'ı Schengen negatif listesinden çıkarması değişiklikte etkili olmuştur. Esnek vize rejimi sayesinde Bulgaristan'dan gelen göçmenler yine görece ayrıcalıklı konuma gelmişlerdir. Esnek vize uygulaması 1990'lı yıllardan sonra turistik vizeyle Türkiye'ye giriş yapan ve süresi dolduğu halde Bulgaristan'a dönüş yapmayıp kaçak durumuna düşen göçmenlere de yasallaşma yolunu açmıştır.

2007 yılına gelindiğinde ise 2001 yılında uygulamaya başlanan esnek vize rejimi terk edilmiştir. 9 Mayıs 2007 tarihinde yürürlüğe giren, Bulgaristan ve Türkiye arasında imzalanan anlaşmayla Bulgaristan Türkleri görece ayrıcalıklı konumlarını tekrardan kaybetmişlerdir. 2007 yılında yürürlüğe giren anlaşmaya göre Bulgaristan Türkleri 6 ay boyunca toplam 90 gün Türkiye'de yasal olarak kalabileceklerdir (Parla ve Danış, 2007-2008: 64). Bu uygulama göçmenlerin Türkiye'de iş bulma olanaklarını zora sokmuştur. Çünkü işe giren göçmenlerin yasal olarak Türkiye'de kalabilmeleri için 3 aylık zaman diliminde ülkelerine geri dönmeleri gerekmektedir. Bu nedenle üç ay boyunca işlerinden uzak kalacak göçmenler ya işlerini kaybetmeyi göze almakta ya da akrabalarıyla dönüşümlü olarak çalışmaktadırlar. Dönüşümlü olarak çalışma yoluna gitmeyen veya o imkana sahip olmayan göçmenler ise yasal statülerini kaybetmeyi göze alarak yasal sürecin gerektirdiği doğrultuda ülkeye giriş-çıkış yapmamaktadırlar.

2007 yılındaki uygulama ile yasallaşmanın iyice zorlaşmasıyla birlikte göçmenler yasallaşabilmek için her yola başvurmak durumunda kalmışlardır. Seçim dönemlerinde dernekler ile devlet işbirliği yaparak, Bulgaristan Türklerinin Bulgaristan'a giderek oy kullanmalarını sağlamaya çalışmıştır. Oy kullanmayı teşvik etmek için, düzensiz statüde bulunan Bulgaristan Türklerinin geçici olarak yasallaştırılması yoluna gidilmiştir. 2001, 2005 ve 2007 yıllarında oy kullanan

göçmenlere geçici oturma izni verilmiştir. 2007 yılında oy kullanan göçmenlere verilen 6 aylık oturma izninin yenileneceğinin söylenmesine karşın verilen söz tutulmamıştır. Bu da devletin çıkarları adına düzensiz statüdeki göçmenlerin istediği takdirde yasallaştırılabileceğini göstermektedir (Danış ve Parla, 2009: 154).

3.3. Türkiye'deki Göçmenlerin Çalışma İzinleri Hakkındaki Yasal Düzenlemeler

Göçmenlerin yasallaşma süreçlerinde ikamet, vatandaşlık ediniminin yanında önemli olan diğer bir konu çalışma iznine sahip olmaktır. 2003 yılında AB uyum paketiyle birlikte yürürlüğe giren 4817 sayılı Yabancıları Çalışma İzinleri Hakkında Kanun (YÇİHK) Türkiye'de ilk defa yabancı uyrukluların ev işi sektöründe yasal olarak çalışmalarının yolunu açmıştır (Parla ve Danış, 2007-2008: 67).

YÇİHK kapsamına giren bir yabancı Türkiye'de çalışabilmesi için kanunda çalışmasını engelleyen bir hükmün yer almadığı yabancıların, Türkiye'ye gelmeden önce çalışma izninin yanında söz konusu yabancıların çalışma vizesi, çalışmaya başlamadan önce 5683 Sayılı Yabancıların İkamet ve Seyahatleri Hakkındaki Kanunun 3. maddesi uyarınca ikamet tezkeresi alması gerekmektedir (Toksöz vd., 2012: 24).

4817 Sayılı Kanunun kimleri kapsadığı kanunun 2. maddesinde belirtilmektedir. Bu maddeye göre; Türkiye'de bağımlı ve bağımsız çalışan yabancılar, bir işveren yanında meslek eğitimi gören yabancılar ve yabancı çalıştıran gerçek ve tüzel kişiler kanunun kapsamı içinde yer almaktadır (Toksöz vd., 2012: 24-25). Sürekli çalışma izni, süresiz çalışma izni, bağımsız çalışma izni ve istisnai çalışma izni olmak üzere dört çeşit çalışma izni düzenlenmiştir.

4817 Sayılı YÇİHK ile Türkiye'de ev içi hizmetlerinde yabancıların yasal olarak çalışması teknik olarak mümkün kılınmıştır. Ancak işverenlerin söz konusu kanundan haberdar olmamaları, olanların ise mali yükten ve takip sürecinden kaçmaları, işverenlerin çalıştırdıkları göçmenlerin harç yükünü üstlenmedikleri durumlarda göçmenlerin maaşlarından belli bir bedel ödemeyi göze almamaları, başvuru koşullarının zor olması ve bazı göçmenlerin çalışma izni yerinde yeni vize rejimine tabii olmayı esnek çalışabilme açısından daha çok tercih etmeleri gibi nedenlerden dolayı kanun legalleşme yolunda yetersiz kalmıştır. Yeni vize rejimini tercih eden göçmenlerin 9 Mayıs 2007 tarihindeki kanunla değişikliğe uğraması sonucunda bu göçmenler de Türkiye'de çalışabilmek için çalışma izni edinmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır.

Bulgaristan'dan gelen düzensiz göçmenler başta YÇİHK olmak üzere çalışma izniyle ilgisi yasal düzenlemelerdeki değişiklikleri takip edememektedirler. Takip etseler bile yasallaşmaları için gerekli olan ücreti yanlarında çalıştıkları kişilerin karşılamamaları durumunda, aldıkları ücretin azlığı nedeniyle kendileri de ödeyememektedirler. Gerekli işlemleri yapamayarak yasal olarak çalışma izni alamayan göçmenler ise yasadışı olarak çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Yasa dışı olarak çalışan göçmenler zamanla piyasada sömürüye açık emek gücü haline

gelmektedirler. Çalışanları tarafından sömürülen düzensiz göçmenler, hem düşük ücret almakta hem de sosyal güvenlik haklarından faydalanamamaktadırlar.

4.SONUÇ

Küreselleşen dünyada göç giderek yaygınlaşmış, sığınmacıların ve mültecilerin göçüyle birlikte daha karmaşık bir hal almıştır. Bu süreçte düzensiz göçmenlerin yasallaşma süreçleri de oldukça sancılı olmuştur.

Türkiye göç veren bir ülke iken şimdilerde ise hem göç alan hem göç veren hem de transit ülke konumuna gelmiştir. Küreselleşmenin ve ulaşım-iletişim araçlarındaki değişimin-dönüşümün etkisiyle, özellikle komşu ülkelerde yaşanan çatışmalarda ve siyasi istikrarsızlıklarda artış meydana gelmesi bu süreci daha da hızlandırmıştır. Yasal olmayan yollarla Avrupa'ya geçmek isteyen göçmenler de Türkiye'yi geçiş ülkesi olarak kullanmaya başlamışlardır. Böylelikle düzensiz göçmenlerin sayısı zaman içinde artmış ve Türkiye'nin enformal ekonomisi bu durumdan olumsuz yönde etkilenmiştir.

Avrupa düzensiz göçü önlemek için Türkiye gibi geçiş ülkesi konumunda olan ülkelerde kontrol politikası oluşturmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda AB, düzensiz göçmenleri önleyebilmek için, Türkiye'nin göç mevzuatında birtakım değişiklikler yapmasını istemiştir. Türkiye de, kontrol politikalarına AB müktesebatı kapsamında cevap vermeye başlamış ve bu bağlamda bir takım değişiklikler gerçekleştirmiştir.

Türkiye'nin göç mevzuatında yaptığı bazı değişiklikler sonucunda esnek vize rejimi terk edilmiştir. Daha katı kuralları olan bir vize rejimi uygulanmaya başlanmıştır. Yeni uygulamalardan Bulgaristan'dan Türkiye'ye gelen düzensiz göçmenlerde olumsuz yönde etkilenmişlerdir. 1990 yılına kadar Türkiye'de kolaylıkla yasal olarak kalabilen bu göçmenler, 1990 yılından sonra değişen yasal uygulamalardan dolayı birçok problemle karşılaşmışlardır. Ülkeye girişleri sağlansa bile çalışma izni, sosyal güvenlik hakkı gibi imkanlara sahip olmayan bu göçmenler, yasallıkla yasa dışılık arasında sıkışıp kalmışlardır. Göçmenler Türkiye'de yasal olarak kalabilmek ve çeşitli imkanlara sahip olabilmek için Türk vatandaşlığına başvurmuşlardır. Ancak 1990 yılı sonrasında göçmenlerin vatandaşlık alması da nadir görülen bir durum olmuştur.

Bulgaristan'ın AB'ye üye olması Bulgaristan'daki Türkler açısından Türk vatandaşlığının önemini yitirmesine sebep olduğu bu araştırma kapsamında yapılan kaynak taramasında bir kez daha anlaşılmıştır. Lakin hala kendini Türkiye'ye yakın hissedenler, Türkiye'nin coğrafi olarak Bulgaristan'a yakın olmasıyla mekik göçü daha rahat gerçekleştirebileceğine inananlar ve ailesinin Türkiye'yi tercih etmesini isteyenler hala Türk vatandaşlığını tercih etmektedirler.

Yapılan araştırmaya göre, küreselleşmenin etkisiyle Bulgaristan'dan Türkiye'ye gelen düzensiz göçmenler, 1934 tarihli İskan Kanunu'ndan dolayı sahip oldukları görece imtiyazlı konumlarını kaybetmişlerdir. Artık Türkiye'de ikamet ve vatandaşlık hakkı kazanmak, çalışma iznine sahip olmak söz konusu göçmenler için de oldukça zor olmaktadır.

KAYNAKÇA

Atabay, M., (2012), “Çingene Sorunu ve 1950-1951 Yıllarında Bulgaristan'dan Çanakkale'ye Göçleri”, *Çanakkale Araştırmaları Türk Yıllığı*, 13, 59-72.

Atasoy, E., (2011), “Siyasi Coğrafya Işığında Bulgaristan Türklerinin 1989 Yılındaki Zorunlu Göçü”, *İstanbul Üniversitesi Coğrafya Dergisi*, 21, 1-17.

Baklacıoğlu, N. Ö., (2006), “Türkiye'nin Balkan Politikasında Rumeli Ve Balkan Göçmen Dernekleri”, der. Mazlum, S. C., ve Doğan, E., *Sivil Toplum ve Dış Politika: Yeni Sorunlar, Yeni Aktörler*, İstanbul, Bağlam Yayınları.

Ciğerci, N., (2012), “Bursa- Kırcaali Hattı: 1989'da Gelen Bulgaristan Göçmenleri Örneği” içinde, der. Suna Gülfer Ihlamur Öner ve Aslı Şirin Öner, *Küreselleşme Çağında Göç*, İstanbul, İletişim Yayınları.

Çolak, F., (2013), “Bulgaristan Türklerinin Türkiye'ye Göç Hareketi” (1950-1951), *Tarih Okulu*, 14, 113-145.

Danış, D. A., (2004), “Yeni Göç Hareketleri ve Türkiye”, *Birikim Dergisi*, 184-185, 216-224.

Danış, D., Parla, A., (2009), “Nafile Soydaşlık: Irak ve Bulgaristan Türkleri Örneğinde Göçmen, Dernek ve Devlet”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 114, 131-158.

Hacısalihioğlu, N. E., Hacısalihioğlu, M., (2012), *89 Göçü - Bulgaristan'da 1984-89 Azınlık Politikaları ve Türkiye'ye Zorunlu Göç*, İstanbul, BALKAR&BALMED.

İçduygu, A., Erder, S., ve Gençkaya, Ö. F., (2009), “Türkiye'nin Uluslararası Göç Politikaları, 1923- 2023: Ulus-devlet Oluşumundan Ulus-ötesi Dönüşümlere”, Ankara: *TÜBİTAK Projesi*, Proje No: 106K291.

İçduygu, A., Korfalı, K., D., (2014) “Türkiye'de Göçmenlerin Vatandaş Olma Eğilimleri”, der. Kaya, A., *Farklılıkların Birlikteliği - Türkiye ve Avrupa'da Bir Arada Yaşama Tartışmaları*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Lütem, Ö., (2012), “1984–89 Dönemi Türkiye'nin Bulgaristan Politikası ve 89 Göçü”, der. Mehmet Hacısalihioğlu ve Neriman Ersoy Hacısalihioğlu, *Küreselleşme Çağında Göç*, BALKAR&BALMED, İstanbul.

Özlem, K., (2008), “Bulgaristan Türklerinin Tarihsel Süreç İçerisinde Dönüşümü, AB Üyelik Süreci ve Türk Azınlığa Etkileri”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 341-371.

Parla, A., Danış, D., (2007-2008), “Yeni Göçmenlerin Örgütlenme Biçimleri: Bulgaristan Türkleri, Irak Türkleri ve Moldovalılar Üzerine Karşılaştırmalı Analiz, TÜBİTAK Projesi.

RUBASAM, (2009), *Bulgaristan Türkleri’ne Soya Dönüş İşkencesi – Asimilasyon ve Göç*, İstanbul, Akademi Basın Yayın.

Şimşir, B., (2009), *Bulgaristan Türkleri*, İstanbul, Bilgi Yayınevi.

Şirin, N. A., (2011), “1989 Zorunlu Göçü ve Göçmenlerin Sosyal Entegrasyonu: Tekirdağ’daki Bulgaristan Göçmenleri Üzerine Bir Çalışma”, *Uluslararası Balkan Kongresi*, Kocaeli, 354-371.

Toksöz, G., Erdoğan, S., ve Kaşka, S., (2012), Türkiye’ye Düzensiz Emek Göçü Ve Göçmenlerin İşgücü Piyasasındaki Durumları, *Göç Yönetimi Genel Politika Çerçevesinin Düzenlenmesi ve Uygulanması Hususunda Türkiye’nin Çabalarının Desteklenmesi Projesi*, IOM Türkiye Ofisi-İsveç.

Ulukan, N. C., (2008), “Göçmenler Ve İşgücü Piyasası: Bursa’da Bulgaristan Göçmenleri Örneği”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 45-79.

Zafer, Z., (2010), “Bulgaristan Türklerinin 1984-1989 Eritme Politikasına Karşı Direnişi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 3 (6), 27-44.

21. YÜZYILIN ENERJİ DENKLEMİ VE TÜRKİYE

Sercan DURMUŞOĞLU*

ÖZET

Enerji, insanlık tarihinden günümüze kadar yaşamın sürdürülebilmesi adına en temel olgu olarak önemini artırarak hayatımızdaki yerini korumuştur. Bütün ülkeler ihtiyacı olan enerjinin sıhhatli şekilde nasıl temin edileceği üzerine projeler ve politikalar geliştirmektedirler. 21.Yüzyılda, ülkelerin toplumsal refahı ve sürdürülebilir kalkınmalarının en önemli yapı taşı enerjidir. Enerjinin bu konumu gereği, ülkeler arasında kıyasıya bir rekabet vardır. Dünya, küresel ve bölgesel aktörlerin bu rekabeti, bir enerji savaşına dönüştürdükleri bir siyasi konjonktür içerisinde. Oluşan bu yeni konjonktürde kapsamında, Dünya enerji kaynakları, küresel aktörlerin izlediği enerji politikaları incelenmiştir. İncelenen bu politikalar ekseninde, Türkiye'nin izlediği enerji politikaları, hedefi ve sorunları hakkında bilgi verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Enerji Kaynakları, Enerji Politikaları, Küresel

21 CENTURY ENERGY EQUATION AND TURKEY

ABSTRACT

The energy has increased its importance as the basis phenomenon to sustain the life and has protected its place from history of humanity to today. All countries create projects and politics on how to procure their needed energy. In the 21st century, the energy is the most important factor for public welfare and sustainable development for the countries. There is a competition between countries because of this position of energy. The world is in political conjuncture, because regional and global actors have converted to this competition to energy battle. The world energy resources and the energy politics that are followed by global actors, has analyzed within the scope of this new conjuncture. The energy politics that are followed by Turkey, Turkey's objectives and problems will be described within the context of global actors' energy politics.

Keywords: Source of Energy, Energy Policies, Global

* İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sütluce, 3445, İSTANBUL,
sercanbnn@hotmail.com

1.GİRİŞ

Dünya ve insanlık var olduğundan günümüze kadar enerji yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olarak daima önemli bir yer kaplamıŐtır. İnsanlık tarihinde enerji ve enerji kaynaklarından, çeşitli Őekiller de yararlanılmıştır. İlk başlarda kas gücünden elde edilen enerji hayatımıza girmiştir. Verimli tarım arazilerinin sürülmesi, el ustalarının üretim atölyeleri ve tamamıyla insan gücüne dayalı ordular o dönemin önemli enerji argümanlarıdır. İnsanlık daha sonra doğa ile bütünleŐtirdikleri bir enerji kullanımına geçiş yapmışlardır. Su değirmerlerinin kullanımının ilk çağlara kadar uzandığı, yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir. Enerji, Sanayi Devrimi ile en büyük evrilmeyi yaptığı dönemi yaşamıştır. Dünya'nın, sanayileŐme hareketi ile birlikte hızla makineleŐmeye yönelmesi ve artan teknoloji ile enerji önemini hızla arttırmıştır. 21.yüzyıla geldiğinde ise enerji yaşamın sürekliliğinin gerekliliği için anahtar noktada olacak bir konuma yükselmiştir.

Ölkeler, toplumlarının refahı, sürdürülebilir kalınmaları, askeri ve ekonomik varlıklarını devam ettirebilmek için artan enerji talebini karşılamak ilk öncelikleri haline almıştır. Ölkeler teknolojilerini ve politikalarını artan enerji talepleri üzerine yeniden kurgulamaya başlamıştır. 21.yüzyılda, özellikle dünya süper gücü Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin başını çektiği küresel aktörler olan Rusya, Avrupa Birliği (AB), Çin'in de enerji denklemine girdiği küresel bir rekabet başlamıştır. SSCB'nin yıkılmasının ardından İkil Kutup eksenli güç dengesinin zamanla çoklu kutuplu bir güç dengesine bırakması aktörlerin sayısının artmasına ve beraberinde rekabetinde kızıŐmasına neden olmuştur. Yaşanılan bu büyük rekabetin arenası dünya fosil kaynak rezervlerinin yaklaşık yüzde 70'ine sahip olan Ortadoğu ve Orta Asya bölgelerinde yaŐanılmaktadır. Türkiye, yaşanılan bu büyük enerji rekabetinin neredeyse tam odak noktasında bulunmaktadır. Çalışmada 21.yüzyılın enerji savaşında Dünya enerji kaynakları, küresel aktörlerin enerji politikalarını ve enerji eksenli dış politikaları incelenecektir. Oluşan bu politikalar eksenin içerisinde, Türkiye'nin enerji vizyonu, stratejileri ve dış politikaları irdelenecektir.

1.DÜNYA ENERJİ KAYNAKLARI

Dünya enerji kaynakları yenilenemez (fosil) ve yenilenebilir enerji kaynakları olarak ikiye ayırmamız gerekmektedir. Sanayi Devriminden itibaren ağır sanayi hamlesinin giderek gelişmesi beraberinde fosil kaynaklar üzerine bir yoğunlaŐma yaŐamasına neden olmuştur. Fosil enerji kaynaklarının, yenilemez bir enerji kaynağı olması ve yakın tarihte olması beklenmemesine rağmen artan enerji talebi içerisinde riskli bir durum içerisine gireceği ön görölmektedir. Fosil enerji kaynaklarının, dünya üzerinde homojen bir dağılıma sahip olmaması ise yükselen enerji talebi içerisinde yaşanan enerji rekabetinin zamanla bir enerji savaşına dönüŐmesine neden olmaktadır.

Ölkelerin sürdürülebilir kalkınmalarını ve toplumsal refahını sağlayabilmesi için artan enerji talebini karşılamaları gerekmektedir. Enerji tüketimi ve kalkınma arasında yakın bir ilişki olmasından dolayı, enerjinin ekonomik sosyal kalkınmanın

temel girdilerinden biri olduğunu söyleyebiliriz.(Karluk, 2002) Ülkelerin artan enerji taleplerini karşılamaları için fosil enerji kullanımı kadar bir diğer enerji kaynağı olan yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı çok önemli bir yer tutmaktadır. Ülkeler gelişen teknolojileri vasıtasıyla maksimum verim elde ederek enerji üretiminde önemli bir yer almasını sağlamak hedefindedirler.

1.1. Fosil Enerji Kaynakları

Sanayi devriminden sonra dünyanın, endüstriyel devrimi ile enerji kaynaklarının önemi ortaya çıkmıştır. Kömürün vazgeçilmez bir konuma sahip olduğu dönem, hızla gelişen teknoloji ile birlikte yerini petrole bırakmıştır. Dünya'nın 1973-1979 yıllarında yaşamış olduğu petrol krizleri ile birlikte petrol kaynaklarına bağılıklarından dolayı büyük sıkıntı yaşamışlardır. Özellikle petrol krizlerinden sonra ülkeler, alternatif enerji kaynaklarına yönelmişler ve bunların başında o döneme etki eden en önemli kaynak Nükleer Kaynaklardan üretilen enerji olmuştur. Bütün bu arayış ve yönelmelere rağmen, dünyada birincil enerji tüketimi pastasında, en büyük payı fosil kaynakların aldığı görülmektedir. (Satman, 2006) Enerji payında aldığı büyük pay ile önemli bir stratejik konuma sahip olan fosil kaynaklar, 21.yüzyılın içerisinde olduğu büyük enerji savaşında temel kaynak konumunu korumaktadır. Dünya'nın yaşadığı enerji savaşı için fosil enerji kaynaklarını kömür, doğalgaz ve petrol kaynakları olarak incelemeliyiz.

1.1.1. Kömür

Genellikle bitki parçaları veya bitkisel maddeler bataklık ortamında birikip, çökeler ve jeolojik işlemler ile kendiliğinden yer altına gömülürler. Yeraltında artan ısı ve basınca maruz kalarak bünyelerinde fiziksel ve kimyasal değişimlerle kömüre dönüşürler. İnorganik bileşikler ve mineral maddelerden oluşan kömür fosil enerji kaynağı olarak sınıflandırılır ve kömürleşme süresi 400 milyon yıl ve 15 milyon yıl arasında değişmektedir. Sanayi devrimi ile insanlık yaşamına çok hızlı girerek önemli bir konuma sahip olmuştur. Konumunu artan teknoloji ile birlikte diğer fosil kaynaklar olan petrol ve doğalgaza bırakmış olsa da günümüz enerji trendi içerisinde hala önemli bir konuma sahiptir. World Energy Council (WEC)'n yaptığı çalışmalara göre dünya da kömür kaynakları ile ilgili bir kaynak sıkıntısı olmayacaktır. Dünya'da kömür kaynaklarına bakıldığında sırasıyla ABD (237 milyon ton), Rusya (157 milyon ton), Çin (115 milyon ton) ilk üç sırayı almaktadır. Sera gazı salınımı nedeniyle kömür termik santralleri enerji politikaları içerisine uzun vadeli yatırım kaynakları olarak gözükmemektedir. Özellikle, Çin artan enerji ihtiyacı içerisinde talebi karşılamak için kömür santrallerine yatırım yapmaktadır. Yine de kömür hızla gelişen teknoloji ile kömür önümüzdeki yıllarda artan bir öneme sahip olacaktır.

Kömür gelişen teknoloji ile farklı şekillerde enerji elde edebilmek için kaynak oluşturmuştur. Bu çalışmalar ekseninde geliştirilen, Converting coal to liquid fuel (CTL) sistemi ile amaç olarak kömürden sıvı yakıt elde edilmesi hedeflenmiştir. Belirli bir kapasiteye ulaşmış olmasına rağmen dünya üzerinde yaygın değildir. Bu

sistem, Güney Afrika'da yaygın olarak kullanılmakta olup, benzin ve dizel ihtiyacının yaklaşık %30'unu karşılamaktadır. Ayrıca, Underground coal gasification (UCG) sistemi ile kömürü yer altında gaz haline getirmek hedeflenmiştir. Özellikle ABD, Hindistan ve Avrupa ülkeleri bu sistem üzerinde projeler üreterek uzun vadeli yatırımlar yapmaktadır. Kömür kaynakları artan teknoloji ile alternatif üretimler ile enerji üretimine katılması sağlanırsa gelecek yıllar içerisinde kaynaklar arasında konumunu arttıracaktır.

1.1.2. Doğalgaz

Doğalgaz son çeyrek yüzyılda hızla önemli bir kullanım kapasitesine sahip olan bir enerji kaynak türüdür. Petrol üretimi sırasında keşfedilmiş fakat değersiz bir yan ürün kabul edilerek boş yere yakılmıştır. Petrol üretiminde yaşanan sıkıntı, artan enerji talebi ve gelişen teknoloji ile birlikte doğalgaz önemli bir konuma yükselmiştir. Çevreye verdiği zararın az olması ve kullanım esnekliği ile hızla artan bir trende sahiptir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin doğalgaz kullanımına ağırlık vermesi ile birlikte dünya da yaygınlaşmıştır.

Dünya enerji talebi içerisinde en fazla artış yaşanılacak olan fosil kaynak olarak doğalgaz olacağı ileri sürülmektedir. Dünya enerji talebinin 2030 yılına kadar ortalama %1,6 oranında artacağı tahmin edilmektedir. Toplam enerji artışı içerisinde, doğalgaz yaklaşık %21 oranında yer kapsayacaktır. (Enerji Raporu, 2013) Dünya'da doğalgaz rezerv oranı ile Rusya ilk sırayı almaktadır. Orta Asya bölge ülkelerinin de üretime girmemiş büyük doğalgaz rezervleri vardır. Bu rezervlerin yanı sıra ABD, Katar gibi ülkeler de sıvılaştırılmış doğalgaz (LNG) kaynakları ile oldukça büyük rezerv oranlarına sahiptirler. ABD yeni keşfettiği "Kaya Gazı" ile doğalgazda yeni bir boyut açmıştır. Şimdilik üretimde beklenen paya sahip olmasa da ileride kaplayacağı alan ile ABD'nin en büyük üretici olacağı düşüncesi ileri sürülmektedir. Tüm bu gelişmeler eşliğinde dünya 2035 yılında Rusya'nın 856 milyar m³ ile liderliğini korurken, ABD 800 milyar m³ ile ikinci, Çin 318 milyar m³ ile üçüncü sırada bulunması ön görülmüştür. (UEA, 2012)

1.1.3. Petrol

Dünya enerji arzında en önemli ve başta gelen fosil enerji kaynağı petroldür. Petrolün uzun yıllar bu önemli konumunu koruyacağı beklenmektedir. Dünya da artan enerji tüketimi içerisinde fosil kaynaklar % 87,7'lik bir orana sahiptir. Petrol kaynakları, fosil kaynak tüketim oranının %36,8'lik payını kaplayarak, fosil kaynak tüketimi içerisinde birinci sırada yer almaktadır. (İşcan,2002) Petrol kaynakları, 21. yüzyılın enerji savaşının temel maddelerinden biridir. Özellikle dünya petrol rezervlerinin yaklaşık %50'sine sahip olan Ortadoğu bölgesi bu savaşı en önemli arenalarından biri olmaya devam etmektedir.

Geçmişten bu yana istikrarsızlık bölgesi olarak hep karşımıza çıkan bu bölge incelendiğinde kendi iç dinamikleri yüzünden gelişen sıkıntılar yaşamamışlardır. Genellikle suni ve dış odaklı siyasi sıkıntılar ile bölge daima istikrarsızlıkla

cezalandırılmıştır. Her ne kadar Suudi Arabistan, ABD, Rusya'nın, 2030 yılı içerisinde dünya petrol rezervlerinin 1/3'ünü karşılayacağı belirlenmiştir. Fakat hızla artan enerji talebi ve buna bağlı olarak git gide şiddetlenen enerji savaşının ana gündem konusu fosil kaynaklar ve petrol oluştururken, en şiddetli rekabetin ve savaşın yaşandığı bölge ise Ortadoğu olacaktır.

1.2. Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Dünya'nın içerisinde bulunduğu enerji savaşının temel konusu artan enerji talebini en sıhhatli şekilde karşılayarak ülke refahını ve sürdürülebilir kalkınmayı devam ettirebilmek olmuştur. Özellikle, fosil kaynaklar üzerinde yaşanan bu rekabette güçlü olabilmek enerji eşitliğinde yakalanılacak olan verimlilik ile doğru orantılıdır. Fosil yakıtlara olan bağımlılık ne oranda azalırsa ülkelerin enerji diplomasisinde elleri o oranda refaha kavuşacaktır. Bu neden ile ülkeler hem fosil kaynaklar üzerinde bir enerji savaşı verirken hem de artan enerji talebini karşılayabilmek adına, enerji çeşitliliği sağlayabilmek için büyük rekabet içerisindeyler.

Dünyadaki politik gelişmelere bağlı olarak artan enerji talebi içerisinde enerji fiyatlarının sürekli artması, fosil yakıtların belli bir süre sonra bitecek ve fosil yakıt üretiminin pahalı olması, alternatif enerji kaynaklarının tespit edilerek bu kaynaklardan yüksek verimle faydalanılmasını zorunlu kılmaktadır.(Etemoğlu ve İşman, 2004) Bu zorunluluk içerisinde doğanın insanlara sunduğu rüzgâr, su, güneş gibi doğal kaynaklar insanlara alternatif enerji kaynakları oluşturması için önemli imkân sağlamaktadır. Bu doğal kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmamız var olan enerji rekabetindeki yenilenebilir enerji kaynaklarının konumunu anlamamıza yardımcı olacaktır.

1.2.1. Hidrolik Enerji

Hidrolik enerji, suyun gücüne dayalı bir enerji türüdür. Su gücünden yararlanma milattan önce ilk çağlarda su değirmenleri ile başlamış ve günümüze de vazgeçilmez bir enerji kaynağı olma konumunu korumaktadır.(Dalkır ve Şeşen, 2011) ABD'de, Niagara Enerji Santrali ile yapılan hidroelektrik santral olarak, dünya genelinde hidroelektrik santral inşaatlarının da öncüsü olmuştur.(Ataman, 2007) Büyük bir potansiyele sahip olan hidrolik enerji günümüzde var olan potansiyelinin altında faydalanılmaktadır. Yinede hidrolik enerji dünya elektrik üretiminin yaklaşık %15,9'luk payını üstlenmesi önemini açıkça göstermektedir. Her ne kadar kurulum maliyeti yüksek olmasına rağmen, yerli imkânlar ile yapılabilmesi, yenilenebilir kaynak oldan sudan enerji elde edilmesi ve teknik ömrünün uzun olması, bakım giderlerinin düşük olması gibi nedenlerden ötürü, hidroelektrik santraller ülkelerin enerji sigortalardır.(Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2012)

1.2.2. Güneş Enerjisi

Güneş, dünyadan milyonlarca kilometre uzaklıkta sıcak gazlardan meydana gelmiş bir küttedir. Dünya yaşam kaynakları ve dolaylı, dolaysız tüm enerji kaynakları için

güneş temel kaynaktır. Güneş enerjisinden elektrik üretimi ile ilgili ilk çalışmalar 1950 yılında yapılan ilk güneş pilleri ile olmuştur.

Dünya'nın yaşadığı petrol krizleri ile artan enerji çeşitliliği arayışı sonucunda güneş enerjisi ile ilgili çalışmalar ağırlık verilmiştir. Dünya'nın her noktasına ulaşma kabiliyetine sahip olan güneş enerjisi çok büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Suudi Arabistan'ın gelecek yıllarda güneş enerjisi ile enerji talebinin tamamını karşılamayı hedeflemesi ve mevcut petrol kaynaklarının tamamını ihracata ayırmayı hedeflemesi dikkat çekici ve gelecek için önemli bir gelişmedir.

1.2.3. Rüzgâr Enerjisi

Güneőün yeryüzünde yol açtığı ısınmanın ve oluşan basınç farklılıkları ile havanın hareketlerine yol açması ile rüzgâr oluşur. Rüzgâr enerjisinden yararlanmak insanlık tarihinde oldukça eski zamanlara dayandığı gözlemlenmiştir. Özellikle basit yel değirmenleri ile rüzgâr enerjisinden faydalanılmıőtir. Avrupa'da yaygın olarak kullanılan yel değirmenleri özellikle 12. yüzyılda Fransa ve İngiltere'de kullanılmıőtir.(Akova, 2008)

Rüzgârdan elektrik üretimini ilk Danimarka elde etmiştir v günümüze kadar gelişen süreç içerisinde bu sistem artış göstererek enerji elde edimi devam etmiştir. Doğal yakıtın, rüzgâr olduğu sistemde, azami 30 metre veya daha yüksek ebatlarda kurulan kulelere monte edilen pervanelerin rüzgâr ile dönmesinden sağlanan hareketin elektrik enerjisine döndürölmesi ile enerji elde edilir. Elde edilen enerjinin depolanamaması ve kuőların göç güzergâhlarında rüzgârgülleri ile zarara uğraması gibi temel problemler ve karşı görüşlerle karőılaőan bu sistem artan bir trende sahiptir. Çin, ABD, Almanya gibi ölkeler rüzgâr kaynaklarından önemli bir enerji elde etmektedirler. Tüm muhalif düşüncelere rağmen İspanya'nın, Navar bölgesinde bulunan rüzgâr türbinleri ile rüzgârın iyi estiği koşullarda ölkede elektrik enerjisinin dörtte birini karőılayabilecek kapasiteye yükseltmiőtir. İspanya'nın ve diğer gelişmiş ölkelerin rüzgâr kaynaklarına yaptıkları yatırım var olan enerji rekabetinde rüzgâr enerjisinin giderek artacak bir konuma geleceğinin örneği olarak görebiliriz.

1.2.4. Jeotermal Enerji

Jeotermal kelimesi Yunanca geo (yeryüzü) ve therme (ısı) kelimelerinden türemiő olup yer ısısı ya da yeryüzü ısısı anlamına gelmektedir.(Ataman, 2007) Jeotermal kaynaklardan ilk olarak, 1904 yılında İtalya'nın Larderello Şehrinde buhardan elektrik üretimi sađlanmıőtir. (Uğurlu, 2006) Fakat dünya da jeotermal kaynaklardan elde edilen elektrik enerjisi yaklaşık %1 civarlarındadır. Kaynakların elektrik enerjisine uygun olmayışı nedeniyle jeotermal enerji yaşanan enerji rekabeti içerisinde yer almayan ve daha çok turizm amaçlı kullanılan bir enerji türü olarak kalacaktır.

1.3. Nükleer Enerji

Dünyada nükleer enerji ile ilgili ilk çalışma, Sovyetler Birliği'nde 1954 yılında ticari amaç için kurulan Obninsk Nükleer Santralının kurulması ile başlamıştır. Özellikle 1970'li yıllar içerisinde yaşanan petrol krizleri ile ülkeler nükleer enerjiye yönelmiştir. Hızla artan nükleer enerji ABD'de yaşanan Three Mile Island, Rusya'da yaşanan Çernobil ve en son yaşanan Fukushima Daiichi nükleer santral kazaları ile dünya ülkeleri tedirginlik içerisinde olarak yeni nükleer enerji programlarına yönelmişlerdir.

Bu yönelmenin etkisiyle dünya genelinde 2011 yılında %13,5 oranına sahip olan nükleer enerjiden elde edilen elektrik üretimi 2012 yılında %11'e düşmüştür. Yinede Almanya'nın ülke elektrik üretiminin %67'sini nükleer enerjiden elde etmesi ve ABD, Fransa, Rusya gibi ülkelerin nükleer enerjiden büyük enerji üretimleri elde ediyor olması enerji üretimindeki önemli konumunu göstermektedir. Rusya'nın St. Petersburg şehrinde 19 Haziran 2013 tarihinde yapılan Bakanlar Konferansında Uluslararası Atom enerji Ajansı (IAEA), Uluslararası Atom enerji Ajansı Genel Direktörü Yukiya Amano'nun, "Önümüzdeki yıllarda nükleer enerjinin sürdürülebilir kalkınmaya önemli ve artan bir katkısı olacağı" düşüncesini ileri sürmesi, dünyada verilen enerji savaşında nükleer enerjinin geleceği ve edineceği konum ile ilgili önemli bir bakış açısı olarak dikkat çekmektedir.

2. ENERJİ SAVAŞINDA KÜRESEL VE BÖLGESEL AKTÖRLERİN ENERJİ POLİTİKALARI

Enerji insanlık tarihinin her döneminde olduğu gibi günümüzde de en temel ihtiyaç olarak karşımıza çıkacaktır. Dünya'nın güçlü ülkeleri arasına girebilmek ve süper güç olabilmek için enerji kaynakları ile doğrudan bir ilişki mevcuttur. Özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte enerjinin önemi giderek artış göstermiştir. Ülkelerin ihtiyaçları olan enerji talebini çoğunlukla fosil kaynaklardan sağlamaktadırlar. Fosil kaynakların dünya da homojen şekilde dağılmamış olması ise enerji kaynakları üzerindeki rekabeti şiddetlenmesine neden olmaktadır.

Son yüzyıl içerisinde yaşanan birçok savaş ve siyasi akımların getirdi devrimler yaşanmıştır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı, Arap-İsrail Savaşı, Birinci ve İkinci Körfez Operasyonları, Küba krizi, Kore krizi, Süveyş krizi, Petrol krizleri ve Arap Baharı gibi olayların tümünü incelediğimizde olayların oluşumlarının başrolünde ya direk yâda yan rollerde mutlaka enerji jeopolitiği ve güvenliği yer almıştır. Tüm yaşanan olaylarda yer aldıkları gibi 21. yüzyılın enerji savaşı içerisinde de bulunan bazı aktörlerin enerji politikalarını incelenecektir.

2.1. AB'İN ENERJİ POLİTİKALARI

AB, dünyanın en büyük enerji ithalatçısıdır. ABD'den sonra enerji tüketiminde ikinci sırada bulunmaktadır. AB'nin artan enerji talebi içerisinde tüketiminin önümüzdeki yirmi yıl içerisinde iki katına çıkacağı ve buna bağlı olarak da ithal bağımlılığın 2030 yılında %70'lere varacağı tahmin edilmektedir.(European

Comission, 2000) Topluluk üyeleri ilk hukuksal anlaşmayı 18 Nisan 1951'de Paris'te imzalayarak Avrupa Kömür Çelik Topluluğu'nu (AKÇT) kurarak bugün ki AB'nin temellerini atmıştır. Kurulan örgütün temel amacı, silah sanayisinin temel dayanağı olan kömürü ve çelik üretiminin ortak bir kuruluş tarafından denetim altına alınmasıydı.(Aydoğan, 2003) Böylelikle, Fransa ve Almanya'nın geçmişten günümüze bu sektördeki rekabetine son verilerek savaşın düşünülmez değil, fakat materyal olarak imkânsız hale getirilmesini hedeflenmiştir.

Birlik, 1973-1974 yıllarında yaşanan ilk petrol krizinden sonra ortaya çıkan enerji probleminden ve krizin etkisinden kurtulabilmek için 1974 yılında "Yeni Enerji Politika Stratejisi" programını oluşturarak "Enerjinin Rasyonel kullanımı" başlıklı eylem programı hazırlamıştır. Programın amacı enerji tüketiminin daha efektif kullanımı ve enerji tüketiminin sosyal ve ekonomik kalkınmaya zarar vermeyecek şekilde sınırlandırılmasıdır. Yaşanılan 1979 yılı İkinci Petrol krizi ile birlikte tasarruf politikaları sıkılaştırılmış ve durumdan asgari şekilde etkilenmek için özen gösterilmiştir. AB gelişen süreç içerisinde enerji stratejileri ile ilgili en somut ve gerçek bir adım olarak 1995 yılında yayınladığı "Avrupa Birliğinin Enerji Politikası" başlıklı "Beyaz Kitap" ile atmıştır. Böylece AB enerji iç pazarı için genel ilkeler ve amaçların neler olduğu; enerji arzının güvenliği, çevrenin korunması ve genel rekabet gücü dikkate alınarak belirlenerek bir enerji stratejisi oluşturulmuştur. 1990'lı yıllar da gelişen düzen içerisinde birlik bağımsızlığını kazanan Doğu Avrupa ülkeleri ile geliştirilen ilişkiler neticesinde enerji kullanımı ve verimliliği konularında sıkıntılar yaşamıştır. Yaşanılan sıkıntılar ekseninde AB'nin gelecekte karşılaşılabileceği enerji arzındaki risklere yönelik yeni bir enerji politikası oluşturulmasını kararlaştırmıştır. Bu karar ekseninde 2000 yılında "Yeşil Kitap" enerji politikasının metni olarak yayınlamıştır. Böylece AB'nin enerji üretiminin, tüketimi karşılamadaki yetersizliğine vurgu yapılmış ve özellikle arz güvenliği açısından dışa bağımlılığın her geçen gün daha da arttığı üzerinde durulmuştur.(Pamir,2005)

AB, bu zamana kadar yaptığı enerji reformları ve yayınladığı Beyaz ve Yeşil Kitap ile enerjide temel problemi olan enerji üretimindeki kaynak yetersizliğine rağmen oluşan büyük enerji talebini karşılayabilmek için gerekli politikaların oluşması ve enerji arz güvenliğinin sağlanması temel hedef olarak benimsemiştir. AB benimsediği bu hedef çerçevesinde oluşturulan politikaların ana ekseninde enerji çeşitliliği oluşturarak enerji temininde sıhhatli güzergâhlar oluşturmaktır. Özellikle gelişen süreç içerisinde AB yaşadığı enerji kaynak sıkıntısını Rusya ile çözüme yoluna gitmiş ve enerji arzını Rusya'dan karşılamıştır. Rusya'ya olan bu bağıllık, topluluk için bir risk oluşturduğu gerçeğini bilinmesine rağmen enerji çeşitliliğinin olmaması ve kaynak yetersizliğinden dolayı enerji bağımlılığı giderek artmaktadır. Rusya'nın gelişen enerji denklemi içerisinde enerjiyi tamamıyla dış politika ekseninde kullanması ise birlik için önemli bir tehlike unsuru olmaktadır. Nitekim Rusya'nın 8 Ocak 2007'de Ukrayna ile yaşadığı kriz nedeniyle Ukrayna Başbakanı Yushchenko'ya baskı yapmak amacıyla Beyaz Rusya üzerinden geçen Orta ve Batı Avrupa'ya petrol hattı olan Druzhba petrol boru hattındaki akışı durdurması ve

Ukrayna üzerinden geçen doğalgaz hattını kesmesi AB'nin enerji arz güvenliğindeki nadir yapısını ortaya çıkartmıştır.

Rusya'nın enerji üzerinden oluşturduğu dış politikanın tehlikesinin benimsenmesinin ardından AB enerji çeşitliliğine hızla yön verme çalışmalarına girmiştir. Böylelikle AB açısından en önemli husus dışa bağımlılığın yaratacağı risklerin en aza indirilmesi olmuştur.(Pamir, 2005) AB'nin Norveç dışında güvenli enerji tedarik kaynağı yoktur. Rusya'nın politik hamleleri ver beraberinde yaşanan sıkıntı AB'nin Akdeniz, Kuzey Afrika ve Ortadoğu, Orta Asya bölgelerine yönelerek enerji çeşitliliğini ve artan enerji ihtiyacını güvenli şekilde karşılamaya yönelmiştir. Ancak bu yöneliş içerisinde tamamıyla dış politikasını enerji gündemli belirleyen Rusya ile olan ikili ilişkilerini bir dengede tutmaya ve uzun vadeli anlaşmalar ile enerji arzındaki güvenliğini temin etmeye çalışmaktadır. Özellikle 30 Ekim 2000 yılında AB ve Rusya Federasyonu arasında yapılan zirvede "enerji ortaklığı" tanımının çıkması ile enerji arz güvenliğine ilişkin kaygılarını gidermeye yönelik atılmış bir adımdır. AB oluşturduğu enerji politikaları ile Kuzey Afrika ve Akdeniz kaynaklarına ulaşarak enerji çeşitliliği ile ilgili çalışmalarını yapmaktadır. Dünya fosil enerji kaynaklarının yaklaşık yarısına sahip olan Orta Asya ve Ortadoğu bölgeleri AB içinde hayati önem taşımaktadır. AB'nin Orta Asya bölgesine direk etki edebilmek için Romanya ve Bulgaristan'ı birlik bünyesine alarak Karadeniz'e komşu olması, Türkiye'nin BTC ve BTE boru hattı projelerine ekonomik ve siyasi destek vermesi bölge için önemli adımlardır. Nabucco, TANAP gibi projeler hayata geçirildiğinde Türkiye üzerinden bölge ile olan enerji diyalogu artacaktır. Ayrıca AB'nin Ortadoğu bölgesinde ABD ile hareket etmesi, Ukrayna krizi sonrası Rusya'ya olan yaptırıma destek vermesi enerji rekabetinde ısınan zeminin göstergesidir. Yeni oluşan dünya düzeninde pazar gücünü ve siyasi gücünü kullanarak konumunu daha aktif ve güçlü kılmaya çalışmaktadır. Özellikle Ortadoğu ve Suriye'de yaşanan istikrarsızlık ve savaş hali, AB ile Türkiye ilişkilerini ve birliğe üyelik görüşmelerinde yakınlaşmayı beraberinde getirmiştir.

AB için Türkiye'nin olmadığı bir siyasi denklem Ortadoğu ve Orta Asya bölgeleri için mümkün olmayacaktır. Sonuç olarak AB'nin enerji politikasının amaçları; enerji arzının güvenliği ve çevrenin korunması arasında bir dengeye vararak, toplam enerji tüketiminde kömürün payını arttırmak, nükleer enerji santralleri için azami güvenlik şartları tesis etmek ve yenilenebilir enerji kaynaklarının payını arttırmak olarak kısaca açıklanabilir. (İşcan, 2002)

2.2. ABD'nin Enerji Politikası

ABD, dünya düzenine baktığımız zaman en güçlü ve önemli aktör konumundadır. SSCB'nin dağılmasından sonra iki kutuplu güç dengesi dağılmıştır. Bu dağılımın etkisi ile tek süper güç konumuna gelmiştir. Gelişen dünya düzeninde çok kutuplu bir güç dengesi oluşmaya başlamıştır. Özellikle enerji kaynakları ile birlikte şekillenen düzen içerisinde, ABD konumu korumak ve kendine eş bir güç olmasını engellemek istemektedir. ABD'nin bu vizyonu eşliğinde oluşturduğu enerji politikasını şu şekilde özetleyebiliriz; Kendi kaynaklarının mümkün oldukça

muhafaza edilmesi ve geliştirilmesi, ihtiyacı olan enerji kaynaklarının mümkün oldukça farklı bölgelerden temin edilmesi ve kendi çıkarlarına ters olacak bir enerji jeopolitik oluşumun engellenmesi üzerine kurmuştur.

ABD, dünya üzerinde yakaladığı süper güç konumunu enerji politikaları üzerinde fazlasıyla hissettirmektedir. Dünya'nın neredeyse her bölgesinde askeri güç bulunduran ABD, aynı zamanda da oluşturduğu Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile küresel bir lobi sahibi olmasını yanında dünya teknoloji alanının yaklaşık %30'unu elinde bulundurarak gelişen enerji savaşında ekonomik, askeri gücünün dışında psikolojik bir üstünlükte kurmaktadır. Özellikle, enerji kaynaklarının ve enerji geçiş yollarının hâkimiyetinin oluşturma eğilimindedir. Bu bağlamda ABD Deniz Kuvvetlerinin bir kısmını Basra Körfezi, Umman Denizinde ve Hint Okyanusu'nda petrol yolları açık olması için daima bulundurmaktadır. Ayrıca, 1973'ten bu yana Kuveyt, Suudi Arabistan, Bahreyn, Katar gibi ülkelerde Amerikan üsleri bulundurmaktadır. Afrika'da, 2007'de kurulan "Afrika Komutanlığı" ABD'nin ulusal güvenliği açısından, Afrika'nın önemini göstermektedir. Afrika'nın gerek petrol ve gerek stratejik mineral ve madenler bakımından güçlü olan rezerv yapısı birçok küresel aktörün daima üzerine ilgi göstermesine neden olmaktadır. Çin'in, Afrika'ya olan ilgisi ve Afrika ülkeleri ile bir dizi enerji ve alt yapı anlaşmaları yapması, ABD'yi rahatsız etmiş ve ulusal güvenliğine tehdit olarak algılamasına sebep olmuştur. Bu oluşumdan rahatız olan ABD'de, Çin'in bölgede ki hâkimiyet kurma girişimine karşı bölgeye yatırımlarını arttırarak ve Afrika Komutanlığı'nı kurarak buradaki varlığını koruma girişiminde bulunmaktadır. Böylece hızla büyüyen Çin'in enerji savaşında küresel müdahalelerinin önüne geçmeye çalışmaktadır.

ABD'nin var olan gücünü koruma mücadelesi ve beraberinde gelişen teknoloji ve toplum yapısı ile artan enerji talebini hızlandırmaktadır. ABD'nin, artan enerji arzının karşılayabilmek ve süper güç konumunu koruyabilmek için enerji kaynakları üzerine geçmişten günümüze oluşturduğu politikaları şu şekilde analiz edebiliriz. Truman yönetimi, Sovyetler Birliği'ne karşı çevreleme politikasını izlerken Ortadoğu'da İngiliz varlığının ve yönetiminin yerini doldurma isteğini ortaya koymaktadır.(Best, 2006) ABD, 1957'de Eisenhower Doktrini ile tam olarak Ortadoğu'ya yönelmiş ve Ortadoğu ülkelerine, ekonomik, askeri yardım yapılması, Komünist kontrol altında bulunan herhangi bir devletten bu devletlere saldırı yapılması karşısında, bölge devletlerin istemesi halinde, Amerikan Silahlı Kuvvetleri'nin kullanılması kararlaştırılmıştır.(Arı, 2004) Bu sayede, bir taraftan Arap ve bölge ülkeleri ile yakın ilişkiler kurularak diğer taraftan da SSCB'yi kontrol etmeye çalışmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Ortadoğu bölgesinde İngilizlerden oluşan boşluğu doldurmak istemiştir. Vietnam Savaşının olumsuz etkileri karşısında 1970'te Nixon Doktrini'nde, ABD'nin bölgesel çatışmalara doğrudan müdahale etmeyeceği, bunun yerine askeri ve ekonomik yardım yapacağı ifade edilmiş olsa da kalıcı bir hale gelmemiştir. Özellikle 1973-1974 yıllarında yaşanan petrol krizi, ABD'nin bölge için var olan politikasının, güce dayalı bir politika olarak değişmesine sebep olmuş, 1980'de ilan edilen Charter Doktrini'nde ise Basra Körfezi'ne yapılacak herhangi bir

saldırının, ABD'nin yaşamsal çıkarlarına bir saldırı olarak değerlendirileceği ve bu tür bir saldırının her türlü araçla önleneceği ifade edilerek bir bakıma da Nixon anlayışı terk edilmiştir. Bu doktrin aynı zamanda yüzyıllardır enerji üzerine dönen savaş için tarihin yeniden tekerrürü gibidir. İngiltere, I. Dünya Savaşı sonrasında oradaki hâkimiyetini ve bölgeye bakış açısını belirtmek, ABD'nin politikasını anlamamıza yardımcı olacaktır. İngiliz Dışişleri Bakanı Lord Landsdowne, Mayıs 1903'te Lordlar Kamara'sında yaptığı bir konuşmada şu politik görüşü dile getirmiştir; "İngiltere Hükümeti, İran Körfezi'nde kendisinden başka hiçbir gücün denizde üs kurmasına müsaade edemez ve böyle bir olguyu kendi çıkarlarına yöneltmiş menfur bir hareket sayar. Bu itibarla bu tür bir girişime ellerindeki tüm imkânları seferber ederek mani olacaktır".

Dünya siyasi yapısını değiştiren bir diğer önemli olay ise ABD'de, 11 Eylül 2001'de yaşanan terör olayıdır. Başta ABD olmak üzere tüm dünya üzerinde derin etki yaratmasına ve kendi topraklarında terör olayına maruz kalan ABD'nin uluslararası politikasını değiştirmesine sebep olmuştur. Barnell'e göre 11 Eylül saldırıları takvimsel olarak değil ama dünyayı değiştiren, dönüştüren, sosyal, ekonomik, politik özellikleri dolayısıyla 20. yüzyılı sonra erdiren önemli tarihsel bir olaydır. 11 Eylül saldırıları, yeni stratejik ortaklıklara ve diplomatik birlikteliklere neden olmuştur.(Bernal, 2002) Bu oluşan yeni düzen içerisinde çok kutuplu güç dengeleri oluşmaya başlaması, ABD'nin enerji üzerine izlediği politikalara karşı tepkilerin oluşmaya başladığı döneme geçilmiştir. II. Körfez Savaşı sonrasında Rusya ve Çin'den gelen tepkilere bazı AB ülkeleri de katılmış ve ABD ile AB arasında " Transatlantik Çatlak" meydana gelmiştir. Bölgesel aktörlerden Türkiye ve ABD'ye yakınlığı ile bilinen Suudi Arabistan'da ABD'ye istediği desteği vermemiştir. ABD'de 2008 yılında başlayan ekonomik kriz neticesinde, küresel ve bölgesel aktörler ile yapılan enerji rekabetini veya savaşını daha derin ve çetin hale gelmesine neden olmuştur. Çin, Rusya ve AB ülkeleri enerji politikaları, ABD'nin çıkarlarını etkilemektedir. Özellikle dünyanın en önemli enerji kaynağı, Ortadoğu üzerindeki rekabeti arttırmakta ve beraberinde Hazar Petrolleri, Kafkasya ve Karadeniz üzerinde bir rekabette yaratmaktadır.

ABD ihtiyaç duyduğu enerjinin önemli bir kısmını Ortadoğu ve Orta Asya bölgesinden karşılamaktadır. Bu bölgelerde ABD, Rusya'nın etkinliğini kırmak ve Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC)'e olan bağlılığını azaltmak öncelikli hedefidir. ABD için Çin, Hindistan, Brezilya, Rusya gibi aktörlerde hegemonyasını tehdit eden ve meydan okuyan aktörler olarak ön plana çıkmaya başladığı bir dönem içerisinde. Çok kutuplu güç denkleminde, ABD'nin tekelindeki güç dengesi ve ABD'nin gücü azalma eğilimi içerisinde iken başta belirttiğimiz ülkeler olmakla birlikte birçok yeni aktörde düzenli bir güç artışı görmektedir. Bu aktörlerin kendisine meydan okuyacak kadar güçlenmesini istemeyen ABD, enerji kaynaklarını ve enerji yollarını elinde tutarak bu ülkelerinde kontrolünü elinde tutmak ve bölge ülkeleri ile yaptığı uzun vade içeren anlaşmalarla yakın gelecekteki enerji paylaşımında şimdiden rolünü güçlendirmek istemektedir. Yaptığı enerji anlaşmaları ile ABD şirketlerine alan açarak, küresel ekonomideki hâkimiyetini pekiştirme çabası içerisinde bir hayli kararlı politikalar izlemeye çalışmaktadır.

ABD, nispeten zayıflamış gibi algılanan gücüne rağmen hala bu yüzyılın en güçlü ve etkili uluslararası aktörüdür. ABD'nin, bu gücü muhafaza edip edemeyeceği diğer aktörlerin gelişimlerinden ziyade izlediği tek taraflı politika yerine, çok taraflı politika izlemeye başladığı dönemden bu yana izlediği başarılı veya başarısız politikası üzerine kurulu olacaktır.

2.3. Rusya'nın Enerji Politikaları

SSCB'nin dağılmasının ardından yenedünya düzeni oluşmaya başlasa da Rusya, SSCB'nin dünya ya mirası olarak kalmıştır. Rusya, Aralık 2005'teki Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısında kendine "enerji süper gücü" olma hedefi koymuştur ve V. Putin tarafından dünya kamuoyuna resmen ilan edilmiştir.(Putin, 2005) Rusya, süper güç olma hedefleri doğrultusunda ülke politikasını ve bu eksen çerçevesinde dış politikasını özellikle V. Putin iktidara gelmesi ile birlikte enerji kaynakları üzerine kurgulamış, enerji konusunda büyük atılımlar ve yatırımlar yaparak Gazprom'u dünya şirketi haline getirmiştir.

Rusya, özellikle kendi kaynaklarını ve dünya enerji kaynaklarının büyük bir kısmına sahip olan Ortadoğu ve Orta Asya bölgelerindeki hâkimiyetini muhafaza ederek ağırlıklı Orta Asya enerji kaynaklarını dünya pazarına kendi üzerinden ulaştırmak istemektedir. Rusya'nın bölgeye yönelik dış politikasının temel hedefi istikrar, sınır güvenliği ve işbirliği olmuştur.(Çolakoğlu, 2004) Rusya'nın enerjiye ve enerji güvenliği üzerine olan politikalara vermiş olduğu ağırlık bu politikaların doğru kullanılmasıyla elde edilecek siyasi ve ekonomik güç ile tekrar süper güç olma yolunda şansını ve ihtimalini arttırmaktadır. Bu nedenle, Rusya'nın enerjiye ve enerji güvenliği üzerine olan politikalara vermiş olduğu ağırlık bu politikaların doğru kullanılmasıyla elde edilecek siyasi ve ekonomik güç ile tekrar süper güç olma yolunda şansını ve ihtimalini arttırmaktadır.(Unal, 2011)

Rusya'nın yapısını incelediğimiz zaman gelişiminde ve dış politikasının da enerjinin kapladığı hacmi tahmin etmek zor olmayacaktır. Rusya'nın geçmişten günümüze gelen tarihsel misyonu ve sahip olduğu enerji potansiyeli nedeniyle dünyada ve bulunduğu bölgede stratejik bir güçtür. Bu stratejik konumunu güçlendirmek ve 21.yüzyılda yaşanan enerji savaşı içerisinde enerji güvenliğini sağlamak için daha devletçi politikalar izlemektedir. Bu politikalar özellikle doğalgaz üretimi ve boru hatlarıyla dağıtımı, sektöründeki üstünlüğünü koruması anlamına gelmektedir.(Ediger, 2007)

Rusya'nın izlediği sert ve devletçi politikalar AB ve ABD gibi diğer küresel rakiplerini rahatsız etmektedir. AB'nin Rusya'ya alternatif üretme çabasına, Rusya "böl ve yönet" stratejisi ile karşılık vermektedir. Birlik üyeleri ile ikili şekilde enerji anlaşmaları yapan Rusya, Birliğin bütünsel etkisini kırmak ve kendisine olan bağlılığını arttırmak istemektedir. Kuzey Akım projesi ile Almanya'ya doğalgaz akışı sağlaması ve bunu ikili anlaşma eşliğinde yapması ve Bulgaristan ve Yunanistan ile Güney Akım projesi yapması, uyguladığı bu strateji üzerinde önemli birer örnektir. Ayrıca SSCB'nin dağılması ile bağımsızlıklarını kazanan Orta Asya

bölge ülkeleri ile direk temas halinde olarak hâkimiyetini sürdürmek istemektedir. Bölge ülkelerinin dünya pazarına açılan kapısı olmak ve böylelikle Orta Asya bölgesinin enerji güzergâhını ve kaynak hâkimiyetini elinde bulundurmamak istemektedir. 11 Eylül olayları ile Amerika'nın Afganistan'a yerleşmesi ve son yıllarda Türkiye'nin bölgeye olan ilgisi ve geliştirdiği politikaları hayata geçirmesi Rusya'nın bölge hâkimiyetine zarar vermiştir. Türkiye, Azerbaycan ve Gürcistan temelli oluşturulan Bakü-Tiflis-Ceyhan(BTC) petrol boru hattı ve Bakü-Tiflis-Erzurum(BTE) doğalgaz boru hattı, Rusya'nın bölge üzerindeki hâkimiyetine zarar veren önemli gelişmelerdir. BTC'ye Kazakistan'ın da katılması ve petrol aktarımı bölgede gelişen yeni siyasi hareketliliğin belirtisidir. Bölge ülkeleri Rusya dışında alternatifleri değerlendirerek tam bağımsızlık için adım atmaktadırlar. Rusya, tüm yaşananlara rağmen bölgenin en önemli gücü olmaya devam etmektedir. Özellikle Nabucco projesinin hayata geçirilmesini engelleme çabaları ve Orta Asya bölgesi için AB, Türkiye ve ABD ile verdiği rekabette Çin ve İran odaklı strateji izlemesi güçlü bir stratejik hamledir. Rusya'nın, Güney Osetya'yı işgal etmesi, Kırım'ın işgali gibi sıcak çatışma ortamları yaratmasının temelinde bölge üzerindeki enerji savaşında hâkim güç olduğunu göstermek istemesidir.

Ortadoğu ve İran, Rusya için çok önemli konumdadır. İran'daki nükleer program içerisinde aktif yer alması, İran üzerindeki ambargo zamanında İran ile arasındaki iyi ikili ilişkileri koruması, Rusya'yı bölgede etkin kılan nedenlerden biridir. Bu nedenle, İran enerji kaynaklarının batıya aktarımı konusunda batı ile ilişkileri iyi ve batının kontrolünde bir İran oluşumunu asla istememektedir. Ayrıca Rusya'nın son olarak Ortadoğu bölgesinde ABD öncülüğünde AB ve Türkiye'nin etki alanının gelişmesini kendisinin ülke menfaatlerine ters düştüğünden hareketle bölgede silahlı bir müdahale ile taraf olması yaşanan enerji savaşında gerilimin bir hayli artmasına neden olmuştur. ABD, AB'nin Rusya üzerinde uyguladığı yaptırımlar karşısında ekonomik olarak zorlanmasına karşın Rusya'nın, Çin ile yapmış olduğu uzun süreli enerji anlaşması ise bir nebze nefes almasını sağlamıştır. Çin ile izlenen bu stratejik yakınlaşma ileride Rusya ve Çin arasında güçlü bir ikili rekabet oluşmasına zemin hazırlama riskini barındırmaktadır. Rusya'nın yaşadığı ambargoyu kendine fırsat bilen Çin hem artan enerji talebini daha ekonomik karşılama imkânı bulmuş hem de Rusya ile kurduğu stratejik ortaklık ile Orta Asya bölgesine yakınlaşmıştır.

Rusya yaşadığı ekonomik sıkıntılara rağmen askeri ve mevcut kaynak gücü ile 21.yüzyılın enerji savaşında üstün yanları olan güçlü bir aktör gözükmektedir. Fakat ekonomisinin yarısından fazlasının enerji kaynaklarının gelirlerine bağlı olması, alt yapı verimsizliği zayıf tarafları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlara rağmen Rusya, 21. yüzyılın yaşadığı enerji savaşında gerek bölgeye yakınlığı gerek mevcut gücü gerekse tarihsel bütünlüğü göze alındığında en önemli küresel aktörlerden biri olarak daima yaşanan enerji savaşının içerisinde güçlü bir aktör olarak bulunacaktır.

2.4. Çin'in Enerji Politikaları

Çin, enerji tüketiminde ABD'den sonra gelen ve son yıllarda ortalama %9-11 büyüme hızı ile dünya denkleminde etkin rol alma kabiliyetinde olan güçlü ülkedir.

Çin, 1979 yılından itibaren ekonomik büyümeye önem vermiş ve bunun içinde kurduğu ekonomik bağlarla savaş ve çatışmalardan kaçınarak "Barışçıl Kalkınma" stratejisi çerçevesince bir dış politika oluşturmuştur. Ekonomik kalkınma ve askeri gücüyle ve barışçıl stratejisi sayesinde bölgede hızla büyüyerek ve küresel denklem içerisinde hâkimiyet kurma eğilimi içerisinde. Bu anlamda, Kafkasya ve Orta Asya bölgesindeki yatırımları ile dikkat çekmektedir.

Çin, özellikle enerji arzı noktasında rezervlerini doğru kullanma eğiliminde olmuştur. Buna rağmen artan yurtiçi enerji talebi karşılamakta zorlanan Çin, 2035 yılında enerji ithalatının %70'in üstüne çıkacağı düşünülmektedir. Sera gazı problemlerine rağmen en büyük rezerv kaynağı olan kömür santralleri ile enerji arzını iç dinamikleri ile sağlamaya çalışırken, bölgede yaptığı yatırımlarla büyümesine ve enerji arzı noktasında ihtiyaçlarını karşılama çabasıdır. Çin, 1990'lı yıllarda başlayan enerji sektöründeki özelleştirmeye dayalı yapılandırma çalışmalarını başlarken, 1998'den itibaren de petrolde devlet kontrolünü güçlendirmeye çalışmaları yapmıştır. Orta Asya ve Ortadoğu bölgelerinde Rusya ve ABD ile çatışmaktan uzak bir siyaset izleyen Çin, bölgede Batı ve Rus şirketlerinin verimli görmedikleri bölgelere devlet destekli firmalarını sokarak yayılma politikası uygulamıştır.

Çin'in bu politikaları yakın vade de bir tehlike gözükme de uzun vade de Türkiye, Rusya ve İran'ın Orta Asya bölgesi için en çetin rakip olarak, tehlikeli boyutlara gelecek bir rekabetin ana unsuru olacaktır. ABD'nin, İran'a uyguladığı ekonomik ambargo karşısında ılımlı bir politika izleyen Çin, ABD'yi karşısına almadan İran ve Rusya yanlısı bir politika izleyerek, İran ile petrol karşılığında teknoloji, mühendislik hizmetleri, silah ticareti gibi ticaret yollarını ilerletip İran'dan enerji temin etmektedir. Çin izlediği u barışçıl siyaset ile hem Ortadoğu hem de Orta Asya enerji pazarlarına güçlü ve rahat şekilde giriş yapma şansına sahip olmuştur. ABD'nin, Rusya üzerinde kurduğu ambargodan yararlanan Çin, 40 yıllık süre ile 30 milyar m³'lük anlaşması ile Rusya'yı rahatlatırken, kendine de sürekli bir enerji akışı anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma ile Orta Asya pazarına önemi bir etki yapan Çin bölge enerji kaynaklarının eksen kayması içinde alternatif oluşturmuştur.

AB ve ABD'nin uyguladığı yaptırımlara karşı, Çin'in bu yapmış olduğu anlaşma bir bakıma da dünya aktörlerine meydan okuma anlamını ve varoluşunu dile getirmek olarak algılanabilir. Çin'in küresel güç olma ve sürekliliğini sağlamada belirlediği barışçıl ve yumuşak dış politikası ile bölgedeki hâkimiyet alanını genişletmesinin yanı sıra büyümenin getirdiği riskliliği verimliliğe dönüştürerek minimize edebilmesi ve içyapısındaki düzensizlik ve dengesizliği çözümleme yeteneği büyüme ve küresel aktör olan, Çin'in gizli sırrı olarak ayrıca analiz edilmesi gereken bir özelliğidir. Çin var olan dinamik gücü ve izlediği politikalar ekseninde 21.yüzyılın enerji savaşında dikkatle izlenmesi gereken bir aktördür.

2.5. Türkiye'nin Enerji Politikaları

Türkiye mevcut enerji kaynakları göz önüne alındığında kendi kendine yetebilen bir ülke değildir. Ayrıca hızla artan enerji ihtiyacını karşılamak durumundadır. Türkiye, enerji kaynakları adına kısıtlı olmasına karşı, jeopolitik konumu ve gelişen teknoloji, yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırımı ile bunu en asgari koşullara indirme şansı bulunan bir ülkedir. Fakat Türkiye'nin çok uzun yıllara dayanan bir enerji stratejisi yoktur. Uzun yıllara dayanan Soğuk Savaşın, ideolojik kutuplaşması veya 1980-1988 yılları arasında süren İran-İrak savaşı gibi dış etkenlerin yanında, 1970 ve 1980'ler süresince kırılğan bir iktisadi yapısının olması, iç etkenler, uzun yıllar boyunca geniş çaplı ve uzun soluklu bir enerji politikasının geliştirilememesinin de önemli sebeplerdendir. Özellikle dünya enerji rezervlerinin büyük bir kısmına sahip komşu ülkeler ve bölge ülkeleri ile kurulamayan ilişkiler bugün oluşturulmak istenen dış politika ve ticaret için dezavantaj olarak gözükmektedir.

Türkiye'nin, son yıllarda izlediği "komşularla sıfır sorun" politikası ve istikrarlı büyüyen ekonomik ve siyasi yapıya sahip olan bir ülke olması transit potansiyelini ve ticari yatırımlar için uygunluğunu ön plana çıkartmaktadır. Ayrıca tüketici konumundaki ülkelerin enerji ihtiyacı kadar üretici olan ülkelerinde pazar ve tüketici ihtiyacı söz konusu olduğu enerji denkleminde hem kendi pazarı hem de Avrupa pazarına açılan güvenli ve ekonomik güzergâh oluşu önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Sahip olduğu bu avantajlı potansiyeli ile Türkiye, jeostratejik konumu ile bir enerji koridoru olarak kullanmaya çalışmaktadır. İzlediği doğru dış politikalar, ikili ve çoklu enerji anlaşmaları ile enerji çeşitliliğini sağlayarak enerji arz güvenliğini temin etmek istemektedir.

Türkiye'nin hedeflediği "Büyük Türkiye" vizyonu içerisinde ki enerji politikasının hedefi "Enerji Merkezi ve Koridoru" olarak açıklaması ve bunun içinde coğrafi konumunu avantaj olarak ön plana çıkarması mevcut konjonktür içerisinde doğru bir eğilimdir. Bu jeostratejik konumu ve enerji hedefi içerisinde Balkanlar, Orta Asya ve Ortadoğu bölgelerinin Türkiye'nin enerji politikaları için içerdiği anlamları şu şekilde özetleyebiliriz.

Balkanlar; Türkiye'nin dış politikası içerisinde geliştirdiği enerji politikasının en önemli sütunlarından bir tanesidir. Şöyle ki, Enerji üretimi, enerjinin taşınması gibi etkenlerin ekseninde ülkelerin yaşamış olduğu en büyük sorun olan pazar sorunun sonlanabilmesi için var olan en önemli pazar olan Avrupa ülkelerine açılan kapıdır. Ortadoğu; Siyasi dengesizliklerin yanı sıra Ortadoğu, küresel güçlerin enerji savaşlarına adres olmuş en önemli bölgedir. Büyük enerji kaynaklarına rağmen istikrarsız siyasi yapısı ve oluşumları ile stratejik bir konumdadır. Türkiye'nin enerji arz güvenliği için kaynak ve Arap yarım adasına açılan kapısı olması Ortadoğu bölgesinin önemini arttırmaktadır.

Orta Asya; Ortadoğu'dan sonra Kafkasya tarih boyunca en ciddi enerji savaşlarına ev sahipliği yapmıştır. SSCB'nin tarihe mal oluşunu takip eden günler de yeni Rusya'nın bölgedeki etkinliğini kaybetmemek için girişimleri, Çin'in bölgedeki

boşluktan yararlanarak yaptığı manevralar, ABD'nin ve batı dünyasının aynı çerçevede fırsatlardan yararlanmak üzere devreye girişi ve Ankara'nın oluşturduğu enerji politikaları kapsamında tarihi, kültürel ve reel politik dinamikleri ile rekabetin politik anlamda yaşandığı en şiddetli arenadır.

Türkiye bölgesel uzantıları ile üç farklı düzlemin merkez noktasında olan bir ülke olarak bu coğrafi konumunu enerji hedefleri içerisinde oluşturduğu politikalarında kullanarak avantaj elde etme şansına sahiptir. Türkiye oluşturduğu dış politikalar ile açmaz ve açılımlarıyla sahip olduğu bu üç ayrı bölgenin ortak avantajlarını birleştirerek küresel bir enerji terminali ve gücü olma şansına sahiptir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin en önemli önceliği sürdürülebilir kalkınmayı istikrarlı şekilde sağlamak ve artmakta olan enerji ihtiyacını en doğru çalışmalar ve dış politikalarla, bağımlılıktan kurtulmayı sağlamaya yönelik çalışmalar yaparak karşılamaktır. Türkiye konumu itibarıyla, batının en doğusunda, doğunun da en batısında ve kuzey, güney eksenin tam ortasında, dünya enerji kaynaklarının yaklaşık % 70'ine sahip olan, kuzeyde Rusya, doğusunda Orta Asya ülkeleri ve güneydoğusunda Ortadoğu bölge ülkelerine komşu olan stratejik önemi muazzam bir ülkedir. İçerisinde bulunduğu coğrafyada aynı zamanda etnik, dini ve kültürel olarak etkinliğe sahip ve doğrudan bağları olan bir ülkedir. Bu coğrafya için ünlü stratejist, Zbigniew Brezinski vurguladığı "Avrasya Bölgesi Güç Dengesi" dünyanın geleceği ve jeostratejik dengeler ve oluşacak küresel güç dengeleri için en belirleyici faktörlerden biridir. (Brzezinski, 2012) Söylemi, son yıllar da bu coğrafyanın en hızlı büyüyen ve güçlenen devleti olarak, 21'nci yüzyılın enerji savaşında konumu ve yapısı itibarıyla dikkat edilesi önemli bir konumdadır.

Türkiye, jeopolitik konumu, tarihsel misyonu ve mevcut potansiyeli göz önüne alındığında büyüyen ekonomisi ile G-20 ülkeleri içerisinde olması ve beraberinde "Büyük Türkiye" vizyonu ile dünyanın gelişmiş ilk 10 ülkesi içerisine girme hedefine ulaşmak için rasyonel ve stratejik politikalar uygulaması durumunda bu hedeflerine ulaşacak güce sahiptir. Türkiye, dış politika çerçevesini belirleyerek ilk somut adımı, 2011 yılında "Türkiye'nin Enerji Stratejisini" Türk Dış Politikasını şekillendiren AB ve NATO ile ilişkiler gibi ana konular içerisine dâhil ederek atmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin enerji politikalarını, iki eğilim üzerinde incelemek mümkün olabilir. İlki enerji arz güvenliğini temini için enerji çeşitliliğini arttırarak ithal enerji bağımlılığında kaynak riskini minimize edecek politikalar oluşturarak belirlediği vizyon çerçevesinde, Doğu-Batı ve Kuzey-Güney hatları üstünde toplayarak enerji koridoru ve enerji merkez ülkesi hedefine ulaşmak. İkincisi ise, kendi mevcut enerji potansiyelini harekete geçirerek var olan fosil enerji kaynaklarını, yenilenebilir enerji kaynaklarını maksimum derecede üterime sokmak ve enerji kayıplarının önüne geçerek, enerji verimliliğini maksimum düzeye ulaştırmak hedefindedir.

Türkiye, belirlediği hedefler doğrultusunda, enerji politikası kapsamı içerisinde enerji arz güvenliğini sağlamak ve jeopolitik konumunu kullanarak hedefi "Enerji Koridoru ve Enerji Merkezi" olmaktır. 21'inci yüzyılın, küresel boyutta olan enerji savaşında, küresel ve bölgesel aktörler ile çetin bir rekabet içerisinde. Türkiye,

ithal bağımlılığı gibi dezavantaj içeren sorunlara sahip olsa da, mevcut jeopolitik konumu ve tarihsel misyonu gereği önemli bir role ve avantaja da sahiptir. Dünya'nın, özellikle fosil kaynaklar olarak en önemli rezerv kaynağına sahip olan Orta Asya ve Ortadoğu bölgelerine yakınlığı ve ithal enerji bağımlılığı olan Avrupa ülkeleri içinde, köprü konumunda olması, enerji merkezi ve koridoru hedefine ulaşabilmesi için güçlü bir argümandır. SSCB'nin dağılmasından sonra eski gücünden uzak kalan Rusya, gelişen enerji kaynakları ile tekrar süper güç olmak için enerjiyi kullanmasına karşı, Türkiye hedefleri doğrultusunda, uluslararası desteği de alarak özellikle Rusya'nın bölge hâkimiyetine alternatif olabilmek için, Orta Asya Cumhuriyetleri'nin (OAC), "engelsiz surette tasarruf edebilecekleri, enerji kaynaklarının uluslararası piyasalara serbestçe ve farklı güzergâhlardan nakledilmesini desteklenmesi"(T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2011) düşüncesini benimsemiştir.

Türkiye'nin Hazar Havzası'nın enerji kaynaklarına ulaşması ve Orta Asya ülkeleri ile ilişki kurmak istediği başta ABD ve AB tarafından desteklenmesi ile ideal bir durumu oluşturmuştur. Özellikle, Azerbaycan ile arasındaki "Tek millet, İki Devlet" söylemleri ortak dış politika ile oluşan uygun zemin ile Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol (BTC) boru hattı ve Bakü-Tiflis-Erzurum (BTE) doğalgaz boru hatlarının hayata geçirilmesini kolaylaştırmıştır. Böylece Türkiye'nin bölge ülkelerinin enerji kaynaklarının dünya pazarına sunulması için Rusya'ya alternatif olma imkânı tanımıştır. Bu projelerin önemi, geçmişten günümüze gelişen tarihsel süreçte Rusya'nın bölge etkinliğini kullanarak, Türkiye'nin izlediği bölgeye ulaşma politikalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına son vermesi ve bölge ülkeleri ile enerji ticareti için ilk sıcak temasın kurulmasına imkân verdiği için çok önemlidir.

Orta Asya enerji kaynakları için Rusya en büyük bölgesel güç olmasına rağmen Türkiye bu bölge için Rusya kadar Çin ile mücadele edecektir. Artan enerji talebi ile Çin, bölge ülkeleri için güçlü bir pazar konumundadır. Nitekim Türkmen gazının İran üzerinden istenilen şekilde temin edilememesinin en önemli nedeni başta ABD ve Avrupa ülkelerinin, İran üzerinde uyguladıkları ambargo ve izolasyon nedeni olması ve var olan kaynakların batı eksenli değil, doğu eksenli eğilim göstermesine neden olmasıdır.

Türkiye için Orta Asya bölgesi enerji kaynaklarına ulaşma hedefinde bölge ülkeleri ile olan ikili ve çoklu ilişkiler, oluşturulan projelerin hayata geçebilmesi için son derece önemlidir. Aksi halde, başta Kazakistan petrolü, Türkmenistan doğalgaz kaynakları, İran örneğinde yaşandığı gibi enerji talebi büyüyen Çin, Hindistan gibi ülkelerin artan pazar etkisiyle eksen kayması riskine neden olabilir. Yaşanılacak herhangi bir eksen kayması Türkiye'nin, enerji koridoru ve enerji merkezi olma hedefine derin zararlar verecektir.

Türkiye'nin, enerji ve dış politika ekseninde izlediği politika ve stratejilerinin bir diğer önemli kısmını Ortadoğu bölgesi oluşturmaktadır. Ortadoğu bölgesi dünyanın en zengin petrol kaynaklarının bulunduğu bölgelerden biridir. Türkiye, Ortadoğu ülkelerine yönelik politikalarını belirlerken, bölge ülkeleri ile uzlaşma içerisinde bir

siyaset izleyerek özellikle ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi yönünde politikalar geliştirmiştir. Son yıllarda uluslararası aktörlerin müdahaleleri ve Suriye'de var olan iç savaş bu gelişimi zorlaştırmış olmasına rağmen bölge ülkeleri ile ekonomik ilişkilerin devamı sağlanmaya çalışılmaktadır. İran ile yapılan petrol ve doğalgaz enerji ticaretinin yanı sıra Irak bölge olarak kilit rol üstlenmektedir. Yaklaşık 115 milyar varil petrol rezervi ve günlük 2 milyon varil kapasitesi olmasına karşı bu üretim kabiliyetinin % 90'nını kullanamayan Irak önemli bir yer tutmaktadır. Aynı zamanda Irak, Ortadoğu ve Arap yarımadasına açılan önemli bir kapıdır. Irak'ta, kriz zamanında yaşanan sıkıntılar ve Hürmüz Boğazı'nın kapatılması gibi etkenlerden dolayı petrolün kuzeye doğru aktarılma perspektifi oluşmuştur. Bu durum Türkiye'nin, Kerkük boru hattı ve bölgenin diğer petrol hatları için Ceyhan'lı terminal yapma hedefi için önemli bir avantajdır. Türkiye, Kerkük petrol boru hattına paralel bir hat ile Irak doğalgazını değerlendirmek istemektedir. Ayrıca, Trans-Anadolu arasındaki boru hattı projesi de tamamlanmış Türkiye, kuzey ve güney arasındaki köprüyü büyük ölçüde tamamlamış olacaktır.

Türkiye, 21'inci yüzyılda var olan enerji savaşında küresel ve bölgesel aktörler ile ikili ve çoklu ilişkilerini maksimum seviyede tutarak "Büyük Türkiye" olma hedefi doğrultusunda belirlediği enerji hedefi olan "Enerji koridoru ve Enerji Merkezi" konumunda ülke olabilmek için istikrarlı ve kararlı bir dış politika izlemek hedefindedir. Dünya da var olan güç savaşının enerji üzerine kuruması ve Türkiye'nin bu güç savaşında arzuladığı konumu ve gücü yakalayabilmek için dünya enerji savaşındaki hamleleri iyi analiz etmek çabasıdır. Elde ettiği argümanlar ile en sıhhatli dış politika eksenini oluşturmak ve özellikle küresel ve bölgesel aktörlerin güç mücadelesindeki dengeleri gözeterek kendi menfaatleri doğrultusunda başarılı olacak politikalar izlemek amacındadır. Türkiye öncelikle fosil kaynak yetersizliğini, enerji kayıpları ve yenilenebilir enerjinin üretimdeki az olan yeri gibi sorunlarına sahiptir. Bunun yanında enerjinin transferi için terör sorunu, boğazlar ve Akdeniz'de kıta sahanlığı gibi uluslararası sorunlar ile karşı karşıyadır. 21.yüzyılda verilen enerji savaşında Türkiye hedefleri çerçevesinde öncelikle belirlediği sorunları gidermek ve giderdiği sorunları ile dış politikasında güçlü ve kararlı yol izleyerek var olan enerji savaşında "Enerji Merkezi ve Koridoru" olarak dünyadaki konumunu güçlendirmek hedefindedir.

3.SONUÇ

Bu çalışma, gelişen süreç içerisinde enerjinin ülkelerin sürdürülebilir kalkınmaları ve dünya güç dengelerinde yerini alabilmesi için oluşturacağı stratejiler ve bu stratejiler eksenli oluşturulacak, dış politikalarının ana eksenin de enerjinin stratejik konumuna değinilmiştir. Özellikle, 21'inci yüzyılın, ana gündemi ve nedeni olan enerji kaynakları üzerinde yaşanan güç savaşında küresel ve bölgesel aktörlerin enerji politikalarına ve bu politikalar doğrultusunda Türkiye'nin enerji hedefi, geliştirdiği politikalar ve oluşturduğu enerji politikalarının komşuları ile ilişkilerine etkisinden bahsedilmiştir. Çalışmadan anlaşıldığı gibi Türkiye, enerji bağımlısı bir ülkedir. Yetersiz fosil kaynak yapısı ve enerji verimliliğinin düşük seviyelerde olması, gelişmekte olan yapısı ve sürdürülebilir kalkınmasının kapsamında, enerji

ihtiyacının giderek artacağı tespit edilmiştir. Türkiye, fosil kaynak yetersizliğinin etkisini en aza indirgeyebilmek için yenilenebilir enerji kaynaklarından maksimum verim elde edebilmek amacındadır. Çıkarılan kanunlarla yerli ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekerek iç piyasada bir enerji çeşitliliği ile yatırımları arttırmak istenmiştir. Türkiye'nin, yenilenebilir enerji potansiyeli oldukça yüksektir ve Kyoto protokolü çerçevesinde temiz enerjiye yönelişi artırarak enerji çeşitliliğini arttırmaya çalışmaktadır. Hidroelektrik santraller, Rüzgâr santralleri ve Güneş santrallerinden elde edebileceği önemli miktarda enerji potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelden yararlanabilmek için Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) ve benzer kurumların araştırmalarını en doğru şekilde yaparak, kurulacak olan tesislerden maksimum verim elde etmek zorundadır. Türkiye, iç politikasında bu hedeflerde iken, enerji politikaları ekseninde ortaya koyduğu vizyon ve hedef, "Enerji Merkezi ve Koridoru olan Merkez Ülke" olmaktadır.

Türkiye'nin, coğrafi konumu ve dünya enerji kaynaklarını incelendiğinde Türkiye'nin dünya fosil enerji kaynaklarının büyük bir kısmına sahip olan Ortadoğu, Orta Asya bölgelerine yakınlığı ve aynı zamanda enerji aburu Avrupa ülkeleri ile arasında merkez köprü olacak bir konumda da olduğu gerçeği ile karşılaşmaktadır. Enerji bağımlılığının, dış politikalarında kısıtlayıcı bir etki yaratmasına karşı jeostratejik konumu ile bu kısıtlılığın önüne geçebilme imkânına sahiptir. Türkiye, dünyada verilen enerji savaşında küresel ve bölgesel aktörler ile yakın ilişki içerisinde. ABD, Rusya ve AB arasında ki güç savaşında belirleyici rol üstlenmek ve dünyada ki konumunu güçlendirmek isteyen Türkiye, aynı zamanda bölge ülkeleri ile ikili ve çoklu ilişkiler kurarak hedeflerine ulaşmak isterken, bölgesel aktörler ile rekabet halindedir.

ABD, Soğuk Savaş döneminden sonra yakaladığı tek süper güç konumunu kaybetmemek için içinde bulunduğumuz çok kutuplu güç sisteminde kendisine tehlike oluşturacak bir yapılanmanın önüne geçme hedefi içerisindedir.

AB enerji oburu bir topluluktur. Özellikle, toplum refahının ve sürdürülebilir kalkınmanın temeline oturan enerjiye bağımlılığı AB'nin yumuşak karnıdır. İzlediği politikalar ile öncelikle enerji arz güvenliğini sağlamak hedefindedir.

Rusya, SSCB'nin dağılmasından sonra 21'inci yüzyılın temel gündem maddesi olan enerji kaynaklarına sahip olması, Ortadoğu ve Orta Asya bölgelerine yakınlığı ve bölge ülkeleri ile olan ilişkileri ile oluşan yapısını enerji süper gücü olarak kullanarak tekrar dünya süper gücü olmak hedefindedir.

Türkiye, küresel güçlerin bu güç savaşı içerisinde aktif bir rol izlediğini görmekteyiz. Özellikle komşu ülkeleri ile geliştirdiği ilişkileri ve beraberinde oluşturduğu büyük projeler ile Doğu-Batı ve Kuzey-Güney enerji koridoru, Enerjide merkez ülke olma hedefi için güçlü adımlar atmıştır. Bir tarafı üretici kaynak ülkeler, diğer tarafı enerji oburu tüketici ülkelerle çevrili olan Türkiye, coğrafi konumunu etkin kullanarak geliştirdiği projeleri kazan-kazan politikasını benimseyerek hayata geçirmektedir.

Türkiye bu süreç içerisinde en önemli avantajı olan jeopolitik konumu ve özellikle bölge ülkeleri ile olan tarihsel ve kültürel dinamiklerini harekete geçirmesi hedeflediği "Büyük Türkiye" vizyonuna ulaşmasındaki en önemli argümandır. Son olarak Türkiye, dünya siyasetini, bölgesel gelişmeleri ve özellikle dünya enerji teknolojileri ve kaynaklarını doğru analiz ederek anlamalı ve hedefleri doğrultusunda geliştirmekte olduğu konumunu, sürdürülebilir kalkınması için enerji politikalarına yansıtarak gelişmiş ülkeler seviyesine çıkmanın yolunu bulmalı ve geliştirdiği teknolojileri, projeleri ve güçlü konumunu kullanarak dünyaya milli güç unsuru olarak servis etmeli ve dünya aktörleri içerisinde yerini almalıdır.

KAYNAKÇA

AKOVA, İsmet(2008). "Yenilenebilir Enerji Kaynakları". Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Arı Tayyar(2004), Irak, İran ve ABD: Önleyici Savaş, Petrol ve Hegemonya, Alfa Yayınları, İstanbul, 224.

ATAMAN, A.Rüya(2007). "Türkiye'de Yenilenebilir Enerji Kaynakları". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı. Ankara. ss. 97.

Aydoğan Metin(2003), AB'nin Neresindeyiz?: Tanzimattan Gümrük Birliğine, İstanbul, Kum Saati Yayınları, s. 170.

BERNAL, Richard L(2002). "The Aftershock of 9/11: Implications for Globalization and World Politics". University of Miami. The Dante B. Fascell North-South Center. Working Paper Series. Paper No: 10. September.

Best Antony, H.M.Hanhimaki, Joseph A. Maiolo, Kirsten E. Schulze(2006), Uluslararası Siyasi Tarih, Yayın Odası, İstanbul, : 219.

BRZEZİNSKİ, Zbigniew(2012). "Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power". New York Basic Books.

Çevre ve Orman Bakanlığı Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü(2011), "Çevre ve Temiz Enerji:"Hidroelektrik", Haz.,Özcan DALKIR ve Elif ŞEŞEN, Ankara, MRK Matbaacılık ve Tanıtım Hizmetleri Ltd. Şti., : 14.

Çolakoglu Selçuk(2004). "Şanghay İşbirliği Örgütü'nün Geleceği Ve Çin", Uluslararası İlişkiler, Cilt:1 Sayı:1, s.177.

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi(2013), Enerji Raporu.

EDİGER, Ş.V(2007). "Enerji Arz Güvenliği ve Ulusal Güvenlik Arasındaki İlişki". Enerji Arz Güvenliği Sempozyumu. Genel Kurmay ATASE Başkanlığı. Stratejik

Araştırma ve Etüt Merkezi (SAREM). Genelkurmay Basımevi. YayınNo. 47. Ankara.

ENERJİ ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı(2012). "Hidroelektrik Enerjisi Nedir?". http://www.eie.gov.tr/yenilenebilir/h_hidrolik_nedir.aspx

Etemoğlu, A.B. ve İşman, M.K.(2004),“Enerji Kullanımının Teknik ve Ekonomik Analizi”, Mühendis ve Makine Od.”, Cilt 529, s.19-23.

European Comission (2000), Annex 1," Tecnical Background Document - Security of Energy Supply" ,(Summary), Green Paper, COM (769)

İsmail Hakkı İşcan(2002). Küresel Değişimin Getirdiği Yeni Stratejilerle Enerji Güvenliği Sorunu ve Türkiye. *Avrasya Etütleri*, 22: 87-117

Pamir Necdet(2005). AB'nin Enerji Sorunsalı ve Türkiye, *Stratejik Analiz Dergisi*, Cilt No 6, Sayı 67, Kasım.

Karlık, R.(2002). Türkiye Ekonomisi, Beta Basın Yayım, Ankara, s.239- 255.

SATMAN, Abdurrahman(2006). "Dünya Enerji Kaynakları". Türkiye Enerji ve Kalkınma Sempozyumu. TASAM. Nisan.

UEA(2012) - World Energy Outlook.

UĞURLU, Örgen(2006). "Türkiye'de Çevresel Güvenlik Bağlamında Sürdürülebilir Enerji Politikaları". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Çevre Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.

ÜNAL, Mustafa(2011). "Rus Dış Politikasında Enerjinin Rolü ve AB Enerji Politikasına Etkisi". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü AB ve Uluslararası Ekonomik İlişkiler Anabilim Dalı. Ankara.

Vladimir Putin(2005). " Opening Address to the Meeting of Security Council of Russia on the Role of Russia in Guaranteeing International Energy Security", 22 December.

KONJOİNT ANALİZİ İLE EN UYGUN YATIRIM ARACININ BELİRLENMESİ

Hamide ARSLAN*

ÖZET

Yatırım araçları denince birikimleri değerlendirebileceğimiz birçok alternatif aklı gelmektedir. Bu kapsamda çalışmada, en uygun yatırım aracının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda; hisse senedi, altın, döviz, gayrimenkul yatırım araçları ile yatırım yapılan para miktarı, risk düzeyi, karlılık oranı ve vade süresi değişkenleri kullanılarak konjoint analizi yöntemi ile en uygun yatırım aracı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında 100 kişiye, oluşturulan seçim kartları sunularak anket uygulanmıştır ve yatırımcıların yatırım araçları tercihleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yatırım Aracı, Konjoint Analizi.

APPLICATION OF CONJOINT ANALYSIS TO DETERMINE THE MOST SUITABLE INVESTMENT TOOL

ABSTRACT

There are a lot of alternatives of investment tools to estimate reserves. The aim of this study is to determine the most suitable investment tool. In order to reach this goal, the most suitable investment tool is determined with conjoint analysis method by using stock, gold, currency, sum of real estate investment, risk level, profit ratio and variables of maturity period. In research part of study, an questionnaire is made by holding 100 people selection cards out and the investment preference of investors are examined.

Key words: Investment Tool, Conjoint Analysis

* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstatistik Yüksek Lisans Programı.

1. GİRİŞ

Günümüzde finansal piyasalar ülke sınırlarını aşarak global bir yapıya sahip olmuşlardır ve yatırım yaparak elindeki kaynağı en iyi şekilde değerlendirmek isteyen yatırımcıların katıldığı büyük bir piyasa haline gelmiştir. Finansal piyasaların bu denli büyümesi ve ekonomide etkin bir rol oynaması, aynı zamanda rasyonel kararlar doğrultusunda yatırım yaparak çok büyük getiriler elde eden yatırımcıların olması, son zamanlarda bireysel yatırımcıların yatırım yaparken ki kararlarını değiştirmeye başlamıştır. Sermaye piyasası araçlarına olan ilginin artması ile birlikte piyasalar hakkında bilginin ve öngörülebilirliğin önemi de artmıştır. Çünkü finansal piyasaların liberalleşmesi sonucu diğer piyasalarda ortaya çıkan değişiklikler ülkemizdeki faiz oranlarında, döviz kurlarında, menkul kıymet fiyatlarında önemli dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu dalgalanmaların bir sonucu olarak, doğru zamanda doğru yatırım aracı seçilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Aksi takdirde getiri elde etme amacıyla piyasaya fon arz eden bireysel yatırımcı bu dalgalanmalarda getirisini minimize etmek ya da sermayesini tamamen kaybetmek suretiyle olumsuz etkilenecektir. Bu noktada yatırım araçlarını iyi takip edip geleceğe dönük öngörülerde bulunabilmek yatırım kararı alma sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Nakit yönetimi finansa dair en zor işlerden biridir. Sahip oldukları parayı nakit tutan kişilerin, paranın zaman değeri olduğundan dolayı zarar içerisinde oldukları ifade edilir. Dolayısıyla finans yönetimi çok önemli uzmanlık alanlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji ve bilişim alanında yaşanan gelişmelerin yanı sıra, sermayenin serbest dolaşımı, finans dünyasında yaşanan entegrasyon süreci, karmaşık finansal ürünler gibi faktörlerden dolayı dış çevre daha karmaşık hale gelmiştir. Böyle bir dünyada yatırımcılar açısından bilgi çok önemli bir varlık olarak görülmektedir. Gelişmiş ekonomilerde çok farklı ve karmaşık yatırım araçları işlem görmektedir. Türkiye’de ise geleneksel ve daha az karmaşık yatırım araçlarının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Türkiye’de yatırımcıların portföylerinde tuttukları yatırım araçlarına bakıldığında hiç şüphesiz altın en ön sıralarda gelen yatırım araçlarından biridir. Altın en geleneksel yatırım aracı olduğu ifade edilebilir. Güvenilir bir yatırım aracı olarak algılanmasının yanında işleminin basit ve anlaşılır olmasından dolayı şüphesiz kurumsal ve bireysel yatırımcılar açısından önemini kaybetmemektedir. Türkiye altın ithalatçısı bir ülke olup, Türkiye’de altın fiyatları uluslararası fiyatlara paralel bir şekilde gerçekleşmektedir. Türkiye ham altın konusunda ithalatçı iken, aynı zamanda işlenmiş altınları da ihraç eder pozisyonundadır (Karan, 2004: 20-23). Bir diğer önemli yatırım aracı ise hisse senedir. Türkiye’de Borsa İstanbul (BİST) işlem gören hisse senetleri özellikle kurumsal yatırımcılar açısından önemlidir. Dünyada gelişmekte olan borsalar arasında gösterilen BİST yurtdışı yerleşik yatırımcıların da ilgi odağı haline gelmiştir.

Türkiye’de son yıllara kadar Amerikan Doları ve Euro’da önemli yatırım araçları arasındaydı. Yüksek enflasyon ortamı, devalüasyon ve Türk Lirasının sürekli değer kaybetmesi özellikle dolar ve Euro’yu yatırımcılar için önemli bir yatırım aracı

haline getirmiştir. Dolar ve Euro'nun bu özelliğinin hala devam ettiğini söylemek yanlış olmasa gerekir.

Akademik çalışmalar ve ders kitaplarına bakıldığında finansal yatırım ve yatırım araçları konusunda öne çıkan konulardan birinin portföy teorisi olduğu görülmektedir. Artık tek bir yatırım aracına yatırım yapmak yerine riskin dağıtılması gerektiğini bunun içinde birden çok yatırım araçlarına yatırım yapılması gerektiği diğer bir ifadeyle sepet yapılması gerektiği tavsiye edilir. Harry Markowitz'in (1952) "Portföy Seçimi" başlıklı çalışması bu konuda dönüm noktalarından biridir. Markowitz yaklaşımının genel çerçevesi, bir yatırımcının bugün sahip olduğu belirli tutardaki bir parayı çeşitli menkul kıymetlerden oluşan bir portföye yatırmak ve bu portföyü belirli bir süre tutmak şeklinde ifade edilir. Ancak Markowitz portföy içinde yer alacak yatırım araçlarının seçimi üzerinde önemle durur. Belirli bir parayı yatırım araçlarına yatıran yatırımcı dönem sonunda ne kadar kazanabileceğini bilmesinin mümkün olmadığını, yatırımcıların yatırım araçlarının geçmiş performanslarını inceleyerek öngörülerde bulunabileceğini ifade eder. Bu aşamada yatırımcı yatırım aracının beklenen getirisi ve riski üzerine yoğunlaşır. Yatırımcılar beklenen getirilerini yükseltmek isterken elde edebilecekleri getiriler ile ilgili riski azaltmak isterler. Diğer bir ifadeyle bir taraftan getirilerini maksimize etmek isterlerken risklerini de minimize etmek isterler. Markowitz yaklaşımında, portföy yapılması gerektiğini ancak portföy içinde yer alan araçlar arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmiştir. Markowitz iyi bir portföyü, içerisinde yer alan araçların aralarındaki ilişkinin negatif olması gerektiğini ifade eder. Korelasyon bağlamında ifade etmek gerekirse korelasyon değeri -1'e yakın olan araçlardan oluşan portföyün aynı risk seviyesinde daha yüksek getiri vereceğinden bahseder (Karan, 2004: 133-140).

Bu bağlamda bu çalışmanın konusu, en uygun yatırım aracını belirlemektir. Söz konusu amaç doğrultusunda; hisse senedi, altın, döviz, gayrimenkul yatırım araçları ile yatırım yapılan para miktarı, risk düzeyi, karlılık oranı ve vade süresi değişkenleri kullanılarak konjoint analizi yöntemi ile en uygun yatırım aracı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmada 100 kişiye, oluşturulan seçim kartları sunulup anket uygulanacaktır ve yatırımcıların yatırım araçları tercihleri incelenecektir. Yapılacak analiz sonucunda yatırımcılara sunulan kartlardan en uygun yatırım aracı tespit edilecektir.

2. EN UYGUN YATIRIM ARACI TERCİHİNİN KONJOİNT ANALİZİ İLE BELİRLENMESİ

2.1. Yöntem

Konjoint analizi, satın alma kararı gibi daha karmaşık kararların alınmasında, birçok faktörün bir arada değerlendirilmesine dayanır. Bu analiz ile tüketiciye sunulacak ürün veya hizmetlerin önceden tanımlanmış özellik kombinasyonlarının değerlendirilmesinin yanında, tüketici davranışları da analiz edilebilir. Analist

gerçekçi bir yaklaşımla tüketici tercihlerinin bileşimini ortaya çıkarabilir. Konjoint analizinin başlangıcı psikolog Luce ve istatistikçi Tukey tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. 1970 yılında Green ile Rao ve 1974 yılında Jonhson tarafından pazarlama literatürüne sunulan Konjoint analizi, teorisyenler ve alan araştırmacılarla uğraşanlar tarafından çok ilgi gören tercih çalışması yöntemi olarak gelişmiştir (Gustaffson, 2001:5). Konjoint analizi, talebin belirlenmesinde etkili olan çok özellikli mal veya hizmetin diğer bir deyişle, tüketici tercihlerini belirleyen bir pazar araştırması yöntemidir (Tatlıdil, 1995:1).

Konjoint analizi, tüketici adaylarının ürün veya hizmet tercihlerini nasıl geliştirdiklerini anlamaya yarayan bir tekniktir (Sönmez, 2001:3). Konjoint analizi, tüketicilerin en çok tercih ettiği ürün özelliklerinin kombinasyonunu belirler. Yeni bir ürün üretilmeden veya var olan ürün güncellenmeden önce ürün planlamacıları veya yöneticiler bu ürüne tüketicilerin nasıl bir tepki göstereceklerini bilmek isterler. Bu nedenle üretimden önce bir çalışma yapılarak bu soruya cevap aranır. Bu amaca yönelik olarak üretilecek ürüne ilişkin önemli olabileceği düşünülebilen değişkenler ve bunların düzeyleri belirlenerek, bu değişkenlerin düzeylerinin kombinasyonlarına yer veren özel bir anket düzenlenir. Tüketicilerden bu düzey kombinasyonları için en çok arzu ettiklerinden en az arzu ettiklerine doğru bir tercih sıralaması yapmaları veya tercih puanı vermeleri istenir. Böylece konjoint analizi, ürüne ilişkin tüketici tercihleri belirleyen ve bunun gerçekleştirilmesinde kullanılan ve yöneticilere bir fikir veren pazarlama araştırması aracıdır (Çemrek, 2001:5). Konjoint analizi, özellikle pazarlamacıların yeni ürünün hangi özelliklere sahip olması ve nasıl fiyatlandırılması gerektiğini elde etmek için kullandığı bir pazar araştırması tekniğidir (Soykan, 2009: 51).

Konjoint analizi tekniklerini özelliklerine göre kıyaslamak mümkündür. Aslında burada bahsedilen tüm teknikler kendi içerisinde araştırmanın konusuna göre değişiklik göstermekte ve önem arz etmektedir. Diğer bir deyişle, yapılacak olan araştırmada ele alınan konjoint analizi tekniği, pazar araştırması yapılmak istenen

ürün, hizmet veya hizmetler grubunun niteliklerine, nitelik sayısına göre belirlenmektedir. Özellik sayısı baz alındığında, Tablo 1'de teknikleri şöyle karşılaştırmak mümkündür:

Tablo 1. Konjoint Analizi Teknikleri Seçim Kriterleri

	Geleneksel Konjoint Analizi	Uyarlamalı Konjoint Analizi	Seçime Dayalı Konjoint Analizi	Konjoint Değer Analizi
6 veya Daha Az Sayıda Özellik	X	X	X	X
10 ve Fazla Sayıda Özellik		X		X
Anket	X	X	X	X
Etkileşimler			X	X
Küçük Örneklem		X		X
Bireysel Düzeyli Faydalar	X	X		X

2.2. Problemin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi

Bu çalışmada, konjoint analizi kullanılarak yatırımcıların yatırım araçları seçiminde önem verdikleri kriterler ve bu kriterlere ilişkin önem düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bir yatırım aracına ilişkin birçok kriter söz konusu olduğundan, yatırımcılar yatırım araçları tercihlerini karar verirken tüm bu kriterleri göz önüne almakta zorlanmaktadır. Bu amaçla konjoint analizi yardımı ile yatırım aracı seçiminde yatırımcılar için önemli olan faktörler ve bu faktörlere ait düzeyler yardımıyla yatırımcılara ait fayda değerleri tahmin edilmek istenmiştir. Bu çalışma için 100 cevap verenlerin görüşüne başvurulmuştur. Cevap verenlerin hata yapması ve sıkılıp geçersiz yanlış bilgiler vermesi riskini minimize etmenin amacıyla anket formu birebir uygulanmıştır. Örneklem yöntemi olarak; tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden, zaman ve maliyet kısıtlaması olduğunda, en kolay ve hızlı veri toplama yöntemi olan Kolayda Örneklem kullanılmıştır (Nakıp, 2006:204). Yöntemde, birimlerin seçilmesi gözlemciye bırakıldığından, yanlış, hatalı veri toplanmaması için oldukça dikkatli davranılmıştır. Araştırma İstanbul ili çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Faktör ve Faktör Düzeyleri

Yatırım araçlarına ait faktör sayısı ve bu faktörlere ait düzey sayısı oldukça fazla olduğundan, araştırmada kullanılacak faktör ve düzeyler seçilirken önceki çalışmalardan ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Kombinasyon sayısı çok fazla olduğunda, cevap verenlerin yanıt vermesi zorlaştığında, hatta bazen mümkün olmadığında ya da samimi olmayan cevaplar alınabileceğinden araştırmanın

güvenirliği azalacaktır. Dolayısıyla, yatırım aracı seçiminde tanımlayıcı, mümkün olan en az faktör çalışma için seçilmiştir.

Araştırmamızda; hisse senedi, altın, döviz, gayrimenkul faktörleri kullanılmıştır. Faktörlere ait düzey sayıları, cevap verenlere sunulacak seçim kartı sayısını aşırı arttırmayacak biçimde belirlenmiştir. Seçilen faktörler ve düzeyleri Tablo 2’de görölmektedir.

Uygulamamız için seçtiğimiz faktörler ve bu faktörlere ait düzeylerin tamamının tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo: 2 Faktör ve Faktör Düzeyleri

Faktör	Düzy
Yatırım Araçları	Hisse Senedi Altın Döviz Gayrimenkul
Risk Düzeyi	Düşük Orta Yüksek
Vade Süresi	Kısa Orta Uzun
Karlılık Oranı	%20 ve altı %50 %100 ve üzeri
Yatırılan Para (TL)	10.000 TL ve altı 10.000 TL-30.000 TL 30.000TL-50.000 TL 50.000TL ve üstü

Konjoint Analizi uygulanırken incelenen faktör düzeyleri ile tercih sıralamaları arasındaki ilişkinin türünün belirlenmesi gerekir. Çünkü SPSS istatistik paket programında faktörlerin tercih sıralamasına etkisinin fonksiyonel şeklinin bildirilmesi gerekir.

Faktör düzeylerinin, tercih düzeyleriyle aralarında doğrusal (lineer) ilişki beklenen faktörlere lineer model adı verilir. Eğer faktör düzeyinin yüksek seviyelerinde tercih edilme durumunun da artacağı umuluyorsa lineer artan, tersi durumda düşük seviyelerde tercih edilme durumunun artacağı umuluyorsa lineer azalan model adı verilir.

Faktör düzeyleri ile tercih düzeyleri arasında kare sel ilişki olduğu varsayılan modeller, “İdeal” veya “Anti ideal” olarak isimlendirilir. İdeal modelde, ideal bir

faktör düzeyi olduğu bu nokta faktörün en iyi düzeyi olarak kabul edilip, bu faktör düzeyinden uzaklaştıkça tercih edilme durumunda azalmalar olacağı, anti ideal modelde ise bu ideal nokta faktörün en kötü düzeyi olarak kabul edilip, bu düzeyden uzaklaştıkça tercih edilme durumunun artacağı varsayılmaktadır (SPSS Conjoint 17.0, 2007: 17-18).

2.4. Uygulamanın Aşamaları

Tercih modelinin belirlenmesi Konjoint Analizinin ilk aşamasıdır. Uygulamamız için tercih modeli (fonksiyonu) olarak kısmi fayda (parçalı kâr değer) modeli seçilmiştir. Çünkü belirlenen değişkenin düzeyleri ile tercih puanları arasındaki ilişkinin yönü belirlenmemektedir.

Veri toplama metodunun seçilmesi Konjoint Analizinin ikinci aşamasıdır. Uygulamamız için tam profil metodu seçilmiştir. Nedeni ise, tam profil metodunun tüm faktörleri ve düzeyleri bulundurması, iki özellik aynı anda metodu sadece iki etken için düzenlendiğinden, uygulamamızda birçok etken olduğundan, her seferinde ikili kartlar oluşturulması gerekecektir. Ayrıca tam profil metodunun uygulanması cevap verenler açısından diğer iki metoda göre daha kolaydır. Bu yöntemde kartlar cevap vericilere sunulur ve seçim sıralarının belirtilmesi istenir.

Konjoint Analizinin bir diğer aşaması olan veri toplama tasarımının seçilmesinde uygulamamızda azaltılmış tasarım modeli kullanılacaktır. Nedeni ise tam faktöriyel tasarımda, 5 faktör ve bu faktörlere ait düzeyler hesaplanırsa, $4 \times 3 \times 3 \times 3 \times 4 = 432$ adet seçim kartı oluşmaktadır. Cevap verenlere 432 adet seçim kartı sunmak ve cevaplandırılıp analiz edilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla azaltılmış tasarım seçilmiştir.

Azaltılmış tasarım modeli elde etmek için uygulama da orthogonal tasarım kullanılmıştır. Bu metotla 432 adet seçim kartı 16 adete kadar indirilebilir. Azaltılmış tasarım rassal olarak da oluşturulabilmektedir. Fakat tasarımın etkili ve dengeli olması için en uygun yöntem orthogonal tasarım yöntemidir. Uygulamanın bu kısmında SPSS 19.0 paket programı yardımıyla orthogonal tasarım elde edilmiştir.

Yatırım aracı kriterleri için oluşturulan kartlar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Yatırım Aracı Kriterleri İçin Oluşturulan Kartlar

No	Yatırım Aracı	Risk Düzeyi	Vade Süresi	Karlılık Oranı	Yatırılan Para
1	Gayrimenkul	Düşük	Kısa	%20 ve altı	50.000TL ve üstü
2	Gayrimenkul	Düşük	Kısa	%20 ve altı	10.000TL-30.000TL
3	Hisse Senedi	Yüksek	Kısa	%100 ve üzeri	30.000TL-50.000TL

4	Hisse Senedi	Düşük	Uzun	%20 ve altı	10.000TL-30.000TL
5	Altın	Düşük	Uzun	%50	10.000TL-30.000TL
6	Gayrimenkul	Yüksek	Uzun	%50	10.000TL ve altı
7	Döviz	Orta	Kısa	%50	10.000TL-30.000TL
8	Hisse Senedi	Düşük	Kısa	%100 ve üzeri	50.000TL ve üstü
9	Gayrimenkul	Orta	Orta	%100 ve üzeri	10.000TL ve altı
10	Döviz	Düşük	Kısa	%100 ve üzeri	10.000TL ve altı
11	Döviz	Yüksek	Orta	%20 ve altı	50.000TL ve üstü
12	Döviz	Düşük	Uzun	%20 ve altı	30.000TL-50.000TL
13	Altın	Düşük	Kısa	%20 ve altı	10.000TL ve altı
14	Altın	Orta	Uzun	%100 ve üzeri	50.000TL ve üstü
15	Gayrimenkul	Düşük	Orta	%100 ve üzeri	10.000TL-30.000TL
16	Altın	Düşük	Orta	%50	30.000TL-50.000TL

Veri toplama metodu olarak birebir anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan orthogonal tasarım anket haline getirilmiş ve cevap verenlerden seçenekleri en çok tercih edecekleri kombinasyona 1 ve sırasıyla en son tercih edecekleri seçenek için 16'yı kodlamaları istenmiştir. Anket formunda cevap verenler için, gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca araştırmada, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, aylık gelir durumu soruları sorularak cevap verenlerin demografik özellikleri öğrenilmiştir.

Elde edilen verilerin değerlendirme metodu olarak, seçeneklerin sıralanması, derecelendirilmesi kullanıldığından, metrik bir yöntem seçilmiştir. Kartların karşılaştırılması suretiyle beğenilip beğenilmediğinin sorgusu yapılmadığından, kartların 1'den 16'ya kadar sıralanması kullanılmıştır.

Konjoint Analizinin son aşaması olan değerlerin tahmini kısmında ise veriler toplanırken metrik ölçek kullanıldığından yine metrik tahmin yöntemine başvurulmuştur.

2.5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Konjoint Analizi sonuçlarından önce uygulamanın gerçekleştirildiği cevap verenlerin demografik özelliklerinin belirtilmesi, analiz sonuçlarının yorumlanması aşamasında yararlı olacaktır. Cevap verilere sunulan anketteki 7 adet demografik sorudan yararlanarak aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan 100 cevap verenin, 33'ü kadın 67'si erkektir.

Tablo: 4 Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	33	33,0	33,0
Erkek	67	67,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Cevap verenlerin yaş dağılımı şu şekildedir;

Tablo: 5 Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
18-25	32	32,0	32,0
26-35	41	41,0	73,0
36-45	19	19,0	92,0
46-55	4	4,0	96,0
56-65	4	4,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Anket yatırım ile ilgili olduğundan genç ve orta yaş kesim ilgilenmekte, dolayısıyla 26-35 yaş arası 41 kişi ile anketimizde en yüksek frekanstır. Anketimizde 65 yaş üstü cevap veren bulunmamaktadır.

Medeni durum incelendiğinde dengeli iki grup ile karşılaşmaktadır.

Tablo: 6 Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bekâr	48	48,0	48,0
Evli	52	52,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Cevap verenlerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, lisans mezunu ve lise mezunu oranlarının yüksek olduğu gözüküyor.

Tablo: 7 Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	16	16,0	16,0
Lise	31	31,0	47,0
Ön Lisans	11	11,0	58,0
Lisans	32	32,0	90,0
Lisansüstü	10	10,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Cevap verelerin meslekleri ise gruplara ayrıldığında yüksek oranda serbest meslek bulunduğu görülmektedir.

Tablo: 8 Meslek Dağılımı

Meslek	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Serbest Meslek	26	26,0	26,0
Öğrenci	8	8,0	34,0
Memur	12	12,0	46,0
İşçi	2	2,0	48,0
İşsiz	21	21,0	69,0
Esnaf	6	6,0	75,0
Emekli	5	5,0	80,0
Diğer	20	20,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Cevap verenlerin aylık gelirleri incelendiğinde, yüksek oranda 2.000 TL ile 2.999 TL arasında gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo: 9 Aylık Gelir Dağılımı

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
0 TL - 499 TL	11	11,0	11,0
500 TL - 999 TL	14	14,0	25,0
1000 TL - 1999 TL	28	28,0	53,0
2000 TL - 2999 TL	33	33,0	86,0
3000 TL ve üstü	14	14,0	100,0
Toplam	100	100,0	

Anketin uygulandığı cevap verelerin demografik özellikleri incelendiğinde, ülkemizde toplum geneline paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Fakat 'Kolayda Örnekleme' ye başvurulduğundan toplumu temsil ettiği söylenemez.

Tablo: 10 Fayda Fonksiyonu Tahmini

		Utility Estimate	Std. Error
yatirimaraci	altın	-,716	,979
	döviz	2,106	,979
	hisse senedi	-,526	,979
	gayrimenkul	-,864	,979
vade	kısa vade	,187	,753
	orta vade	-,510	,883
	uzun vade	,323	,883
risk	düşük	-,050	,681
	orta	-,101	1,363
	yüksek	-,151	2,044
karlılık	%20 ve altı	,020	,681
	%50	,041	1,363
	%100 ve üzeri	,061	2,044
yatirilanmiktar	10.000TL ve altı	,273	,505
	10.00TL-30.00TL	,547	1,011
	30.00TL-50.00TL	,820	1,516
	50.000TL ve üstü	1,094	2,022
(Constant)		7,808	2,190

2.6. Verilerin Analizi

Araştırmada, SPSS 19.0 paket programında syntax komut modülü yardımıyla verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Cevap verenlere sunulan anketler neticesinde elde edilen sonuçların SPSS 19.0 paket programında girişleri yapılmıştır.

SPSS 19.0 paket programına girilen veriler syntax komut modülü aracılığıyla, uygun olan syntax yazılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilerek yorumlaması yapılmıştır.

Modelin temsil gücü incelendiğinde sıralı veri kullanılan Kendall's Tau değeri 0,805 (sig.=0,000) olup; temsil gücü oldukça yüksek kabul edilebilir.

Bu faktörlere ait düzeylerin fayda katsayıları incelendiğinde cevap verenler için en iyi düzeyler; yatırım aracı için döviz (2,106), vade süresi için uzun vade (0,323), risk düzeyi için düşük (-0,05), karlılık oranı için %100 ve üzeri (0,060), yatırılan miktar

için 50.000 TL ve üstü (1,094) tahmin edilmiş olup Tablo 10 'da ki gibi belirtilmiştir.

Analiz sonucunda fayda fonksiyonu en yüksek olan yatırım aracı döviz olduğu görülmüştür. Bu kapsamda analizin doğruluğunu test etmek amacıyla; Merkez Bankası'ndan alınan Ocak – Aralık 2015 sepet kur ve Borsa İstanbul hisse senedi getiri değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak sepet kur getirisi 2015 yılı ortalama %2 değer kazandırmıştır, hisse senedi ise -%2 değer kaybettirmiştir. Ayrıca 2015 sepet kur ve Borsa İstanbul hisse senedi verilerinden risk oranları hesaplanmıştır ve sepet kur 2015 yılı ortalama risk oranı %3, hisse senedi risk oranı %12 olarak çıkmıştır.

3. SONUÇ

Yatırım, temelde bir gelir veya kazanç beklentisi ile eldeki tasarrufun bir yere bağlanmasıdır. Bu yönüyle, bir gayrimenkul satın almak bir yatırım olduğu gibi bir şirkete ortak olmak yani hisse senedi satın almak da bir yatırımdır. Birincisi reel yatırım ikincisi ise finansal yatırımdır. Her ikisi de bireyler açısından yatırım seçenekleri arasında yer almalıdır.

Günümüzde pek çok tasarruf sahibi yatırım yapma konusunda ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Bir kısım bireyler nereye yatırım yapacağı konusunda bilinç sahibi değilken bir kısım bireyler de tasarruflarını yatırıma hiç yönlendirmemektedir. Her iki durum da, zor kazanılmış ve biriktirilmiş tasarrufların kaybı, erimesi hatta tümüyle yok olması anlamına gelebilir.

Bu çalışmada, konjoint analizi kullanılarak yatırımcıların yatırım araçları seçiminde önem verdikleri kriterler ve bu kriterlere ilişkin önem düzeyleri belirlenmiştir. Cevap verenlere sunulan yatırım araçları ve özelliklerine ilişkin kombinasyonları en çok tercih ettikleri satırı 1 olarak kodlamak üzere 1'den 16'ya kadar sıralama yapmışlardır. Yatırım aracı niteliği seçilen yatırım aracını göstermekte olup; altın, döviz, hisse senedi, gayrimenkul olmak üzere 4 düzeydir. Risk düzeyi niteliği yatırım yaparken ki alınan risk düzeyidir ve düşük, orta, yüksek olacak şekilde 3 düzeylidir. Vade süresi niteliği seçeceğiniz yatırım aracındaki bekleme sürenizi göstermekte olup; kısa vade, orta vade, uzun vade olmak üzere 3 düzeylidir. Karlılık oranı niteliği yatırım yapılan araçtan elde edilen kar oranını göstermektedir ve %20 ve altı, %50, %100 ve üzeri olmak üzere 3 düzeylidir. Yatırılan para niteliği bir yatırım yaparken konulan başlangıçtaki parayı göstermekte olup; 10.000TL ve altı, 10.000TL-30.000TL, 30.000TL-50.000TL, 50.000TL ve üstü olmak üzere 4 düzeyli olarak belirlenmiştir. Bu faktörlere ait düzeylerin fayda katsayıları incelendiğinde cevap verenler için en iyi düzeyler; yatırım aracı için döviz (2,106), vade süresi için uzun vade (0,323), risk düzeyi için düşük (-0,05), karlılık oranı için %100 ve üzeri (0,060), yatırılan miktar için 50.000 TL ve üstü (1,094) olarak tahmin edilmiştir.

Analiz sonucunda fayda fonksiyonu en yüksek olan yatırım aracı döviz olduğu görülmüştür. Bu kapsamda analizin doğruluğunu test etmek amacıyla; Merkez Bankası'ndan alınan Ocak – Aralık 2015 sepet kur ve Borsa İstanbul hisse senedi getiri değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak sepet kur getirisi 2015 yılı ortalama %2 değer kazandırmıştır, hisse senedi ise -%2 değer kaybettirmiştir. Ayrıca 2015 sepet kur ve Borsa İstanbul hisse senedi verilerinden risk oranları hesaplanmıştır ve sepet kur 2015 yılı ortalama risk oranı %3, hisse senedi risk oranı %12 olarak çıkmıştır. Bu doğrultuda analiz sonucunda çıkan en uygun yatırım aracı olarak çıkan döviz, Merkez Bankası'ndan alınan veriler ile doğruluğu kanıtlanmıştır.

KAYNAKÇA

Çemrek, F. (2001). Tüketici Tercihinin Belirlenmesinde Kullanılan Konjoint Analizi ve Kredi Kartı Tipi Tercihine İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Gustafsson, A., A. Herrmann ve F. Huber (2001). Conjoint Measurement: Methods and Applications. Berlin: Springer-Verlag.

Karan, M. B. (2004) “Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi”, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara. 20-23, 133-140.

Nakip, M.(2003). Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Soykan, Y. (2009). Endüstriyel Satın Alma Kararlarında Konjoint Analizi ve Bir Uygulama. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, 16, 51-68.

Sönmez, H. (2001). Konjoint Analizi Tekniğinin Pazarlama Araştırmalarında Kullanım Olanakları ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

SPSS. (2007). SPSS Conjoint 17.0., Chicago: SPSS Inc.

SPSS. (2007). SPSS Statistics 17.0. Algorithms., Chicago: SPSS Inc.

Tatlıdil, H. (1995). Konjoint Analizi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik Bölümü, Ders Notları, Ankara.

EXPERIMENTAL EVIDENCE ON DICTATOR AND ULTIMATUM GAMES FROM TURKISH AND PAKISTANI STUDENTS

İsrafil BOYACI*
Tariq SULTAN**

ABSTRACT

We conduct a web-based laboratory experiment in which first-year undergraduate students from a university in Istanbul play dictator and ultimatum games. Firstly, we analyze and try to explore the behavior of Turkish students. Then, we compare our results with the Saleem and Chaudhry (2011) results, which have exactly same experiment design, for the Pakistani students. We find evidence against the payoff maximization (self-regarding) hypothesis. Offers that give responder positive amounts in the dictator game are evidence of some degree of “altruism”. Pure self-interest model would predict that player 1 would keep entire amount. On average mean offers by Turkish students are higher than the means offers by the Pakistanis in DG. In UG, mean offers are same in both cases and overall rejection rate are quite higher in Turkish case than in Pakistanis case when comparing 43 % with 31 %. It is evident that Turkish students are more altruistic than Pakistanis while female in both games are more fair than males.

Keywords: Experimental economics, dictator game, ultimatum game, altruism and fairness.

JEL Classification: C72, C73, C91, D01, D03

* Department of Economics, İstanbul Commerce University, Turkey. E-mail: iboyaci@ticaret.edu.tr

** Department of Economics, Sabancı University, Turkey. E-mail: tariqsultan@sabanciuniv.edu

1. INTRODUCTION

In economics, the behavior of an individual is modeled on the basis of some fundamental assumptions like rationality meaning to pursuing self-interest. The theory of Microeconomic is presented as a positive science, but it is also argued that the concept of rationality is a normative one. If the positivity of the microeconomics is valid as it is accepted, then there is a need to support it by the observations of individual behavior. Zaman and Karacuka (2012) argue that literature is free from such evidences because it does not exist in the real world. The assumption that human beings pursue their own self-interest is too much simplification of what we observe the human actions in the world. Naturally, humans have tendency of both taking care of themselves in the form of love for accumulating wealth for them (*self-interest*) as well as sacrifice for others (*altruism*). The degree of sacrifice varies from society to society depending upon a lot of factors including norms and values. Recently, Edward Norton, an American actor and activist, launched a fundraising campaign on an online website for a Syrian scientist residing Turkey to settle down his family in USA. More than USD 465 K was contributed with in few days¹. Sen (1977) argues in 'Rational Fools', which is a critique of the theory of economic rationality, remarked that real choices don't completely reflect the maximizing behavior in rational choice theory due to low predictive power.

Experimental economics provides a ground to test different hypotheses in economics and standard assumptions made about decision makers. In this study, we look for some behavioral insights in terms of trust and reciprocity, norms of fairness and altruism with the help of standard experiments presented in the literature across university students in Istanbul, and then we compare our results with Saleem and Chaudhry (2011). Altruistic values and norms explain how a person or party with more (bargaining) power may treat the other person or party having little or no influence on outcome. Things change substantially when the other party or person has significant power to respond over the injustices. Literature recognizes behavioral norms in these situations with the word 'fairness'. To observe the norms of fairness and altruism, some mechanisms have been developed, namely, the dictator game and the ultimatum game. These are briefly explained below.

Due to Guth et al. (1982), the ultimatum game (UG) has been introduced in the literature of experimental economics to observe the very struggle between self-interest, strategic behavior and fairness. The setup of the game is very simple. A subject called proposer decides on a fixed amount of money to divide between himself and the other individual called responder. The responder has right to accept or reject the proposal. If he accepts, the money or amount has to be divided as per the proposal; and in case he rejects, both parties get zero amounts. Rejections by the receiving or responding party on a significant proposed amount have attracted the attentions of economists and other social scientists because such rejections apparently look counter intuitive on rationality grounds. An extended or sequential

¹ The details can be found at <https://cdn.crowdrise.com/thescientist>

multi stage version of this game exists in the literature where the second party, the responder can either accept the original proposal or make a counter proposal, which is then either accepted or turn down by the original proposer. The second game, a variant of the first, called as the “dictator game (DG)” was introduced due to Forsythe et al. (1994) in which the second party, the responder has no right to accept or reject the proposal.

Ultimatum game has been extensively studied by the experimental economists to see how the outcome is affected by the two opposing notions, namely *self-interest* where the subjects only care about their own earnings and fairness. There are lots of studies in the experimental economics literature that tries to test or find the level of fairness and altruism among the societies with help of simple experiments by playing ultimatum and dictator games and some variants of these games. A limitation to the results of these studies is the possibility that experimental findings are an artifact of the use of hypothetical or small stakes. Cameron (1999) is deals with the effect of stakes on the outcome of the game. The results show that proposer behavior is unaffected by the increase in stakes even when the stakes of the game were raised to a level of three months’ expenditures by Indonesian students. On the other hand, responders showed more willingness to accept the offers for a given percentage level when the stakes were higher.

Seemingly irrational, the rejections in UG games are not actually counter intuitive if the responders take into account the inequity of the division of amount. Cross country evidence on these games across the globe, with variations in setting, shows that people playing this game deviate in a systematic way with the standard game theoretic predictions what is being predicted by the subgame perfection². However, the exact results for one country cannot be directly generalized to another country. The power of local norms and values of the societies should be taken into account.

Our objective in the present study, as noted above, is to see the level of fairness and altruism along with self-interest, cited as rationality in the textbooks of economics, among the Turkish students at university level; and further, to make a comparative analysis with university level students from Pakistani community. Saleem and Chaudhry (2011) presents the results of lab experiments for ultimatum, and dictator games, carried out with economics students at a university in Lahore. Our experimenting environment has exact similarity with the one in Saleem and Chaudhry (2011) and this makes it possible to compare the results of the same experiment among two societies.

The rest of the paper is organized as follows. The next section describes the experimental deign and procedures, in detail. Section 3 presents the results of the dictator game and the ultimatum game experiments. Section 4 propose a comparison between Pakistani students and Turkish students and concludes.

² For details see for example Roth, et al (1991)

2. EXPERIMENTAL DESIGN AND PROCEDURES

The experiments were conducted at the Istanbul Commerce University with the web-based Veconlab software in a computer laboratory.³ Participating students are first year undergraduate students who are enrolled to the Introduction to Economics II course. A demographic survey containing questions about gender, age, family income, major, number of siblings etc., was also completed by participants after the experiment. There was no real money stake.

The students were matched randomly and were not known with whom they were matched or paired. The pairing was fixed for all rounds of a game. All students play the games in the same computer lab simultaneously.

Dictator and Ultimatum games provide a good laboratory environment for testing game theoretic predictions. These are extremely simple games, and no case for players to understand the instructions and having questions was observed. Theoretical predictions of these games are also so clear which make it possible to test the hypothesis that people behave in a self-interested (payoff maximizing) manner.

The dictator game is a one stage or period game in which the first Player called proposer chooses an amount or share “D” out of an endowment of \$10 for the other player. The other player called as responder, has no action in this set up, and the payoffs are \$10 – D and D, respectively, for players 1 and 2 as shown in the Figure below. Clearly, since the second player has no move, game theory predicts that the payoff-maximizing player 1 would keep the entire endowment and set $D = 0$. But when these games are put toward ordinary individuals, the proposer (player 1) typically donates a positive amount, where the share given provides a measure of “altruism.”

Ultimatum game is a two-stage game. In stage 1, player 1 (the proposer) decides on an amount “D” out of a \$10-endowment to send to player 2. In stage 2, player 2 observes player 1’s offer and decides to accept or reject. If player 2 accepts, player 2 gets \$D and player 1 keeps \$10 – D. If player 2 rejects the offer, both players get \$0. By backward induction, we solve the game by first at player 2’s options in the second stage. For player 2, any strictly positive D should be accepted because it gives a higher payoff than rejecting. If $D = 0$, then player 2 should be indifferent between accepting and rejecting player 1’s offer. If it is assumed that offers that make player 2 indifferent are accepted, then player 1 will maximize their own payoff by offering $D = 0$ and the offer will be accepted by player 2. If offers of $D = 0$ are expected to be rejected, player 1 should offer the smallest D such that $D > 0$, ensuring acceptance by player 2 and maximizing player 1’s payoff.

³ The games were played online using Charles Holt’s Vecon Lab Experiment website <http://veconlab.econ.virginia.edu/>

According to non-cooperative game theory, the “rational” proposer would keep the entire endowment (or give the smallest positive amount), and the responder should accept. However, when these games are played among ordinary individuals, responders often reject positive offers that are perceived as too small. The highest share rejected can be interpreted as a measure of “fairness.”

3. EXPERIMENT RESULTS

3.1 Results of dictator game

The results of the dictator game experiment are presented in Table 1a. The mean offer was 34 percent of the pie over all four rounds. Interestingly, there is a huge gap between mean offer of women (46 %) and mean offer of men (26%). There were also variations between rounds. In the first round, the mean offer is almost one third of the pie. They decrease and increase in the second and third rounds. Then, again, it was one almost one third of the whole pie.

Table 1a: Results of the Dictator Game

Subsample	Mean Allocation (Share of Endowment)	No. of observations
All	0.34	88
(women, men)	(0.46 , 0.26)	(36, 52)
Round 1	0.35	22
Round 2	0.28	22
Round 3	0.41	22
Round 4	0.32	22

Table 1b presents the frequency of offered fraction of the pie. The proposer gave nothing to the responder in 22.73 percent of the games. The corresponding percentage for women (11.11%) was less than the percentage for men (30.77%). This can be interpreted as women are more altruistic than men in these experiments

Table 1b: Results of the Dictator Game

Allocation (Share of Endowment)	All %	Women %	Men %
0.00	22.73	11.11	30.77
0.10	9.09	5.56	11.54
0.20	13.64	11.11	15.38
0.30	4.55	2.78	5.77
0.40	11.36	13.89	9.62
0.50	15.91	13.89	17.31
0.60	6.82	13.89	1.92
0.70	6.82	11.11	3.85
0.80	4.55	11.11	0.00
0.90	4.55	5.56	3.85
1.00	0.00	0.00	0.00
Observations	88	36	52

Figure 1 demonstrates the distribution of means. Dictators are more likely to give little. When we exclude zero offers, the mode offer is 50 percent in the DG.

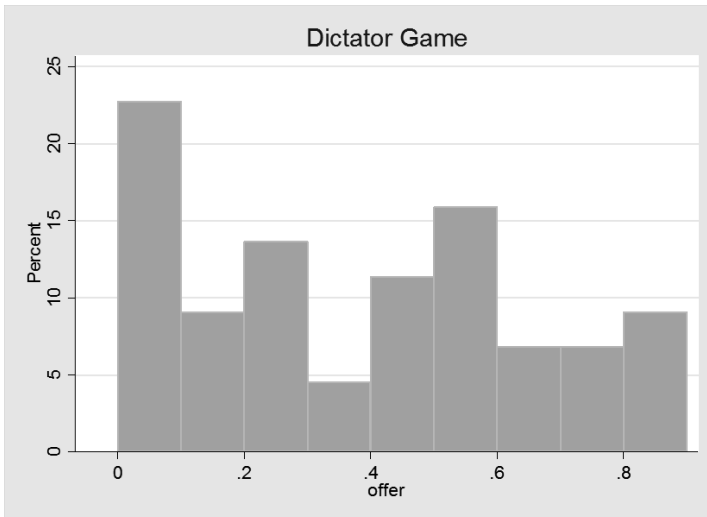


Figure 1 Distribution of Mean Offer, Dictator Game

3.2 Results of ultimatum game

The results of the ultimatum game are presented in the Table 2a and Table 2b. When the responder has an option to reject the offer, it rises to 41 percent of the pie. Also, the offer gap between the women and men in DG experiment was closed. Both women and men offered around 41 percent. Over all rounds, the rejection rate was 43%, but there were some variations in rejection rates across rounds. In the fifth round, the mean offer rate is more than half (54%) so the rejection rate is low (9%). In the following two rounds, the mean offer decreased, so the rejection rates increased. Then, they returned the average percentages at the final rounds.

As Table 2b demonstrates the percentage of zero offers are decreased to 4.55 percent in UG. Also, more than 20% of the proposer offered more than half of the pie. Figure 2 shows that the distribution of the mean offer in UG looks like normal.

Table 2a: Results of the Ultimatum Game

Subsample	Mean Allocation (Share of Endowment)	Rejection Rate	No.of observations
All (women, men)	0.41 (0.42 , 0.41)	0.43 (0.39 , 0.46)	88 (36, 52)
Round 5	0.54	0.09	22
Round 6	0.38	0.45	22
Round 7	0.31	0.72	22
Round 8	0.43	0.45	22

Table 2b: Results of the Ultimatum Game

Allocation	All %	Women %	Men %
0.00	4.55	0.00	7.69
0.10	6.82	5.56	7.69
0.20	4.55	8.33	1.92
0.30	15.91	19.44	13.46
0.40	29.55	25.00	32.69

0.50	18.18	22.22	15.38
0.60	11.36	13.89	9.62
0.70	4.55	2.78	5.77
0.80	0.00	0.00	0.00
0.90	4.55	2.78	5.77
1.00	0.00	0.00	0.00
Observations	88	36	52

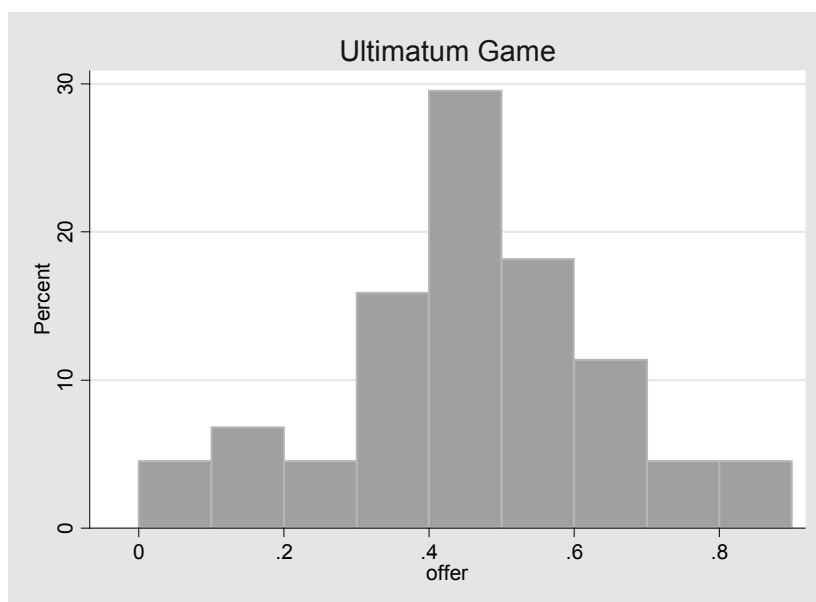


Figure 2 Distribution of Mean Offer, Ultimatum Game

It can be observed from Figure 3 that mean offers are fluctuating around 30 % across rounds. At round 5, which was the beginning of the UG game, the mean offer took its maximum value as 54 percent, that is, the proposer offer more than half of the pie to the responder with the fear of rejection. Then, in the consecutive rounds, proposer tests the responder by offering less. But, after less offers rejection rates increased. Then, finally proposer offered more in the last round. Figure 4 presents the same result with an alternative way.

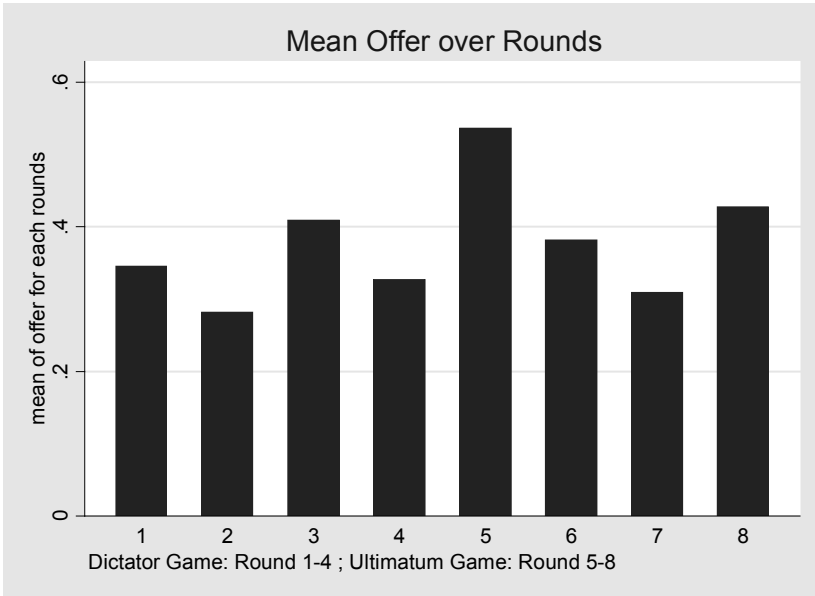


Figure 3 Mean Offers across Rounds

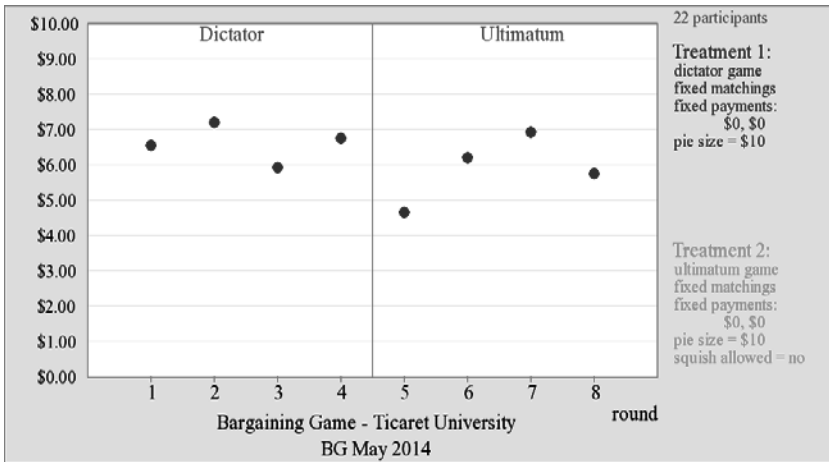


Figure 4 Dictator and Ultimatum Game, Mean Shares

Figure 4 shows that women were more generous than man. In all rounds, except round 8, mean offer of women are higher than men.

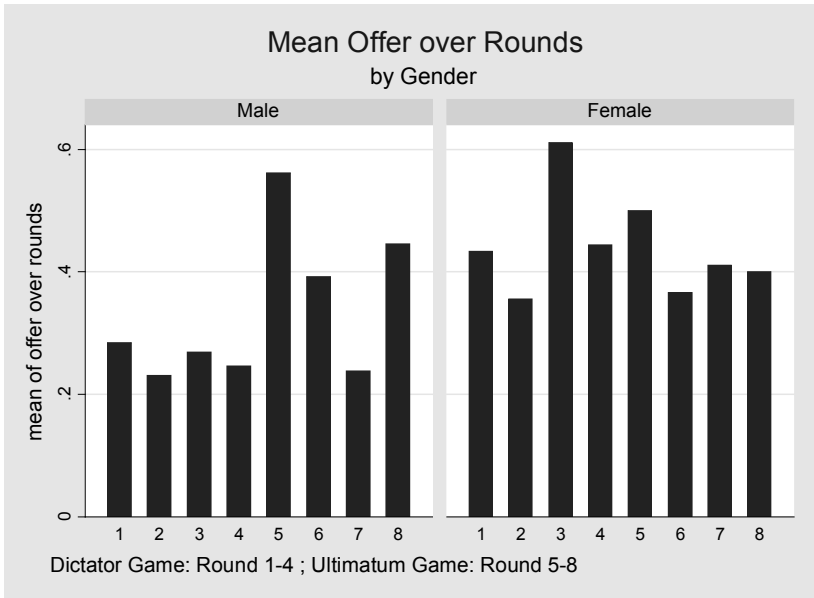


Figure 5 Mean offers by Gender

4. DISCUSSION

When we compare the results for Pakistani and Turkish students, we can see that among the results of DG, on average mean offers by Turkish students are higher than the means offers by the Pakistanis, while mean offers decline steadily in the successive rounds in both cases.⁴ The percentage of students offering zero shares is higher among the Pakistani students than the Turkish students which show that on average Turkish students are more altruistic than Pakistanis while female in both cases are more altruistic than the males.

The results from UG are somewhat surprising in the sense that mean offers are same in both cases and overall rejection rate are quite higher in Turkish case than in Pakistanis case when comparing 43 % with 31 %. And when we compare the males and female, it is evident that in both cases Females have more fair behavior than males. One thing is surprising in case of Pakistani students that some percentage of students in both games offers 100 percent share to the other party, we are not sure whether it is due to non-seriousness of the students or they represents really a generous, fair and altruistic behavior.

⁴ The tables representing the mean offers for Pakistani students are presented in the appendix, which are taken from Saleem and Chaudhry (2011) as already mentioned.

Offers that give responder positive amounts in the dictator game are evidence of some degree of “altruism”. Pure self-interest model would predict that player 1 would keep entire amount.

In ultimatum game, median/mode offers were in 40% range. Mean offers in the 31 to 54 % range. Low offers are rejected, and then it is rational to offer more. But rejecting positive offers, such as 20%, is not consistent with payoff maximizing behavior. Hence, behavior may be consistent with Nash equilibrium but not consistent with subgame perfect equilibrium. We clearly observe from the experiment that offers in the ultimatum game appear to have some mix of strategic play such as fear of rejection and punishment, and some degree of altruism/fairness.

REFERENCES

- Cameron, L. A. (1999). “Raising the stakes in the ultimatum game: Experimental evidence from Indonesia” *Economic Inquiry*, 37(1), 47-59.
- Cardenas, J Camilo a & Jeffrey Carpenter(2008). “Behavioral Development Economics: Lessons from Field Labs in the Developing World” *Journal of Development Studies*, Vol. 44, No. 3, 311–338, March 2008
- Ensminger, J (2001) “Reputations, Trust, and the Principal Agent Problem.” Chapter 6 in: *Trust and Society*, Karen Cook, ed. Pp. 185-201. New York
- Forsythe, R., Horowitz, J. L., Savin, N. E., & Sefton, M. (1994). Fairness in Simple Bargaining Games. *Games and Economic Behavior*, 6(3), 347-369
- Forsythe et al. (1994) “Fairness in Simple Bargaining Experiments “ *Games and Economic Behaviour* No. 6, pp 347-369
- Guth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. 1982. An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 367-388.
- Henrich et. al (2006) “Costly Punishment Across Human Societies” *Science* Vol. 312 no. 5781 pp. 1767-1770
- Roth, et al (1991) “Bargaining and market behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh and Tokyo: An experimental study”. *AER*. 81, 1068-1095
- Saleem and Chaudhry (2011) “Norms of Cooperation, Trust, Altruism, and Fairness: Evidence from Lab Experiments on Pakistani Students” *The Lahore Journal of Economics* 16 : SE (September 2011): pp. 347-375
- Sen, A K (1977) “Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory” *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, No. 4, pp 317-344

Zaman, Asad and Mehmet Karacuka (2012) "The empirical evidence against neoclassical utility theory: a review of the literature" Int. J. Pluralism and Economics Education, Vol. 3, No. 4

APPENDICES

Appendix A: Instructions of the Game

Dictator Game

Instructions (ID =), Page 1 of 3

- **Rounds and Matchings:** The experiment consists of a number of **rounds**. Note: You will be matched with the **same** person in all rounds.
- **Decisions:** One of you will be designated as a **Proposer** (decision-maker) who will begin the round by deciding on a division of an amount of money, **\$10.00**. The other person, designated as **responder**, is told how the money is divided between the two people and has no choice to make.

Instructions (ID = , Proposer) Page 2 of 3

- **Role:** You have been randomly assigned to be a **Proposer** (or initial decision-maker) in this process, and you will decide on amounts of money for each of you that sum to **\$10.00**.
OR **Role:** You have been randomly assigned to be a **Responder** in this process. The other person (proposer/decision-maker) will begin by deciding on amounts of money for each of you that sum to **\$10.00**.
- **Earnings:** Then each person earns their part of the division.

Instructions Summary (ID = , Proposer)

- Please remember that you will be matched with the **same** person in all rounds.
- The proposer (decision-maker) in each pair decides on a division of the **\$10.00**; this decision determines earnings for the round.
- There will be a number of rounds, and you are always matched with the same person.

Ultimatum Game

Instructions (ID =), Page 1 of 3

- **Rounds and Matchings:** The experiment consists of a number of **rounds**. Note: You will be matched with the **same** person in all rounds.
- **Decisions:** One of you will be designated as a **Proposer** (initial decision-maker) who will begin the round by proposing a division of an amount of money, **\$10.00**. The other person, designated as **responder**, is told of the proposed division and must either accept it or not.

Instructions (ID = , Proposer) Page 2 of 3

- **Role:** You have been randomly assigned to be a **Proposer** (or initial decision-maker) in this process, and you will begin by suggesting amounts of money for each of you that sum to **\$10.00**.
OR **Role:** You have been randomly assigned to be a **Responder** in this process. The other person (proposer) will begin by suggesting amounts of money for each of you that sum to **\$10.00**.
- **Earnings:** If the responder accepts the proposed division, then each person earns their part of the proposed division. If the responder rejects, both earn **\$0.00**.

Instructions Summary (ID = , Proposer)

- Please remember that you will be matched with the **same** person in all rounds.
- The proposer (initial decision-maker) in each pair suggests a division of the **\$10.00**; this proposal determines earnings for the round if it is accepted. A rejection produces earnings of **\$0.00** for each person. If the proposal is rejected, earnings are **\$0.00** for both proposer and responder.
- There will be a number of rounds, and you are always matched with the same person.

Appendix B: Demographic Survey Questions

Upon request from the authors.

Appendix C: The Results of Saleem and Chaudhry (2011): Pakistani Students

Table 3a: Results of the Dictator Game

Subsample	Mean Allocation (Share of Endowment)	No. of observations
All	0.20	238
Women, men	0.21, 0.19	134, 104
Round 1	0.32	54
Round 2	0.18	54
Round 3	0.12	54
Round 4	0.17	54
Section 1	0.16	75
Section 2	0.21	76
Section 3	0.21	52
Section 4	0.24	35

Table 3b: Results of the Dictator Game (cont'd)

Allocation (Share of Endowment)	All	Women	Men
0.0	47.06%	42%	54%
0.1	10.92	9.7	12.5
0.2	8.82	13.4	2.9
0.3	5.04	4.5	5.8
0.4	5.88	8.2	2.9
0.5	15.13	15.7	14.4
0.6	2.10	1.5	2.9
0.7	0.84	0.8	1.0
0.8	0.84	0.8	1.0
0.9	1.26	2.2	0.0
1.0	2.10	1.5	2.9
Observations	238	134	104

Table 4a: Results of the Ultimatum Game

Subsample	Mean Allocation (Share)	Rejection Rate	No. of observations
All	0.41	0.31	245
Women, men	0.43, 0.38	0.29, 0.33	136, 109
Round 1	0.41	0.26	54
Round 2	0.42	0.33	53
Round 3	0.43	0.33	51
Round 4	0.35	0.37	51
Section 1	0.38	0.28	69
Section 2	0.40	0.28	89
Section 3	0.44	0.42	52
Section 4	0.45	0.26	35

Table 4b: Results of the Ultimatum Game (cont'd)

Allocation	All	Women	Men
0.0	9%	4.4%	14.5%
0.1	2.5	1.5	3.7
0.2	4.5	3.7	5.5
0.3	9.0	7.4	11.0
0.4	21.2	27.9	12.8
0.5	46.5	48.5	44.0
0.6	3.3	3.7	2.8
0.7	1.2	1.5	0.9
0.8	0.8	0.0	1.8
0.9	0.0	0.0	0.0
1.0	2.0	1.5	2.8
Observations	245	132	107

ÖZNEL ZİNDELİĞİN DENEYİMLEME KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İLGİLENİMİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Mustafa Cevdet ALTUNEL*

ÖZET

Bu çalışma ilgilenim değişkeninin, öznel zindelik ve deneyimleme kalitesi arasındaki ilişkideki ara değişken rolüne ilişkin bir model önermekte ve bu modeli test etmektedir. Efes müzesini ziyaret eden 148 yabancı kültür turistinden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda ilgilenimin öznel zindelik ve deneyimleme kalitesi arasındaki ilişkide tam değişken rolü oynadığı görülmüştür. Teorik ve yönetsel sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Öznel Zindelik, Deneyimleme Kalitesi, İlgilenim, Ara değişken etkisi, Efes Müzesi.

INVESTIGATION THE MEDIATION EFFECT OF INVOLVEMENT IN THE SUBJECTIVE VITALITY AND EXPERIENCE QUALITY RELATIONSHIP

ABSTRACT

This study provides and tests a model that examine the mediation effect of involvement between subjective vitality and experience quality. Analyzing surveyed data from 148 international culture tourists who visited Ephesus Museum, the results indicate that involvement is fully mediating the relationship between subjective vitality and experience quality Theoretical and managerial implications are discussed.

Keywords: Subjective Vitality, Experience Quality, Involvement, Mediation Effect, Ephesus Museum.

* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü

1. Giriş

Memnuniyet kavramı pazarlama ve turizm literatüründe sıklıkla incelenmektedir (Chi ve Qu, 2008; Gallarza ve Saura, 2006). Memnuniyet değişkeni bazı çalışmalarda sadakat, tavsiye etme eğilimi ya da davranışsal eğilimin belirleyicisi olarak ele alınabilmektedir (Chen, Huang ve Petrick, 2016; Petrick, 2004). Diğer bazı çalışmalarda ise memnuniyete sebebiyet veren değişkenlerin belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Algılanan değer, algılanan hizmet kalitesi, destinasyon imajı ya da motivasyon benzeri değişkenler bu amaçla tercih edilmektedir (Devesa, Laguna ve Palacios, 2010; Petrick ve Backman, 2002; Yoon ve Uysal, 2005). Özellikle algılanan hizmet kalitesi, turizm literatüründe memnuniyet değişkeninin en temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Her ne kadar algılanan hizmet kalitesi değişkeni halen sıklıkla tercih edilmekte ise de, memnuniyetin belirleyicisi olan ve hizmet kalitesine göre daha bütüncül bir yaklaşım sergilediği düşünülen görece yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram deneyimleme kalitesidir (Chen ve Chen, 2010). Turizm literatüründe deneyimleme kalitesi memnuniyetin, algılanan değer ve davranışsal eğilimin öncülü olarak değerlendirilmektedir (Hui, Wan ve Cheng, 2010). Ancak deneyimleme kalitesinin öncüllerinin incelendiği çalışma sayısı azdır. Örneğin Altunel ve Erkut (2015) ilgilenim değişkenini deneyimleme kalitesinin bir öncülü olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla deneyimleme kalitesini önceleyen değişkenlerin belirlenmesine dönük ihtiyaç devam etmektedir.

Bu çalışmada, özellikle psikoloji ve örgütsel davranış alanında kullanılan bir kavram olan öznel zindelik ile deneyimleme kalitesi arasındaki ilişki incelenirken ilgilenimin ara değişken rolüne odaklanılmıştır. Böylelikle hem deneyimleme kalitesini önceleyen değişkenlerin kullanıldığı çalışmalara bir yenisi eklenerek hem de daha önce turizm ve pazarlama literatüründe yer almayan bir ara değişken ilişkisinin incelenmesiyle literatüre katkı yapılması planlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Öznel Zindelik

Olumsuz kavram ve duygulara ve bunların bireyler ve bireyler arası ilişkiler üzerindeki etkilerine odaklanan geleneksel psikolojik yaklaşımı benimseyen araştırmaların aksine (Greenglass, 2006), pozitif psikoloji akımını takip eden araştırmalar yaşamın iyi ve olumlu olan özelliklerine odaklanmaktadır (Seligman, 2002; Uysal, Sarıçam ve Akın, 2014). Pozitif psikolojinin önemli kavramlarından biri olan öznel mutluluğun temel belirleyicilerinden olan öznel zindelik kavramı kişinin canlı ve enerji dolu olmasına göndermede bulunmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997). İçsel kaynaklarla ilgili olan ve uyarılmış olma, neşeli ve diri olma ile alakalı olan öznel zindeliğin (Fini, Kavousian, Beigny, ve Emami, 2010), hem zihinsel hem de fiziksel boyutu bulunmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997).

Öznel zindeliği yüksek olan insanlar daha üretken ve aktif olmakta, stresle daha iyi başa çıkmakta ve daha sağlıklı zihinsel bir yapıya sahip olmaktadır (Penninx vd., 2000). Ek olarak heyecan hissi yaşamayı arzu etmekte ve dikkatlerini odaklayabilme gücüne de sahip olmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997). Ayrıca öznel zindeliği yüksek insanların bilişsel yeteneklerini daha iyi kullanabildikleri söylenebilmektedir (Fredrickson, 2001). Son olarak öznel zindeliğin farkındalığı artırdığı (Brown ve Ryan, 2004; Ortner, Kilner ve Zelazo, 2007) ve anı yaşamaya katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu noktalardan hareketle öznel zindeliği yüksek olmanın, deneyimleme kalitesini ve ilgilenimi olumlu yönde etkileyeceği iddia edilmektedir.

2.2. İlgilenim

Karar vermeye ve tutumların oluşmasına yönelik olan etkisi nedeniyle tüketici davranışı alanında sıklıkla kullanılan bir kavram olan ilgilenim (Josiam, Smeaton ve Clements, 1999), kişinin belirli bir olaya yönelik vermiş olduğu önem düzeyini ifade etmektedir. Zaichkowsky'e (1985) göre ilgilenim bireyin ihtiyaçları, değerleri ve ilgilerine dayalı olarak nesne ile bireyin algılanan ilişkisine göndermede bulunmaktadır. Diğer bir açıklamaya göre ise müşteri ilgilenimi aktörün zevk, coşku ve ilgi duyduğu süreci betimlemektedir (Goldsmith ve Emmert, 1991).

İlgilenim kavramı pazarlama ve tüketici davranışı alanlarının yanı sıra turizm alanında da kullanılmaktadır. Turistlerin karar verme süreçlerindeki etkisi nedeniyle önem taşıyan kavram (Hochgrafe, Faulk ve Vieregge, 2012), turizm ve boş zaman literatürüne 90'lı yıllarda giriş yapmıştır (Havitz ve Dimanche, 1999). Turizm literatüründe ilgilenim belirli bir aktiviteye dönük ilgi ve bu ilgi ile bağlantılı olan duygusal yanıtlar şeklinde tanımlanmaktadır (Manfredo, 1989). Bu çalışmada ilgilenim, Goldsmith ve Emmert'in (1991) açıklamasındaki şekliyle kavramsallaştırılmıştır.

Literatürde İlgilenim ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olsa da (Kim, Woo ve Uysal, 2015; Lu, Chi ve Liu, 2015; Chiu, Lee ve Chen, 2014), ilgilenimin deneyimleme kalitesi üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar nadirdir. Altunel ve Erkut (2015) ilgilenimin deneyimleme kalitesini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

İlgilenim kavramının işletimselleştirilmesi amacıyla pek çok farklı ölçek geliştirilmiştir (Havitz ve Dimanche, 1999; Rothschild, 1984). Zaichkowsky'nin (1985) kişisel ilgilenim envanteri ve Laurent ve Kapferer'in (1985) tüketici ilgilenim profili ise akademik çalışmalarda en fazla tercih edilen 2 ölçektir.

2.3. Deneyimleme Kalitesi

Hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilen SERVQUAL ölçeği, hizmet deneyimini bütüncül olarak ölçemediği yönünde eleştiriyi uğramış (Fick ve Ritchie, 1991) ve deneyimi daha kapsamlı olarak ölçmeye yönelik olarak yeni araştırmaları teşvik etmiştir. Bu araştırmalar sonucunda deneyimleme kalitesi kavramı literatürde kendisine yer bulmuştur. Deneyimleme kalitesi; müşterilerin tüketim eylemine

girdiklerinde ve hizmet çevresi, hizmet sağlayıcıları, diğer müşteriler, müşterilerin arkadaşları ve diğer elemanlarla etkileşim kurdukları sırada yaşamış oldukları deneyimi duygusal olarak nasıl değerlendirdikleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Chang ve Horng 2010: 2403). Diğer bir tanımda ise deneyimleme kalitesi “hayli karmaşık olan psikolojik, sosyolojik ve bilişsel etkileşim süreçleri sonunda ortaya çıkan farkındalık anlarındaki düşünce ve hislerin sürekli akışı” olarak değerlendirilmiştir (Kang ve Gratzel, 2012, s. 442).

Araştırmacılar deneyimleme kalitesinin farklı boyutları üzerinde durmuşlardır. Örneğin Otto ve Ritchie (1996) hazzal, gönül rahatlığı, ilgilenim (dahil olma) ve tanınma faktörlerine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Kao, Huang ve Wu (2008) da dört boyutlu bir yapı önermiştir: kendinden geçme, şaşırma, katılım ve eğlence. Kang ve Gratzel (2012) ise öğrenme, eğlence ve kaçış duygusu olmak üzere 3 boyutlu bir yapı önermiş ve bu yapı Altunel ve Erkut (2015) tarafından da tercih edilmiştir.

2.4. Araştırma Hipotezleri

Literatür taraması ve kavramsal çerçeveden yola çıkılarak 1 ana hipotez, bir de alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda ifade edilmiştir:

H1- İlgilenim, öznel zindeliğin deneyimleme kalitesi üzerindeki etkisinde ara değişken rolü üstlenmektedir.

H1a- Öznel zindelik deneyimleme kalitesini olumlu şekilde etkilemektedir.

3. Yöntem

Efes müzesini ziyaret eden yabancı turistlere ulaşılarak yürütülen bu çalışmanın soru formunda demografik sorular ve ilgilenim, zindelik ve deneyimleme kalitesini ölçen sorular yer almaktadır. Yabancı turistlerin kültür turizmine yönelik ilgilenim düzeyleri daha önceki bir çalışmadan derlenen 8 soru ile ölçülmüştür (Wirtz, 2003). Benzer şekilde öznel zindelik 6 soru (Ryan ve Frederick, 2007) ve deneyimleme kalitesi 9 soru ile ölçülmüştür (Kang ve Gratzel, 2012). Demografik sorular haricindeki diğer sorular 7’li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde kısmi en küçük kareler yöntemini kullanan Smart PLS 3 paket programı kullanılmıştır (Ringle, Wende ve Becker, 2015). Varyans temelli bir yapısal eşitlik modellemesi olan kısmi en küçük kareler yöntemi nedensellik ilişkisinin test edilmesinde kullanılmaktadır (Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009). Geleneksel yapısal eşitlik modellemesinden çeşitli yönleriyle farklılık göstermektedir. Örneğin uyum iyiliği ölçütleri üretmemekte (Ringdon, 2005), küçük örneklem sayılarında avantaj sağlamakta (Bontis, 1998) ve dağılım ile ilgili daha yumuşak varsayımlara sahip olmaktadır (Vinzi ve diğ., 2010).

Modelin ve ara değişken ilişkisinin test edilmesinde bootstrap yöntemi ve sobel testi tercih edilmiştir. Ölçüm modeli 5 gizli değişken ve 23 gözlenen değişkenden

oluşmaktadır. Deneyimleme kalitesi değişkeni ikincil düzey olarak ele alınmıştır ve 3 adet gizli değişkenden oluşmaktadır (öğrenme, eğlence ve kaçış duygusu).

Araştırma 2015 yılının temmuz-ekim ayları arasında Efes müzesini ziyaret eden yabancı turistlere ulaşılarak yürütülmüştür. Efes müzesini ziyaret eden yabancı turistlerden, özel turlara katılan bir tur rehberi aracılığıyla bilgi toplanmıştır. Yalnızca bu rehberin düzenlediği turlara katılan yabancı turistlere ulaşıldığından ötürü tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yolu tercih edilmiştir. Toplam 148 kişiye ulaşılmış ve herhangi bir eksik veriye rastlanmadığı için tüm anketler analize dahil edilmiştir.

Ankete katılan yabancı turistlerin % 48'i erkektir. Katılımcıların % 67.6'sı evlidir. Örneklemin yaş dağılımı ise şu şekildedir: 20 yaşın altı % 5.4, 20-29 yaş grubu % 16.2, 30-39 yaş grubu % 27, 40-49 yaş grubu % 12.2, 50-59 yaş grubu % 21.6 ve 60 ve üzeri yaş grubu %17.6. Deneklerin yaklaşık % 76'sı lisans ya da lisans üstü dereceye sahiptir. %37.2'lik büyük bir kısım 1001-3001 \$ arasında bir gelire sahiptir. Katılımcıların % 53.4 ile büyük bir bölümünün iş gören olduğu tespit edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Ölçüm Modeli

İçsel tutarlılık, ölçüm modelinin uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İçsel tutarlılığın kontrol edilmesinde Cronbach alfa katsayısı ve birleşik güvenilirlik değerlerine başvurulmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Her bir yapının 0,6'dan büyük bir Cronbach alfa katsayısına (Nunnally ve Bernstein, 1994) ve 0,8'den büyük bir birleşik güvenilirlik değerine sahip olması gerekmektedir (Werts, Linn ve Jöreskog, 1974). Tablo 1'de her bir yapıya ait olan Cronbach alfa katsayısı ve birleşik güvenilirlik katsayısı belirtilmiştir. Bu sonuçlar içsel tutarlığın sağlandığını göstermektedir.

Ölçüm modelinin geçerli olması, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik kriterlerinin sağlanmasına bağlıdır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve bu değerlerin anlamlılıkları yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Fornell ve Larcker 1981). Tablo 1'de her bir maddeye ait olan standardize edilmiş faktör yükleri ve t-değerleri gösterilmektedir. Tüm t-değerleri $\alpha= 0,001$ düzeyinde anlamlıdır ve bu sonuç yakınsak geçerlilik kriterinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 1- Güvenilirlik ve Geçerlilik

Yapı ve Maddeler	Faktör yükleri	t-değeri	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenilirlik	Çıkarılan Ortalama Varyans
Birincil düzey					
İlgilenim			0.935	0.947	0.690
Kültür turizmi benim için çok önemlidir.	0.844	27.722			
Kültür turizmi bana çok şey ifade eder.	0.906	60.051			
Kültür turizmi benim için önemlidir.	0.903	61.701			
Kültür turizmi benim için anlamlıdır.	0.733	27.400			
Genellikle, kültür turizmi eğlencelidir.	0.771	21.981			
Genellikle, kültür turizmi ilgi çekicidir.	0.788	21.828			
Genellikle, kültür turizmi harikadır.	0.839	26.237			
Genellikle, kültür turizmi çekicidir.	0.811	30.163			
Öznel Zindelik			0.865	0.893	0.583
Kendimi canlı ve zinde hissediyorum.	0.679	9.831			
Bazen kendimi o kadar canlı hissedirim ki patlayacak gibi olurum.	0.715	9.313			
Enerjik ve canlıyım.	0.745	9.884			
Her yeni günü iple çekiyorum.	0.688	7.443			
Kendimi neredeyse her zaman uyanık ve tetikte hissediyorum.	0.839	24.812			
Enerji doluyum.	0.892	48.656			
Öğrenme			0.890	0.932	0.820
Efes destinasyonu ile ilgili anlayışım gelişti.	0.898	39.466			
Efes destinasyonu hakkındaki bilgim arttı.	0.932	59.265			
Efes destinasyonu ile ilgili olarak pek çok yeni şey öğrendim.	0.886	35.143			
Eğlence			0.866	0.918	0.790
Eğlendim.	0.868	33.400			
Efes'te olmaktan mutlu oldum.	0.941	77.344			
Efes ziyaretimden büyük keyif aldım.	0.854	24.836			
Kaçış Duygusu			0.767	0.864	0.680
Başka bir dünyadaymışım gibi hissettim.	0.858	57.887			
Her şeyden tamamen uzaklaştım.	0.747	11.445			
Sürece o kadar dahil oldum ki diğer her şeyi unuttum.	0.863	38.946			
İkincil Düzey					
Deneyleme Kalitesi			0.855	0.887	0.586
Öğrenme	0.772	19.068			
Eğlence	0.839	26.279			
Kaçış Duygusu	0.741	21.225			

Ayırt edici geçerliliğin değerlendirilmesinde ise korelasyon değerleri ile çıkarılan ortalama varyansın karekökü değerleri karşılaştırılmıştır. Tablo 2’de korelasyon değerlerinin köşegen değerlerinden düşük olduğu görülmüş ve ayırt edici geçerliliği sağlandığı tespit edilmiştir.

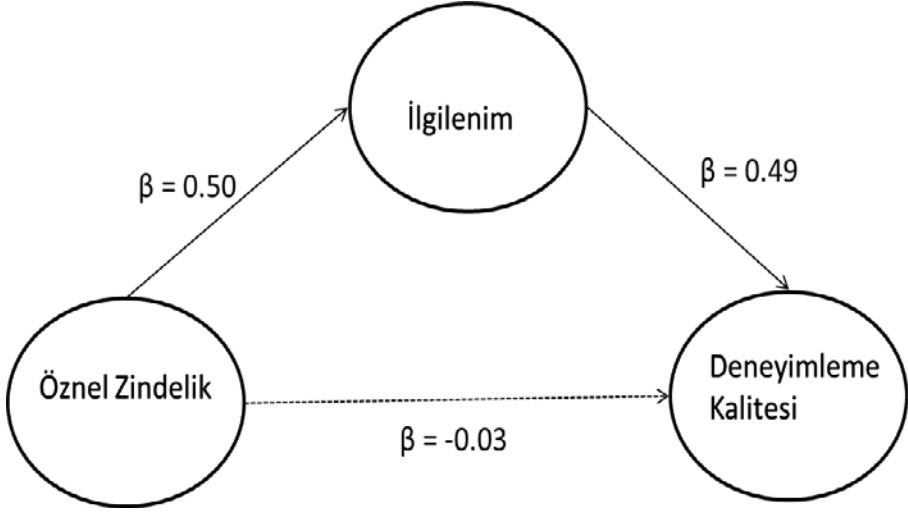
Tablo 2- Ayırt edici geçerlilik

	1	2	3	4	5
İlgilenim	0.83^a				
Zindelik	0.49	0.76			
Öğrenme	0.42	0.12	0.90		
Eğlence	0.19	0.03	0.46	0.89	
Kaçış Duygusu	0.52	0.38	0.31	0.49	0.82

a= Köşegen üzerinde yer alan değerler çıkarılan ortalama varyansın kareköküdür.

4.2. Yapısal Model ve Hipotezin Test Edilmesi

Yabancı turistlerin zindelik durumları ile deneyimleme kaliteleri arasındaki ilişkide ilgilenim faktörünün ara değişken olabileceği yönündeki çalışma hipotezinin test edilmesi amacıyla öncelikle zindelik düzeyi ile deneyimleme kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Aracılık etkisinin değerlendirilmesinde ön koşul, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunmasıdır. Bu ön analiz sonucunda zindelik düzeyinin deneyimleme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = 0.25$, $p < 0.001$) görüldüğünden ötürü analize devam edilmiştir. Ara değişken olan ilgilenim faktörünün modele dahil edilmesiyle birlikte analiz tekrar edilmiş ve zindelik düzeyinin deneyimleme kalitesi üzerindeki etkisinde büyük bir azalma yaşandığı tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra model bootstrap analizine tabi tutulmuştur. Zindelik düzeyinin ilgilenim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$) ve benzer şekilde ilgilenimin deneyimleme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = 0.49$, $p < 0.001$). Ayrıca zindeliğin deneyimleme kalitesi üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamsız bir duruma ulaşmıştır ($\beta = -0.03$, $p > 0.05$).



Şekil 1: Araştırma Modeli ve β değerleri

Ara değişken ilişkisinin tespit edilmesinin son aşamasında Sobel Testi uygulanmış ve çift kuyruk test sonucunun ($p=0.00002376$) istatistiksel açıdan anlamlı olması nedeniyle ilgilenim faktörünün zindelik ile deneyimleme kalitesi arasında tam bir ara değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak, deneyimleme kalitesinin R^2 değeri 0.225 olarak bulunmuştur. Literatürde R^2 değerinin 0.10 değerinden yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Falk & Miller, 1992).

5. Sonuç

Bu çalışmanın ana amacı ilgilenim değişkeninin, özel zindelik ve deneyimleme kalitesi arasındaki ilişkideki ara değişken rolünün test edilmesidir. Bu çalışma, turizm literatüründe deneyimleme kalitesinin öncüllerinin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olması ve bu ara değişken ilişkisinin daha önce test edilmemiş olması sebebiyle katkı değeri taşımaktadır. Deneyimleme kalitesinin memnuniyete ve memnuniyetin ise sadakate yol açtığı literatürde sıkça işlendiğinden (Chen ve Chen, 2010; Jin, Lee, ve Lee, 2015; Martin-Ruiz vd., 2010), bu çalışmada yalnızca deneyimleme kalitesinin öncüllerine odaklanılmıştır. Çalışma bulgusu, ilgilenim değişkeninin özel zindelik ve deneyimleme kalitesi arasındaki ilişkide tam değişken rolü oynadığıdır.

Özel zindelik-deneyimleme kalitesi ve özel zindelik-İlgilenim arasındaki ilişkiler literatürde yer alan önceki çalışmalarda incelenmediğinden ötürü çalışma bulgusunun diğer bulgularla karşılaştırılma şansı bulunmamaktadır. Ancak ilgilenimin deneyimleme kalitesi üzerindeki pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı

etkisi daha önceki bir çalışma bulgusu ile uygunluk göstermektedir (Altunel ve Erkut, 2015).

Çalışmadan çıkarılan sonuca göre öznel zindelik deneyimleme kalitesini ilgilenim üzerinden etkileyecektir. Yani öznel zindeliği yüksek olan bir kimse, ziyaret ettiği aktiviteye yönelik olarak ilgilenim yaşıyorsa, deneyimleme kalitesi yükselecektir. Bu nedenle turistlerin ziyaret öncesindeki ilgilenim düzeylerinin yüksek tutulması büyük bir önem taşımaktadır. Ancak deneyimleme kalitesi alt boyutlarına verilen önemin yaş farkına göre farklılık arz edeceği unutulmamalı ve hem hizmet/ürün tasarımı aşamasında hem de tutundurma aktiviteleri esnasında farklı demografik segmentlerin de ilgisini çekecek düzenlemelere gidilmelidir. Örneğin genç bir turist ya da turist gurubu müze ziyareti esnasında eğlence odaklı bir arayış içine girerken, daha üst yaş grubuna dahil olan bir turist ya da turist gurubu öğrenme odaklı olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Altunel, M. C., & Erkut, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(4), 213-221.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 242-248.

Chang, T. Y., & Horng, S. C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401-2419.

Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.

Chen, C. C., Huang, W. J., & Petrick, J. F. (2016). Holiday recovery experiences, tourism satisfaction and life satisfaction—Is there a relationship? *Tourism Management*, 53, 140-147.

Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.

Chiu, Y. T. H., Lee, W. I., & Chen, T. H. (2014). Environmentally responsible behavior in ecotourism: Antecedents and implications. *Tourism Management*, 40, 321–329.

Devesa, M., Laguna, M., & Palacios, A. (2010). The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism. *Tourism Management*, 31(4), 547–552.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

Fick, G. R., & Ritchie, J. B. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2–9.

Fini, A. A. S., Kavousian, J., Beigy, A. ve Emami, M. (2010). Subjective vitality and its anticipating variables on students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 150–156.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Gallarza, M. G., & Saura, I. G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27(3), 437–452.

Goldsmith, R. E., & Emmert, J. (1991). Measuring product category involvement: a multitrait-multimethod study. *Journal of Business Research*, 23(4), 363–371.

Greenglass, E. R. (2006). Vitality and vigor: Implications for healthy functioning. In P. Buchwald (Ed.), *Stress and anxiety application to health, work place, community, and education*. Newcastle : Cambridge Scholars Press.

Havitz, M. E., & Dimanche, F. (1999). Leisure involvement revisited: Drive properties and paradoxes. *Journal of Leisure Research*, 31(2), 122.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277–320.

Hochgraeffe, C., Faulk, S., & Vieregge, M. (2012). Links between Swiss hotel guests' product involvement and brand loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(1), 20–39.

Hui, T. K., Wan, D., & Hsuan-Yi Cheng, H. Y. (2010). Case study of tourist revisit behaviour in Singapore. *Advances in Hospitality and Leisure*, 6, 27–42.

Jin, N. P., Lee, S., & Lee, H. (2015). The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image and behavioral intention of water park patrons: new versus repeat visitors. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 82–95.

Josiam, B. M., Smeaton, G., & Clements, C. J. (1999). Involvement: Travel motivation and destination selection. *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 167–175.

Kang, M., & Gretzel, U. (2012). Effects of podcast tours on tourist experiences in a national park. *Tourism Management*, 33(2), 440–455.

Kao, Y. F., Huang, L. S., & Wu, C. H. (2008). Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 163–174.

Kim, H., Woo, E., & Uysal, M. (2015). Tourism experience and quality of life among elderly tourists. *Tourism Management*, 46, 465–476.

Laurent, G., & Kapferer, J. N. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41–53.

Lu, L., Chi, C. G., & Liu, Y. (2015). Authenticity, involvement, and image: Evaluating tourist experiences at historic districts. *Tourism Management*, 50, 85–96.

Manfredo, M. J. (1989). An investigation of the basis for external information search in recreation and tourism. *Leisure Sciences*, 11(1), 29–45.

Martín-Ruiz, D., Castellanos-Verdugo, M., & de los Ángeles Oviedo-García, M. (2010). A visitors' evaluation index for a visit to an archaeological site. *Tourism Management*, 31(5), 590–596.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248–292.

Ortner, C. N., Kilner, S. J., & Zelazo, P. D. (2007). Mindfulness meditation and reduced emotional interference on a cognitive task. *Motivation and emotion*, 31(4), 271-283.

Otto, J. E., & Ritchie, J. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.

Penninx, B. W., Guralnik, J. M., Bandeen-Roche, K., Kasper, J. D., Simonsick, E. M., Ferrucci, L., & Fried, L. P. (2000). The protective effect of emotional vitality on adverse health outcomes in disabled older women. *Journal of the American Geriatrics Society*, 48(11), 1359-1366.

Petrick, J. F. (2004). The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397-407.

Petrick, J. F., & Backman, S. J. (2002). An examination of the determinants of golf travelers' satisfaction. *Journal of Travel Research*, 40(3), 252-258.

Rothschild, M. L. (1984). Perspectives on involvement: current problems and future directions. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 216-217.

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.

Uysal, R., Sariçam, H., & Akın, A. (2014). Öznel Zindelik Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 136-146.

Rigdon, E. E. (2005). Structural equation modeling: nontraditional alternatives. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1-12.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). Smartpls 3. Boenningstedt: SmartPLS. <http://www.smartpls.com> 10.11.2016.

Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (2010) Editorial: Perspectives on partial least squares. In: Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (eds.)

Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, 1-20. Heidelberg: Springer-Verlag.

Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.

Wirtz, J. (2003). Halo in customer satisfaction measures: The role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement. *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 96–119.

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45–56.

Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341–352.

TÜRK FİLMLERİNDE YAŞANAN PAZARLAMA SORUNLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

A.Nurdan TÜMBEK TEKEOĞLU*

ÖZET

1896 yılında Osmanlı İmparatorluğu döneminde sinema ile tanışan Türk toplumu 100. Yıldönümünü kutladığı 2014 yılında bir nevi Rönesans yaşamıştır. Çin ve Rusya'dan sonra en hızlı büyüyen 3'üncü pazar haline gelen Türk sinema endüstrisi, 2015 yılında 670 milyon hasılat elde etmiş, 60 milyon adet bilet kesilmiş, 403 film vizyona girmiştir. Bu rakama 134 Türk filmine harcanan 280 milyon lira da eklenince 1.1 milyar liralık Türk sinema endüstrisi oluşmuştur. Arkasında güçlü yapımcıların olduğu *Düğün Dernek 2*, *Kocan Kadar Konuş*, *Mucize* gibi yerli filmlerin gişe başarısı elde ettiği düşünülürse, bağımsız yapımcıların zorluklarla ortaya çıkardıkları filmlerini pazarlamakta ne kadar büyük problemlerle karşılaştıkları anlaşılabilir. Araştırmaya zemin hazırlayan anket, en önemli yapımcı derneği olan Seyap'ın 300 üyesine gönderilmiştir. Makalede, yaşanan sorunlar saptanmış ve gelişmiş batı ülkelerindeki film pazarlama yaklaşımları ve teorileri göz önüne alınarak çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Türk sineması, dünyada film pazarlaması, Türkiye'de film pazarlama sorunları*

A RESEARCH ABOUT MARKETING PROBLEMS OF TURKISH FILMS

ABSTRACT

The Ottoman Empire introduced cinematograph to the Turkish society in 1896. The Turkish cinema experienced its Renaissance with the celebration of 100th anniversary in cinema. Becoming the 3rd growing market after China and Russia, the Turkish cinema industry made 670 million TL turnover, 60 million tickets were sold and 403 films were screened in 2015. Adding 280 million TL invested on the production and marketing of 134 Turkish films, the Turkish film industry becomes 1.1 billion TL market. Films like *Düğün Dernek 2*, *Kocan Kadar Konuş* and *Mucize* had great commercial success as they had very strong producers. But the independent film makers have great difficulties while producing and marketing their films. The questionnaire, that was prepared to grasp the marketing problems of the Turkish films, was sent to all members of Seyap, the most important producers' association of Turkey. In the article the marketing problems of Turkish films and solutions were summarized and recommendations were defined based on the film marketing approaches of the developed Western countries.

Key words: *Turkish cinema, film marketing in the World, problems of film marketing in Turkey*

* Yrd. Doç. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü
antekeoglu@ticaret.edu.tr

1.GİRİŞ

Sinema, içinde yaşanılan toplumun bir aynasıdır. Umutlar, hayaller, hayal kırıklıkları hepsi filmlerde dile getirilir. Etkisi ise büyüktür. Bir film büyük tartışmalara ve ayaklanmalara da yol açabilir. 1975 yılında Indira Gandhi'nin filmi Aandi'nin yasaklandığını ve hükümetin 1977 yılında düştükten sonra vizyona girdiğini unutmak mümkün değildir. Buna bağlı olarak toplumsal teori de dünyayı farklı, daha duygulanımsal ve daha yoğun bir şekilde kaydetmenin bir yolu olarak sinema aracılığıyla sanal ile ilişki kurma olanağına sahiptir... Bu duruma diyalektik açıdan bakıldığında bir anlamda sinema hayat, hayat da sinemadır ve sinemasal ile toplumsal, birlikteliklerinde ayrılan ve ayrılıklarında birleşen ikizlere benzer.¹

Filmleri milyonlara ulaştırmak pazarlama planı oluşturmakla mümkündür. Harvard Business School'da Profesör Neil Borden alıcıyı etkileyebilecek bir dizi şirket faaliyeti olduğunu tespit etti.² Bir ilaç şirketi satış ziyaretleri yapmak, bedelsiz örnekler dağıtmak, dergilerde makaleler yazmak, dergilere ilan vermek, tıbbi konferansların sponsorluğunu yapmak yoluyla doktorun reçete yazma davranışını etkileyebilir. Borden, bu faaliyetlerin bir pazarlama karışımı olduğunu ve maksimum etkiyi sağlamak için uyumlu bir şekilde planlanmaları gerektiğini ileri sürdü. 1960'lı yılların başında Profesör Jerome McCarthy dört P'den oluşan bir pazarlama karışımı önerdi: Ürün, fiyat, yer, tanıtım.³

Sinema filminin pazarlama karışımında filmin ismi, yapımcı ve yönetmen kimliği, filmin türü, senaryosu ,kasti, **ürün** tanımlamasına girerken, filmin bütçe ve finansmanı, çeşitli kanallarda satış fiyatı, bilet fiyatı **fiyat** unsurunu, dağıtımının kimliği, sinemalar, internetin çeşitli ortamlarında tüketiciye ulaştığı tüm kanallar **dağıtım**, filmle ilgili yapılan teaser, fragman, televizyon reklamları, P.O.P, basın ve sosyal medyada ve açık havada yapılan reklam, gala, basın bülteni, röportaj gibi halkla ilişkiler faaliyetleri ile film müziği, film ile ilgili hediyeelik eşyaların sunumu gibi satış promosyonu faaliyetleri ise **tanıtım** temsil eder. Filmi yaparken verilecek en önemli kararlardan biri de hedef kitlenin analizi, pazarı bölümlendirme, hedef kitleyi saptama, konumlandırma ve gişedeki bilet satış tahminidir.⁴

Bu bilgiler çerçevesinde Seyap'ın üyesi 300 yapımcıya anket soruları gönderilmiş ve 53 yapımcıdan yanıt alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Demografik özelliklerin filmlerin pazarlanma başarısında bir önemi olmadığı için anket dışı bırakılmıştır.

¹ Diken, B., & Laustsen, C. B. (2011). *Filmlerle Sosyoloji*. İstanbul: Metis Yayınları.

² Borden, Neil H. (1964). "The concept of the marketing mix." *Journal of advertising research* 4.2 (1964): 2-7.

³ Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*, 6, 133-137

⁴ Tıgılı M. and Başçı A. (2006). *The Marketing Problems of Turkish Motion Pictures and A Qualitative Analysis*.

Genç bir yapımcı ilk filmi ile Türkiye ve dünyada pazarlama başarısı elde ederken, birçok film üretmiş orta yaşlı bir yapımcı elle tutulur bir film pazarlama başarısı elde edemeyebilir. Başarılı film pazarlaması, pazarlama metotlarını bilmek ve dünyayı takip etmekle mümkündür. Bu kapsamda Türk sineması tarihi ve endüstrinin gelişimi ve dünyada film pazarlaması literatürü incelenmiştir. Bu makalenin amacı anket sonuçlarına göre Türk filmlerinin pazarlama sorunlarının yapımcılar tarafından irdelenmesi ve Batıdaki uygulamalar incelenerek çözüm önerileri geliştirilmesidir.

2.TÜRK SİNEMASI

Türk sineması 2014 yılında 100.yılıni kutlamıştır. 1986 yılında Osmanlı İmparatorluğu döneminde sinema olgusu ile tanışan Türk toplumu 1914 ve 1950 yıllarında senede bir kez üretilen Türk filmlerini izlemeye mahkumdu.⁵ Sinema sayısı çok azdı ve büyük şehirlerde mevcuttu. Kemal ve İpek Film piyasanın tamamına hükmediyordu. Amerika ve Avrupa'da 20.yüzyılın başlarında yerel sinema endüstrisi kurulma aşamasında iken Osmanlı döneminde,1915 yılında kurulan Merkez Ordu Sinema Dairesi ordunun savaş halini çekmek için faaliyet gösteriyordu. 1922 yılının sonuna kadar daha sonra kurulan Müdafaa-i Milliye Cemiyeti ve Malül Gaziler Cemiyeti çalışmaları ile 12 film çekilmiştir ve bu yıllarda 44 sinema mevcuttur.⁶

1922 ve 1938 yılları arasında 17 yıl boyunca uzun metrajlı film çeken tek yönetmen vardır: Muhsin Ertuğrul. Ertuğrul önce Kemal Film ile filmlerini çekmeye başlamış, fakat 2 gişe başarısızlığı nedeniyle Kemal Film yapımcılığı bırakmış, yerini film ithalat işi de yapan İpek Film almıştır. 1931 yılına kadar bu şekilde devam etmiştir. Muhsin Ertuğrul aynı zamanda Şehir Tiyatrosu'nun da yönetmeni olduğundan çektiği filmler daha çok oyunlarından esinlenilerek hazırlanıyordu ve Türk sinemasının 1940 ve 1950 yılları boyunca sinematografik dili olduğunu söylemek zordur.

20.yüzyılın ilk yarısında Türk film endüstrisi devlet tarafından desteklenmemiş, 1939 yılında 1.Dünya Savaşı'nın da başlamasıyla devlet, yabancı film gösterimlerine sansür getirmiş ve çıkarılan kanunla genel ahlaka, milli duygulara aykırı filmleri yasaklayıcı kanun 1986 yılına kadar değişmemiş ve Türk sinemasının çeşitliliğini kısıtlamıştır.⁷

1930'lu yıllarda film ithalatı ile uğraşan Kemal ve İpek Film Türkiye'de film dağıtımı ile ilgili Türkiye'yi yedi bölgeye ayırmışlar ve büyük şehirleri de merkezi olarak konumlandırmışlardır. Bölgesel konumlandırma Yeşilçam dönemi boyunca film üretimine finansal temel teşkil etmiştir.

⁵ Kanzler,M.(2014).The Turkish Film Industry:Key developments 2004 to 2013.A report by the European Audivisual Observatory,3,11-18.

⁶ Erkiş, H. (2003). Türk Sinemasının Ekonomik Yapısı ve Bunun Sinemamıza Etkileri. Sanatta Yeterlilik Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

⁷ Yılmazok, L.(2012). "Eurimages and Turkish cinema: history, identity, culture."

1939 yılında Muhsin Ertuğrul'un tekeli Faruk Kenç'in tek aktörle ve sessiz çektiği ve daha sonra stüdyoda dublaj yapılan "Taş parçası" filmi ile sona ermiş, 1990 yılına kadar sessiz film çekmek daha az maliyetli ve zamandan tasarruf sağladığı için hızlı şekilde birçok film üretilmiştir. Dublaj daha sonra stüdyoda gerçekleştirilmiştir. Teknik ve estetik kaliteden yoksun filmlerin gişe başarısı aktör veya aktrisin görünümündeki parlaklığına bağlı kalmıştır. Dublaj da tiyatro oyuncuları tarafından yapılmıştır. Görsellik ön plana çıkmıştır. Seyirci de filmlerin yapım değerine önem vermediğinden filmlerin konusu ve star oyuncu önemli olmuştur. Senaryolar aktörlerin özelliklerine göre yazılmış ve kamera açıları da aktörlerin en iyi hallerini görüntülemek için ayarlanmıştır. Yapım takvimi ve çekim zamanları hep aktör ve aktrislerin müsait zamanlarına göre ayarlanmış ve ücretleri de film yapım bütçesinin yüzde 40'ına ulaşmıştır. Starların ücretlerini ödemek için diğer personel ve teknik masraflardan kısıtlama yapılmıştır. 1960'lar star sineması olarak nitelendirilebilir.

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte siyasi propagandayı ülke gündeminden uzak tutmak için Avrupa filmlerinin gösterimi devlet tarafından denetlenmiş ve ağırlıklı olarak Amerikan ve melodram niteliğindeki Mısır filmleri piyasaya hükmetmiştir. 1942'de Batılılaşma çabaları ile birlikte Arapça dilinde yayınlandığı için Mısır filmlerine de sınırlama getirilmiş ve melodramdan hoşlanan Türk seyircisini çekebilmek için Türk film yapımcıları da melodram türü Türk filmleri üretmeye başlamış ve 1940'lı ve 1950'li yıllarda melodram Yeşilçam'ın ana karakteri haline gelmiştir. Gişe başarısını da beraberinde getirmiştir. 1948 yılında Türk sineması için pozitif ayrımcılık yapılmış ve Türk filmleri için alınan belediye vergisi yüzde 25 iken, yabancı filmlerde yüzde 70 olmuş ve iyi gelir elde eden sinema sahipleri gişe gelirlerinin bir kısmını film yapımına yönlendirmiştir.

1950-1970 yıllarında ismini filmlerin üretildiği Yeşilçam isimli sokaktan alan Türk sineması Yeşilçam olarak adlandırılan altın dönemini yaşamış ve 1970'de yaklaşık 2424 sinema faaliyet gösterirken, 247 milyon bilet kesilmiştir (Yılmazok,2012). Film üretimi sinema salonlarının sahibi girişimcilerin bütçelerini film yapımına ayırması sayesinde patlama noktasına gelmiştir. 1960 ile 1970 yılının ilk yarısında yılda yaklaşık 200 ile 300 film sinemalarda seyircisiyle buluşmuştur. Küçük yapım firmaları ortaya çıkmış ve 1950'de yapımçı sayısı 126 iken 1960'lı ve 1970'li yıllarda 224-237 film yapım firması daha kurulmuştur. Bu firmalardan çoğu bir iki film üretebilmiş, çoğu kapanmıştır.⁸

Anket sonuçlarından gözlemlenebileceği üzere halen sorun olarak devam eden kamera, laboratuvar ve donanımlı eleman sıkıntısına rağmen Yeşilçam'ın sessiz ve çok kısa sürede film üretme rutini devam etmiş, senaryoların yabancı filmlerin senaryolarından kopyalanmasına neden olmuştur. Film pazarlama sorunlarından en önemli yetersiz senaryodur.⁹

⁸ Behlil,M.(2010). *Close Encounters :Contemporary Turkish Television and Cinema.WideScreen Journal*.

⁹ Scognamillo, G.(1987). *Türk sinema tarihi*. Metis Yayınları, 1987.

Makaleye konu olan anketlerde Türk filmlerinin pazarlanmasında en önemli sorun olarak dile getirilen finans sorunu Yeşilçam döneminde de devam etmiştir. Bankalar riskli iş olduğu için film finansmanına girmemiş ve film fon kurumu eksik olduğundan filmlerin finansı yerel sinema sahipleri tarafından karşılanmıştır.

Yerel dağıtım ve film gösterim şirketleri bilet satışları ile topladıkları para sayesinde film yapımcılarına yapım bütçesinin yüzde 80'ini verebilmiş ve yapımcılar da karşılığında hem filmin bulunulan bölgede belirli bir süre için dağıtım hakkını hem de gişeden elde edilen gelirin belirli bir yüzdesini dağıtımçıya vermiştir. Dağıtımçı firma bilet satışı ile ilgilendiğinden seyirci beğenileri ile değerli bilgileri de toplamış ve en beğenilen aktör, en çok beğenilen film konusu, renkli mi, siyah beyaz mı olacağı ya da film süreleri ile ilgili yapımcıya geri besleme sağlayabilmiştir. Gişe başarısı da giderek atmıştır. Orta ve alt gelir grubundan ailelerin eğlence mekanı haline gelen sinemada gişe baskısı nedeniyle sinematografik dil ve hikaye anlamında yapımcının yenilikçi gelişmeler kaydetmesi mümkün olmamıştır.

Türk sineması 1970-1990 yılları arasında büyük bir kriz yaşamıştır. 1970'de yılda 247 milyon bilet kesilirken, 1984'te bu rakam 50 milyona düşmüş, 1990 yılında ise 11 milyona, 1992 yılında 8.3 milyona gerilemiştir. 1970'de 2424 sinema salonu varken, 1992'de sadece 291 sinema salonu kalmıştır. Yılda 200 film üretilirken, 1990'larda 10-15 sinema filmi üretilir hale gelmiştir. 1973 yılında OPEC krizi ile Türkiye'nin ekonomisi de darbe almış ve hem ekonomik hem de siyasi istikrarsızlıklarla zorlanan alt ve orta gelir grubu seyircisi sinema biletini karşılayamaz hale gelmiş ve sokaklardaki terör nedeniyle de evinde oturarak ve televizyon seyrederek eğlence ihtiyacını karşılamaya yönelmiştir. 1980'li yıllarda videonun da patlamasıyla 1990'larda senede 10-15 yerli yapım ortaya çıkar hale gelmiştir. Yabancı sermaye kanununda yapılan düzenlemelerle Warner Bross ve United International Pictures(UIP) Türkiye piyasasına girmiş ve Warner Bross ve UIP tarafından temsil edilmeyen yabancı film şirketlerinin tek temsilcisi olan Özen Film ile de piyasa üç dağıtımçı tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Amerikan filmleri piyasaya hükmetmiş, 1993 yılında vizyona giren 154 filminden sadece 11 film yerli olabilmıştır.

Devlet tarafından sinema sektörüne ilk destek 3257 sayılı "Sinema, Video ve Müzik Eserleri Kanunu" ile 23.1.1986 tarihinde gerçekleşmiştir. Ayrıca Kültür Bakanlığına bağlı olan Sinema Dairesi Başkanlığı, 1989'da "Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü" olarak kurulmuştur. 2004 yılına kadar sinema sektörüne yaklaşık 5.750.000 USD destek verilmiştir.¹⁰

1991 yılında ise yerli filmlerin sinema biletlerine uygulanan belediye vergisi kaldırılırken, ithal filmlere yüzde 25 vergi konmuştur. Bu pozitif ayrımcılık yerli filmler lehine sadece altı yıl sürmüş, 1997 yılında hem yabancı hem de Türk filmlerine yüzde 10 gibi eşit bir vergi uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'nin art-

¹⁰ <http://mekam.org/mekam/turkiyede-devlet-sinema-iliskisi>

house veya sanat sineması olarak nitelendirilebilecek sektörüne ilk ivme Türkiye'nin Euroimages'a üye olması ile ortaya çıkmıştır.

2004'te Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkındaki Kanun ve bununla ilgili düzenlemelerle birlikte film sayısında artış olmuştur. Yılda 20 film ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu desteklerle 2005 ile 2013 yılları arasında uzun metrajlı Türk filmlerinin yüzde 50'si desteklenmiştir. 2009 yılından itibaren ise kamu desteği olmadan gittikçe daha fazla film üretilmeye başlanmıştır. 1993 yılından itibaren televizyonun yaygınlaşması ile özel televizyon kanallarının sayısı artınca eski Yeşilçam filmleri televizyonda gösterilmeye başlanmış ve yeni kuşakta da ilgi başlamış ve bu ilgi televizyon dizilerinin üretilmesine sebebiyet vermiş ve televizyon dizileri üreten yapımcılar güçlenmiş ve Türk sinemasının Rönesansı diyebileceğimiz dönemin temelini oluşturmuştur. Bu dönemde altyapı yatırımları güçlenmiş, laboratuvarlar açılmış, eğitilmiş teknik eleman sayısı artmaya başlamıştır. Dizi film ihracatı ve reklam gelirleri sayesinde birçok dizi yapımcı firması sinema filmi üretecek kapasiteye erişmiştir. 2006 yılından sonra ise TV ve film yapımı arasındaki güçlü ilişki zayıflamıştır.¹¹

2003 yılında 24.6 milyon sinema bileti satılırken, 2013 yılında bu sayı 50.4 milyona çıkmış ve Türkiye'yi Avrupa'nın yedinci büyük sinema pazarı haline getirmiştir. Bu artışın sebeplerinden biri de sinema salonlarının sayısındaki artıştır. Yerli filmlerin gişe başarısı Türk filmlerinin sayısının artmasını sağlamış ve 2013'de Türk filmleri film pazarının yüzde 58'ini teşkil etmiştir.

2015 yılında ise 670 milyon hasılat elde etmiş,60 milyon adet bilet kesilmiş, 403 film vizyona girmiştir. Bu rakama 134 Türk filmine harcanan 280 milyon lira da eklenince 1.1 milyar liralık Türk sinema endüstrisi oluşmuştur. Arkasında güçlü yapımcıların olduğu Düğün Dernek 2, Kocan Kadar Konuş, Mucize gibi yerli filmler gişe başarısı elde etmiştir.¹²

3.DÜNYADA FİLM PAZARLAMASI

Pazarlama karışımı yaratıcı ekipten, aktörlerden, senaryo ve türünden, yaş sınıflarından ve film gösterim stratejisinden oluşmaktadır.¹³ Film pazarlama uzmanları pazarlama iletişimi olarak halkla ilişkileri, afiş ve fragman gibi pazarlama materyalleri ve eleştirmen görüşlerini tüketicinin kafasında konumlandırmak için kullanmaktadır. Hollywood gelecekte dijital olacaktır.¹⁴ Dolayısıyla sosyal medya ortamında ağızdan ağıza pazarlamanın önemi de ortaya çıkmaktadır. Ağızdan ağıza pazarlama bir filmin pazardaki başarısından veya başarısızlığından

¹¹ Behlil,M.(2010). *Close Encounters :Contemporary Turkish Television and Cinema.WideScreen Journal.*

¹² <http://www.hurriyet.com.tr/sinemalarda-hasilat-rekoru-kirildi-40033263>

¹³ Kerrigan, Finola. "Evaluating the impact of an integrated supply chain on the process of marketing European feature films." (2005); Kerrigan, Finola, and Cagri Yalkin. "Revisiting the role of critical reviews in film marketing." *Mashing-up Culture* (2009): 169.

¹⁴ <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/hollywood/etc/synopsis.html>

sorumludur.¹⁵ Ağızdan ağıza pazarlama film tercihi ile ilgili etki eden insanların varlığını ispatlar ve bu kişiler eleştirmen ve arkadaşlarının kararlarını etkileyen film fanatikleri kısaca “sinema meraklısı” (avid) olarak adlandırılırlar.¹⁶ Ağızdan ağıza pazarlamanın filmlerin gişe başarısında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.¹⁷ Tüketici beklentileri ağızdan ağıza pazarlamadan etkilenmektedir, bununla birlikte ağızdan ağıza pazarlama filmin vizyonda kalma süresinin uzaması ile artmaktadır.¹⁸

Sosyal psikolojiden faydalanılarak internet ortamındaki ağızdan ağıza pazarlama için teorik bir çerçeve geliştirilmiştir.¹⁹ İnternet ortamındaki toplulukların, toplumdaki bireylerin bilgisayar ortamında sürekli tartışmaları sonucu ortaya çıktığı ortaya atılmıştır.²⁰ İnternet ortamındaki topluluklar marka gelişimi gibi geniş çaplı pazarlama etkinliklerini de etkilemektedir.²¹ Bu saptamalardan hareketle film pazarlama yöneticilerinin pazarlama stratejilerini hazırlarken sanal ortamdaki toplulukları önemsemeleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarılabilir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi’nde 555 kişi ile yapılan anket sonuçlarına göre üniversite öğrencileri sinema film tercihlerini belirlerken ağızdan ağıza pazarlama kapsamında demografik ve sosyal faktörlerden etkilenmektedir.²²

Yapılan bir araştırmaya göre mülakat yapılan 80 kişinin yüzde 90’ı film tanıtımı olmadan gişe başarısı olamayacağını dile getirirken, kendilerini en çok etkileyen film tanıtım türü hangisi olduğuna dair soruya yüzde 45’i internet ve televizyon kanallarında izledikleri fragman diye cevap verirken, yüzde 40’ı filmde oynayan star oyuncular, yüzde 5’i ise senaryo olarak yanıt vermiştir. Ünlü Hintli film yapımcısı Atanu Ghosh’a göre film pazarlaması film işinin en ayrılmaz parçasıdır.²³ Ghosh’a göre aynı türde filmin aynı gün vizyona girmemesi gerekmektedir. İkinci filmi Takahn Teish, Kagojer Bou, Bye Bye Bangkok ve Egaro ile aynı anda vizyona girmiş ve istenilen gişe başarısını yakalayamamıştır. Film tanıtımına dair görüşü ise ne kadar çok para harcanırsa, filmde elde edilen getirinin o kadar fazla olduğudur.

¹⁵ Durie, J., Annika P., and Neil W. (2000) *Marketing and Selling Your Film Around the World: A Guide for Independent Filmmakers*. Silman-James Press,

¹⁶ Litman, B.R. (1983), Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study, *Journal of Popular Culture*, 16(Spring), 159-75.

¹⁷ De Vany, Arthur, and W. David Walls. (1996) "Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry." *The Economic Journal* 1493-1514.

¹⁸ Moul, C.C. (2007). Measuring Word of Mouth’s Impact on Theatrical Movie Admissions, *Journal of Economics and Management Strategy*, Washington University Department of Economics

¹⁹ Brown, J., Amanda J. B., and Nick L. (2007). "Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network." *Journal of interactive marketing* 21.3: 2-20.

²⁰ Rheingold, Howard. (1993). *The virtual community: Finding connection in a computerized world*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..

²¹ Dellarcas, C. Xiaoquan M. Z., and Neveen F. A. (2007). "Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures." *Journal of Interactive marketing* 21.4: 23-45.

²² Keskin & Çepni, 2012

²³ Chattopadhyay, S. and Chaudhury, A. (2014). "Aggressive Promotional Campaign: New Avenue Film". *Global Media Journal-Indian Edition by the University of Calcutta*, Vol.5, No.2, 1-5.

Bollywood sinemasında reklam vermenin dışında yeni pazarlama teknikleri kullanılmaktadır. Başrolü oynayan oyuncular arasında bir ilişki olduğuna dair söylenti çıkarmak ya da Jism 2 isimli filmde Amerika'nın tanınmış yıldızı Sunny Leone'yi başrolde oynatarak seyirciyi şaşırtmak yeni kullanılan pazarlama tekniklerinden sadece birkaç tanesidir. Ünlü reklam gurusu Alyque Padamsee'ye göre ise açık hava ve basında reklam vermek bir filmi başarılı kılmak için yeterli değildir. Film bir ürün olarak kötü ise reklam işe yaramaz. Hindistan'ın en büyük film üretim firması YRF(Yash Raj Films) ise ürettiği filmleri tamamen hedef kitlelerini önceden belirleyerek yola çıkmaktadır. Hedef kitleye göre afiş tasarımı gerçekleştirilmektedir. Helock Society isimli filmin afişinde sadece mesaj odaklı bir tasarım tercih edilir ve başrol oyuncularına asla yer verilmekten, Bikram Singh'in afişinde başrol oyuncuları öne çıkarılmaktadır. Gittikçe daha da profesyonelleşen Bollywood sineması sadece Hindistan sınırları içinde kalmamış, Hollywood sinemasının etkisinde de kalarak sokaklarda araba yarışlarını çeken akıllı kamera manevraları, Hollywood filmlerindeki gibi sekanslar ile tüm Güney Asya, Afrika, Almanya, İngiltere, Kuzey Amerika, Avustralya ve bazı Latin Amerika ülkelerine de pazarlanabilir ve izlenebilir filmler üretmeye başlamıştır. Özetle Bollywood sineması sinema kompleksleri oluşturmanın, satış noktası faaliyetlerinin, pazarlamanın, farklı milletlerden seyirciye ulaşmanın, kurumsal finansın, kurumsallaşmanın, borsaya kayıtlı firma olmanın önemini keşfetmiş ve çalışmalarını bu yönde gerçekleştirmeye başlamıştır.

Chattopadhyaya ve Chaudhury'nin 2014'te yaptığı araştırmada fragmanın tanıtımda en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Nörobilim (Neuroscience) alanında kullanılan Beyin Akım Yazımı (EEG) ile film fragmanlarını 29 deneğe izleterek beyin titreşimleri ölçülmüş ve yüksek frekanslı titreşimler, frekans bantlarında artan enerji, fragmanın ticari olarak daha başarılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.²⁴Bu yöntem konvansiyonel araştırma metotlarından daha doğru sonuçlar vermektedir. Tüketicilere açık bir şekilde tercihleri sorulduğunda tam olarak ifade edilememekte, fakat EEG ile beyin içinde tercihlerle ilgili gerçek bilgi ortaya çıkabilmektedir. Nörobilimde beyinden gelen bilgi konvansiyonel pazarlama metotlarından daha doğru tahminler üretebilmekte ve çok küçük bir denek grubuna uygulanabilmekte ve geleneksel metotlardan daha ucuz olabilmektedir.²⁵

Aynı araştırmada film tanıtımında en önemli ikinci faktörün ise filmlerde muhakkak bir starın rol alması olarak açıklanmıştır. Starların filmlerin gişe başarısına büyük etkisi olduğu başka bir araştırma ile de kanıtlanmıştır. Simüle edilmiş ve gerçek borsa ortamında 1200'den fazla kasting duyurusunun ticari davranış üzerindeki etkisini ölçen bir olay çalışması yapılmış ve önemli starların filmlerde oynamasının filmin gelirini pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Starları doğru kast ile bir araya

²⁴ Boksem,M.A.S. and Smidts,A.(2015).”Brain Responses to Movie Trailers Predict Individual Preferences for Movies and Their Population-Wide Commercial Success”,Journal of Marketing Research,482-492.

²⁵ Ariely,Dan and Gregory S.Berns(2010).”Neuromarketing: The Hope and Hype of Neuroimaging in Business.”Nature Reviews Neuroscience,11(4),284-92.

getirmek de önemlidir.²⁶ Bir ürün her bireyin ayrı ayrı üretiminin sonucu değildir.²⁷ Bir bireyin bir projeye katkısı aynı projede görev alan diğer yeteneklerin güçlü katılımlarının bir fonksiyonudur. Askeri tank birlikleri incelenmiş, grup verimliliği ile grup üyelerinin toplam kabiliyetleri ile pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.²⁸ Bu bağımlılık, film için yetenek bulma ve dengeleme kararlarını karışık hale getirmektedir.

Senaryo, pazarlama karışımında ürün dediğimiz filmin ana bileşenidir. Türk sinemasının ciddi bir senaryo sorunu olması, umut verici bir fikir ve potansiyele sahip bir proje ile başlanması, ancak daha sonra çeşitli sebeplerle o potansiyelin kaybolması ve filmin çok yönlü ve katmanlı olabileceken tek bir yöne doğru ilerlenmesidir.²⁹ Hernekadar Chattopadhyaya ve Chaudhury araştırmasında potansiyel seyircilerin film seçmesinde senaryo yüzde 5 ile en son tercih edilen tanıtım unsuru olarak ortaya çıksa da senaryo iyi bir filmin çıkış noktasıdır.

4-TÜRK FİLMLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR VE ARAŞTIRMA

Yapılan araştırmanın sonuçları Seyap Başkanı Zeynep Atakan'ın bağımsız film yapımcılarının sorunlarına dair görüşlerini yansıtmaktadır. Türkiye'de yapımcının en büyük sorunlarının kaynak çeşitlenmesi ve özel sektörün desteğinin olmaması, bağımsız sinema için dağıtım sorunu ve teknolojinin etkisiyle değişen salonlarda kopya masrafı nedeniyle ödenen salon kirası, emekle üretilen filmleri izleyecek eğitilmiş izleyici eksikliği ve bu alanda bir kültür politikası olmaması, korsan sıkıntısı, eğitilmiş yapımcı eksikliği, ana akım yapımlarla bağımsız yapımların sektör içindeki dengesiz dağılımı ve yeni sinema yasasının yürürlüğe girmemesi olmaktadır.³⁰

Türk Sinemasında Hollywood Stüdyo Geleneğinin Olması Gereklidir" ifadesine yapımcıların, %9,3'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %18,5'i (n=10) katılmıyorum, %7,4'ü (n=4) kararsızım, %38,9'u (n=21) katılıyorum, %25,9'u (n=14) tamamen katılıyorum yanıtı vermiştir. yapımcıların "Türk sinemasında Hollywood stüdyo geleneğinin olması gereklidir" ifadesine yüksek (3,537 ± 1,313) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

"Banka Kredisi Niteliğindeki Devlet Sinema Desteği Film Tanıtım Ve Tutundurulmasına Katkı Sağlamaktadır" ifadesine yapımcıların, %7,4'ü (n=4) hiç katılmıyorum, %18,5'i (n=10) katılmıyorum, %14,8'i (n=8) kararsızım, %44,4'ü (n=24) katılıyorum, %14,8'i (n=8) tamamen katılıyorum yanıtı vermiştir.

²⁶ Elberse,A.(2007).The Power of Stars:Do Star Actors Drive the Success of Movies?,Journal of Marketing,102-120

²⁷ Lampel,J. And Jamal,S.(2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry.Journal of Management Studies,40(December),2189-2210.

²⁸ Tziner,A. and Dov E.(1985).Effects of Crew Composition on Crew Performance:Does the Whole Equal the Sum of Its Parts? ,Journal of Applied Sociology,70(February).85-93.

²⁹ http://www.zaman.com.tr/kultur_turk-sinemasinda-senaryo-sorunu-var_2225384.html

³⁰ (<http://www.haberturk.com/kultur-sanat/haber/1159624-sinema-icin-kiyafetten-daha-onemli-konular-var>)

yapımcıların “banka kredisi niteliğindeki devlet sinema desteği film tanıtım ve tutundurulmasına katkı sağlamaktadır” ifadesine yüksek (3,407 ± 1,174) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Türk Filmlerinde Bir Yaratıcılık Sorunu Vardır*” ifadesine yapımcıların, %13,0’ı (n=7) hiç katılmıyorum, %14,8’i (n=8) katılmıyorum, %13,0’ı (n=7) kararsızım, %35,2’si (n=19) katılıyorum, %24,1’i (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “Türk filmlerinde bir yaratıcılık sorunu vardır” ifadesine yüksek (3,426 ± 1,354) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Türk Sineması İle Özel Sektör İş Birliği Yeteri Düzeyde Yapılamamaktadır*” ifadesine yapımcıların, %5,6’sı (n=3) hiç katılmıyorum, %1,9’u (n=1) katılmıyorum, %5,6’sı (n=3) kararsızım, %33,3’ü (n=18) katılıyorum, %53,7’si (n=29) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “Türk sineması ile özel sektör iş birliği yeteri düzeyde yapılamamaktadır” ifadesine çok yüksek (4,278 ± 1,054) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Sinema Bileti Fiyatları Tatminkardır*” ifadesine yapımcıların, %7,4’ü (n=4) hiç katılmıyorum, %20,4’ü (n=11) katılmıyorum, %31,5’i (n=17) kararsızım, %33,3’ü (n=18) katılıyorum, %7,4’ü (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “sinema bileti fiyatları tatminkardır” ifadesine orta (3,130 ± 1,065) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Türk Filmleri İçin Yapılan Reklam Faaliyetleri Yeterlidir*” ifadesine yapımcıların, %14,8’i (n=8) hiç katılmıyorum, %53,7’si (n=29) katılmıyorum, %16,7’si (n=9) kararsızım, %13,0’ı (n=7) katılıyorum, %1,9’u (n=1) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “Türk filmleri için yapılan reklam faaliyetleri yeterlidir” ifadesine zayıf (2,333 ± 0,952) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Türk Filmleri İstenildiği Tarihte Gösterilebilmektedir*” ifadesine yapımcıların, %48,1’i (n=26) hiç katılmıyorum, %35,2’si (n=19) katılmıyorum, %11,1’i (n=6) kararsızım, %1,9’u (n=1) katılıyorum, %3,7’si (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “Türk filmleri istenildiği tarihte gösterilebilmektedir” ifadesine çok zayıf (1,778 ± 0,984) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Siz “Yabancı Stüdyoların Ülkedeki Dağıtım Kanallarını Elde Tutmaları Yerli Film Dağıtımlarını Olumsuz Etkilemektedir” ifadesine yapımcıların, %3,7’si (n=2) hiç katılmıyorum, %22,2’si (n=12) katılmıyorum, %24,1’i (n=13) kararsızım, %22,2’si (n=12) katılıyorum, %27,8’i (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımcıların “yabancı stüdyoların ülkedeki dağıtım kanallarını elde tutmaları yerli film dağıtımlarını olumsuz etkilemektedir” ifadesine yüksek (3,481 ± 1,225) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Sahte Film Eleştirileri Kalitesi Yüksek Filmlerin Pazarlamasını Olumsuz Etkilemektedir” ifadesine yapımçıların, %7,4'ü (n=4) hiç katılmıyorum, %20,4'ü (n=11) katılmıyorum, %16,7'si (n=9) kararsızım, %31,5'i (n=17) katılıyorum, %24,1'i (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yapımçıların “sahte film eleştirileri kalitesi yüksek filmlerin pazarlamasını olumsuz etkilemektedir” ifadesine yüksek (3,444 ± 1,269) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Türk Yapımcılar Film Festivallerine Katılmakta Zorlanmaktadır” ifadesine yapımçıların, %13,0'ı (n=7) hiç katılmıyorum, %24,1'i (n=13) katılmıyorum, %13,0'ı (n=7) kararsızım, %40,7'si (n=22) katılıyorum, %9,3'ü (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yapımçıların “Türk yapımcılar film festivallerine katılmakta zorlanmaktadır” ifadesine orta (3,093 ± 1,248) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Film Vizyona Çıktığı Zamanlarda Hava Durumu, Tatiller Vb Etkenler Pazarlamayı Etkilemektedir” ifadesine yapımçıların, %1,9'u (n=1) hiç katılmıyorum, %9,3'ü (n=5) katılmıyorum, %20,4'ü (n=11) kararsızım, %42,6'sı (n=23) katılıyorum, %25,9'u (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yapımçıların “film vizyona çıktığı zamanlarda hava durumu, tatiller vb etkenler pazarlamayı etkilemektedir” ifadesine yüksek (3,815 ± 0,992) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Film Dağıtım Sistemi Tekelleşmektedir” ifadesine yapımçıların, %7,4'ü (n=4) katılmıyorum, %13,0'ı (n=7) kararsızım, %37,0'ı (n=20) katılıyorum, %42,6'sı (n=23) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Yapımçıların “film dağıtım sistemi tekelleşmektedir” ifadesine yüksek (4,148 ± 0,920) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yerli Filmin Dış Pazara Satılması Konusundaki Teşviklerin Yetersizdir” ifadesine yapımçıların, %7,4'ü (n=4) hiç katılmıyorum, %3,7'si (n=2) katılmıyorum, %9,3'ü (n=5) kararsızım, %46,3'ü (n=25) katılıyorum, %33,3'ü (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımçıların “yerli filmin dış pazara satılması konusundaki teşviklerin yetersizdir” ifadesine yüksek (3,944 ± 1,123) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Türk Filmleri İçin Yapılan Halkla İlişkiler Faaliyetleri (gala, Basın İlişkileri, Röportajlar, Sosyal Medya İletişimi Vb) Yeterlidir” ifadesine yapımçıların, %20,4'ü (n=11) hiç katılmıyorum, %35,2'si (n=19) katılmıyorum, %27,8'i (n=15) kararsızım, %16,7'si (n=9) katılıyorum yanıtını vermiştir. yapımçıların “Türk filmleri için yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri (gala, basın ilişkileri, röportajlar, sosyal medya iletişimi vb) yeterlidir” ifadesine zayıf (2,407 ± 1,000) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Açık uçlu sorular için elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür: e göre Türk sinemasının ana problemi nedir sorusuna bütçe olmaması nedeniyle kaliteli film yapılamaması, vasıfsız eleman çalıştırılması, sektör olamaması, vizyon

eksikliği, izleyicinin film kültürüne sahip olmaması, hikaye sıkıntısı, iyi yönetmen olmaması ve iyi oyuncu yerine ünlü dizi oyuncularının oynatılması, oyuncu ücretlerinin astronomik olması, platolaşma olmaması, yaratıcılık sıkıntısı, evrensel düzeyde proje üretilememesi, senaryo sıkıntısı, senaryo doktoru olmaması, yabancı dil bilgisi olan ve yurt dışına pazarlamaya ehil yapımcı kıtlığı, dağıtım ve sinema salonunda tekelleşme, sansür, yapımcılık alanında eğitim eksikliği, sinema okullarının yetersiz oluşu, yabancı ortaklı çekilen filmlerin az olması, finansman kaynaklarının sınırlı olması, pazarın küçük olması, Türk sinemasına özgü bir üslup ve dil oluşmaması, eğitim düzeyinde branşlaşma ve uzmanlaşma olmaması ve kolektif bir alan olan sinemada herkesin bireysel çabalarla üretim yapabilmesi, Mars gibi büyük bir firmanın filmi değilse filmin 1 ya da 2 hafta vizyonda kalması, denetim olmaması, sinema salonlarının dcp parası alması, devletin Türk filmlerine ortak yapıma girebilmeleri için, yurt dışına açılabilmesi için, yabancı filmcilerin ülkemizde film çekmeleri için gereken ve tüm dünyada uygulanan teşvikleri henüz vermemesi, Türkiye sineması denmemesi, teorik, estetik, evrensel sinema dilinden, özgünlükten yoksun olunması, sinema yasasının revize edilmemiş olması, bir kültür sanat ve sinema politikasının olmaması, halkın çoğunluğunun yani potansiyel izleyicinin edebî eser, roman, hikaye, vs okumaması, nicelik olarak düşük ve göreceli kalitesiz bir talepten iyi senaryonun zor çıkması, ticari filmlerle ticari olmayan filmler arasındaki görünürlük, dağıtım, TV katılımı gibi farklılıkların gün geçtikçe artması, yönetmenlerin filmlerindeki atmosferi sunmada başarısız olmaları ve bunun nedeninin plato ve stüdyo eksiklikleri olması, gösterim konusunda insanları sadece AVM’lerde film izlemeye iten bir sistem var olması, bağımsız sinema salonlarının çok az olması ve film gösterimleri öncesi gösterilen reklamların insanın filme konsantre olmasını önlemesi ve insanların bilete ödedikleri fahiş fiyatlarla reklam izlemek zorunda kalması, filmlerin nerede ise tamamının vizyon tarihi olarak Ekim ayı ile Şubat ayları arasında vizyona sokulmak istenmesinin sektörde büyük sıkıntı yaratması, Türk sinemasının kendi duygu, düşünce, kültür ve yaratıcılığının yanı sıra Amerikan sineması, Avrupa sineması, İran sineması ve Uzak Doğu sinemasından etkilenmesi, “Neşeli günler”, “Gülen yüzler”, “Muhsin Bey” ve sayabilecek onlarca tertemiz örnek varken Türk sinemasının Amerikan komedi ve veya aşk filmleriyle Türk halkından bilet alma telaşında olması, yahut bağımsız sinemada Zeki Demirkubuz gibi bazı örnekler dışında yaşamlarımızı anlatan filmlerin yanı sıra Avrupa ve İran sineması esinlenmeleriyle boğuşulmakta olması, dar gelirli yahut varoş yaşamların durağan ve kırık kişilerini anlatmak silsilesi dışında bir yere varılamaması, son dönemlerde festivallerden ödüller almış hemen hemen hiçbir filmin Türk sinema tarihinde bir yere konabilecek değerde olmaması, yeni genç sinemacıların sektöre girmek amacıyla bohem ve varoş yaşamları durağan sekanslarla ve bir iki yeni fikirle çekerek, ödül alma peşine düşmesi. Sadece Nuri Bilge Ceylan gibi 5-10 sinemacıyla Türk sinemasının kurtulamaması, bürokraside

karşılaşılan engeller, gişe ve festival filmleri arasında duran görünmez duvar. Her iki sinema ruhunu seven kitlenin sosyal ve ideolojik farklılıkları, senaryo gelişiminin tamamlanmadan yapım aşamasına geçilmesi yanıtları verilmiştir.

Sizece Türk sineması bir sektör haline geldi mi sorusuna 12 kişi sektör haline geldiğini, 29 kişi sektör haline gelmediğini ifade etmiştir. 4 kişi de kısmi şekilde yanıt vermiştir. Ayrıca açıklamalı yanıtlar verilmiştir.

Olumlu Yanıtlar:

Yeni yasal düzenlemelerle seyirci sayısı ve film sayısının ve filmlerin çeşitliliğinin arttığı, devlet desteğinin arttığı, televizyon kanallarının gösterim ön satışı ya da ortaklıkların ve sponsorlukların çoğalmasının film piyasasını canlandırması, Türk Film Endüstrisinin 1920'lerden beri mevcut olması ve diğer endüstrilerle iş sonuçları karşılaştırıldığında bugün endüstrinin birçok diğer endüstri kadar, hatta bazılarında daha fazla satış yapmakta, ihracat yapmakta, kar etmekte olması. Yaratıcı endüstri başlığı altında stratejik bir planlama olmadığı için Türkiye'de pek çok sektörde olduğu gibi problemlerle dolu bir alan olması, daha çok telif hakkı, çalışma saatleri, iş güvenliği, sağlık sigortaları gibi konularda eksikliği olan bir sektör olması. Üretilen filmlerin adedi, birçoğunun teknik standardının yüksek oluşu, ekip ve ekipman standardının yüksek oluşu, post prodüksiyon sürecine hizmet veren stüdyoların donanımları, ticari filmlerin ulaştığı yüksek seyirci sayıları, tanıtım ve pazarlamaya yönelik profesyonellik ve yılda 60 milyonluk bir seyirci oluşu gözönüne alınırsa sektörleşmeden söz etmenin yanlış olmaması.

Olumsuz Yanıtlar:

Türk dizileri için geçerli olan sektörleşme sinema filmleri için olmadığı, sinema sahipleri ve dağıtımçıların tekel oluşturduğu, birçok yapımcının filmini oynatmadığı, devlet dışında sinemayı finansman açısından destekleyen kurum olmadığı, sanata destek için vergisel avantajların cazip olmadığı, Türk sinemasının yurt dışında profesyonel olarak birkaç kişi dışında temsil edilmediği, film pazarlamasını iyi bilen 4-5 kişinin olduğu, meslek tanımlarının yapılamayışı, sendikaların işlevsizliği, sinema alanındaki çalışma koşulları için yasal bir düzenlemenin olmayışı, dolayısıyla sektör haline gelememesi, sadece kendi ülkemizde ve Türklerin yoğun yaşadığı Avrupa ülkelerinde vizyon şansı bulan filmler oldukça, yani filmleri uluslar arası pazarlayamadıkça sektör olmaktan söz edilememesi.

Sizece Türk filmlerini yeterince sinema seyircisi buluşamama nedeni nedir sorusuna

Bilet fiyatları, eğitimsizlik, diziler, düşük gelir seviyesi nedeniyle satılan bilet sayısı her yıl artış gösterse de Avrupa ortalamasının altında kalmaya devam etmesi ve yetmişmiş nitelikli sinema kültürü gelişmiş izleyici miktarı ile nitelikli film sayısının az olması, Türkiyeli izleyicilerin sinemayı Yeşilçam geleneğinin bir uzantısı ya da

Hollywood yapımı taklidi olarak gördükleri için iyi filmlere mesafeli olması ve büyük ve geleneksel sinema salonlarının, bağımsız sinema komplekslerinin bulunmayışı, sinemanın alışveriş ve fast food tüketimi ile ilişkilendirilen mekanlara hapsedilmesinin izleyici kitlesinin algısını olumsuz yönlendirmesi, nitelikli eserlerin olmaması ve tanıtımın yetersiz olması, senaryoların yetersiz oluşu, belden aşağı diyaloglar olması, büyük şehirler dışında sinema salonlarının yeterince yaygın olmaması, sinema kültürünün kişilere çocukluktan itibaren yeterince aşılınmamış olması, belediyelerin yeterince destek olmaması, reklam ve PR faaliyetlerinin pahalı olması nedeniyle yapımcıların geniş kitlelere sesini duyuramaması, internette indirip, film izleme olanağı ve korsanın yaygın oluşu, dağıtım ve tanıtım imkanlarının yetersizliği, toplam kalitesi düşük içerikler, seyircinin kültür seviyesi, kötü senaryo, festival filmlerinin öneminin yeteri kadar anlatılmaması, sosyal medya ya da medyada tanıtım azlığı, sinemanın sezonluk olarak algılanması ve yaz aylarında çok gidilmemesi, düşük bütçeli ucuz işler yapıldığından belirli konular ve oyuncular olması, seyircinin bu yüzden Türk filmini tercih etmemesi, ancak teenage dediğimiz eğlence amaçlı sinemaya giden ya da düşük eğitim düzeyli kişilerin Türk filmlerine rağbet etmesi ve Hollywood sineması yanında cılız kaldığından tercih edilmemek, iyi oyuncuların yüksek bütçe istemesi, projeye değil paraya bakması, bu yüzden hikaye iyi olsa da oyuncu zayıf olunca çok iyi film çıkmaması, ya yönetmen ya oyuncunun isim olması, fikri olanda bütçe olmaması, bütçesi olanda da fikir olmaması ve iyi filmlerin nadiren çıkması, yerli filmlerin ticari olanlarının seyirciyle fazlasıyla buluşması, fakat ticari olmayanların buluşma sıkıntısı olması, sinema yasasının çıkmaması, Türk sinema izleyici profiline yıllar geçtikçe düşmesi ve izleyici profiline sosyolojik demografisinin gün geçtikçe düşmesi, dolayısıyla çabuk tüketilen, basit harcıalem ya da major stüdyoların büyük yapımcıların işlerini yapması, özetle kitap gazete okuyanı düşüktü sinema izleyici sayısının da düşmesi, sinema salonlarının tekelleşmesi ve dağıtım olarak yüksek hedefli yabancı veya yerli film öncelikleri, mahalle sinemaları kültürünün oturmaması, filmin hangi amaçla, hangi standartlarla, hangi hedef kitle ve hangi kulvar için yapıldığının baştan gözönüne alınmaması, köklü ve her geçen gün büyümekte olan Amerikan sinemasının birçok beğeniye sinemasal anlamda olmasa da, işin eğlence kısmında hitap ettiğini ve birçok seyircinin "AVATAR" gibi yüksek bütçeli bir filmi 10 Türk Lirasına seyretme fırsatını kaçırmazken, her gün yerli televizyon ve diğer mecralarda görünen TV starlarını filmlerde görmek için aynı heyecanı göstermek istememesi. İnsanların TV mecralarında bedavası olan bir ürüne, para ve zaman ayırmak istememesi, izleyici alışkanlıklarının değişmesi.

Olumlu Görüş bildirenler:

Sinemayı salt bir eğlence vasıtası olarak görülürse, Türk filmleri izleyicisi ile buluşmaktadır. Bu konuda dünya beşincisidir. Türk seyircisinin yarından çoğu Türk filmine gider. ABD, Hindistan, Güney Kore, Çin ve TR.

Birçok yapım Hollywood filmlerinden daha çok izlenmektedir. Sanat filmlerinin az izlenmesi ise bu filmleri izleyenler için bile bir sorun değil, bir ayrıcalık olması.

Türk filmlerinin yıllık gişe toplamı diğer büyük yabancı stüdyo filmleri ve yabancı tüm filmlerinin yıllık toplam seyircisinden daha iyi. Bu durumda Türk filmleri yeterince sinema seyircisi ile buluşmaması gibi bir durum gözüküyor. Ancak Türk filmi seyirci toplamı ile yapılan toplam Türk filmi sayısına bakıldığında buradaki dağılımda bir sorun olduğu görülmektedir.

Seyirciyle buluşamayan, niye, hangi amaçla yapıldığı belli olmayan, iç karartıcı, bunalım sendromu dışında hiçbir şey söyleyemeyen, anlatamayan, sayıda çoğunluk filmlere bakmak büyük bir yanılgıdır. Bugün Türk sineması rekor düzeyde seyirciyle buluşmaktadır. İç pazarda pazar payı olarak Avrupa'nın en iyi, dünyanın da ilk onundadır. Dış pazarlarda diziler ABD'den sonra en çok satanlar arasında 2. sırada. Diziler Türk Sinema Endüstrisinin dışında tutulamaz. Bugün yapılması gereken şey, sinema filmlerinin de yurt dışında dizilerimiz kadar çok satılmasını sağlamaktır. İşte burada aynı Fransa, İngiltere gibi birçok ülkenin yaptığı gibi devletin yardımı gerekmektedir. Filmlerin her ülkede Hollywood filmleri kadar iş yapacağını o ülke dağıtımcılarına ispatlamak gerekir. Bunun için de hedef seçilecek bazı ülkelerde devletin seçilecek Türk Filmlerinin dağıtım masraflarını karşılaması gerekir. Yerli piyasadan çok büyük paralar kazanan yapımcılar, kazandıkları paranın bir kısmını kullanarak aynı şeyi yapabilirler.

Sizce filmlerinin pazarlama sorunları için neler yapılabilir sorusuna profesyonel danışmanlık hizmeti alınması, sponsorluk anlaşmaları üzerine daha çok çalışılması, sinema salonlarının artması, bağımsız sinemaçıların filmlerinin pazarlanabilmesi için devlet desteklerinin, sübvansiyonların artması, popüler yapımların pazarlama sorunundan ziyade arthouse sinemanın izleyiciye ulaşabileceği mekanların artması, sektörün tek elden yönetilmemesi ve mafyalaşmaktan kurtulması, bakanlığın, doğru filmlere hakkettiği parayı vermesi, dramatik yapısı sağlıklı, her kesime hitap eden "sabun köpüğü olmayan" filmler yapmak, devlet desteğinin film festivallerinin film marketlerinde Türk standartları açmasında da kullanılması. En etkin pazarlama internet ortamında yapılmaktadır. Facebook'ta, YouTube'da, Twitter'da Trend Topic olması insanları etkiliyor. Film pazarlamasının en etkili yollarından biri de klasik anlamda kulaktan kulağa yöntemidir. Yıllık programlama yapılmalı ve geniş kitlelere ulaşılacak tanıtım kampanyaları hedeflenmelidir. Dağıtım ve salon sahiplerinin tekelleşmesine engel olunmalı, tanıtım için vergi desteği sağlanmalıdır. Yabancı dil bilen yapımcı yetişmelidir. Yapımcıların "pazarlama"nın ne olduğunu öğrenmesi. Halen Türkiye'de birçok kişi dahi pazarlamayı satış sanmaktadır. Pazarlama, üretimin planlama aşamasında başlayan (Stratejik planlama), tüm üretim boyunca süren, dağıtım ve gösterim süreçlerinde kreşendoya yükselen, bitmez, tükenmez bir yolculuktur. "Filmi bitirelim, sonra bir gala yaparız, iyi bir de reklam yaparsak bu iş tamamdır", diyerek planlama yapılmaz. Film yapımının ilk aşaması Geliştirme Devresi (Development Period)"dir. Bu devrede, senaryo biter bitmez, stratejik planlama başlar. Bu yapılmadan ne çekim iş programı (Schedule) ne de filmin bütçesi yapılamaz. Evrensel sinema diliyle sansürsüz sanat yaratımı filmleri çekecek yönetmenler, aktörler yeterli eğitimden öğrenimden yoksunken, onların çektikleri bu türden sinema dilini tutturamamış filmleri pazarlamak doğru değildir. Film kopyaları ucuz olabilir. Film reklamları daha ucuz olabilir. Reklama Unilever ile

aynı ücreti ödemek âdil değildir. Standart dışı pazarlama yöntemleri önemlidir. Tanıtıma erken başlamak, bir strateji dahilinde yapılması önemlidir . Türkiye'de ana akım filmler için tanıtım, genelde 1 ay öncesinden başlayan bir dönemde yapılmaktadır. Billboard'lar, TV reklamları ve sosyal medya üzerinden gitmektedir. Daha zamana yayılan, sosyal medyaya daha fazla yüklenen bir tanıtım yapılıp, takip eden kitleyi arttırmak mümkün olabilir. Kültür Bakanlığının popüler sinema filmlerine ortak olmak sureti ile kaynak oluşturabilir. Özellikle uluslararası gişe şansı olan filmlere ağırlık vererek. Bakanlık dağıtım için devreye girebilir. Sinema yasasını çıkararak, TV'lere ortak yapım ön alım gibi konularda baskı uygulayabilir. Salonların tekelleşmesinin önüne geçilebilir. Pazarlamaya daha çok bütçe ayrılmalı, mahalle sinemaları kurularak, alternatif gösterim yolları açılmalı, sektör tekellerden kurtulmalı, hedef kitle-film birlikteliği net sağlanmalıdır.

Kişisel çabalardan ziyade yasalarla düzenlenmeli. Yabancı filmlerin pazarlanması için bir kota getirilebilir.

Bağımsız sinema dağıtımçıların desteklenmesi.

Türk seyirci profili hakkında ne düşünüyorsunuz sorusuna ağırlıklı olarak eğitimsiz şeklinde yanıt verildiği gibi çok iyi olarak da yanıt verilmektedir. Televizyonu tercih eden, yüzde 70, 17-25 yaş arasındaki genç kitlenin, geri kalanı yetişkin ve çocukların oluşturduğu, sosyolojik olarak proleter ve orta sınıfların mevcut gelir düzeyleri göz önüne alındığında ayaklarını sinemadan kestiklerini, basit konulara ve hikayelere duyarlı, algısı dar ve yeni şeyler görmeye merakı olmayan bir profili oluşturan, festivalleri takip eden küçük bir kesimin olması, seçici olmayan, popüler eğilimlere göre sinema filmi tercih eden bir yapıda olunması, oyuncuya gelen bir profil olması, ağırlıklı olarak komedi ve dram tercih eden bilinçli bir profil olması.

Profil olarak bakıldığında Türk izleyicisi çok ilginçtir. 1980'lere kadar iki tür sinema izleyicisi vardı. Yabancı film ve Türk Film. Bu hedef kitlelere göre sinema salonları da oynayacakları filmleri seçerdi. Bu hedef kitlelerin ikisi de çok sadık seyirciydi ve Türk Film seyircisine kesinlikle Türkçe Dublajlı dışında bir yabancı film izletilemezdi. Aynı şekilde alt yazılı yabancı film seyircisi de dublajlı bir yabancı film veya Türk filmi seyretmezdi. 90'larda bu değişti. Yine iki hedef kitle oluştu: Sinema salonunda film seyredenler ve televizyonda film seyredenler yani televizyon seyircisi. Bu ayrımı ekonomik nedenler de mecbur kıldı. Ama her iki hedef kitlenin de tercihi, kendilerinden bir parça saydıkları Türk yapımları oldu. Bugün son 3 yıldır yapılan dizilerin çeşitli sebeplerden kaliteleri düşünce televizyon seyircisinin büyükçe bir kısmı sinemaya gitmeye başladılar ve 2012, 2013 yıllarında sinema salonu hasılatlarında % 40'lara varan artışlar oldu.

Sinemada TV dizilerine benzer filmler seyredilmek istenmesi, 10 bin kişiye bir kitap düştüğü göz önüne alınırsa bilişsel çaba gerektirecek filmlerin de talep edilmemesi olağan karşılanmalıdır. Özellikle sinemanın bir eğlence ürünü olarak tüketim kültürünün içine yerleştirilmesi de film izleme alışkanlıklarını değiştirmektedir.

Türk sinema izleyici çoğunluğu gençlerden oluşuyor, iyi vakit geçirmek istiyorlar o yüzden komedi filmleri revaçta. Ancak sırf komedi beklentileri olmadığı, etkili pazarlamayla bu kitleye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Seyirci profili kavramı yanlış bir yaklaşımdır. Profil kavramının oturması için öncelikle bir ortak beğeni düzeyi gelişmelidir. Dünyanın hiçbir kimliği ya da ulusu için ortak bir profilden söz edilemez.

Bilinçli bir sinema seyircisi yoktur. Sinema izlerken telefonla uğraşmaları, salona geç gelip, film bitmeden çıkmak istemeleri gibi sorunlar vardır. Genel olarak sanatsal değeri düşük güldürüler sükse yapıyor gibi görünse de ciddi filmlere de hak ettiği değeri veriliyor. Sinema sanat olarak görülmeyip, sadece eğlence amaçlı görülüyor. Türkiye'deki kaliteli yapımlar 10 Bin ila 100 Bin arası hareket ediyor. Bu rakamlar sinemaya emek veren ve karşılığında gelir bekleyen insanlar için yeterli değil. Yapımcılar için ise iş olmaktan çıkıp, neredeyse her gün oynanan bir kumar gibi...

Türk izleyicisinin sizce bir Türk filminden beklentisi nedir sorusuna ağırlıklı olarak eğlenmek olarak yanıt verilmiştir. Hayatı görmek, kendinden bir parça bulabilmek, aynı zamanda düşünsel bir alt yapısının olması ve sıkıcılıktan uzak olması, Hollywood tarzı filmler, "Türk filmi" diye bir kategori olduğunun düşünülmesi. Popüler yapımlar ve arthouse yapımlar var. İlkinden eğlence bekleyen bir yığınla ikincisinden sanatsal haz bekleyen dar bir kesim var.

Kalite yenilik ve derdini iyi anlatan filmler olmalı. Cem Yılmaz'ın filmi 1 haftada 822.939 kişi, Ali Sunal'ın filmi 6 haftada 218.000 kişi tarafından seyredilmiş.

Sosyal sorunları irdeleyen filmler izlenmiyor. Film seyretmek deşarj olma yolu olarak görülüyor. Halen 2.5 milyonun okur-yazar olmadığı, üniversite mezunlarının sadece yüzde 10 civarı olduğu bir toplumda izleyicinin nitelikli film izlemesini beklemek mümkün değil. Dünya ve Türk sineması hakkında ilkokuldan başlayarak bir yönlendirme yapılırsa nitelikli filmler konusundaki beklenti de artar. Ortak kültürel değerlerin beyaz perdeye tarafsız bir gözlemlerle yansıtılması...

Türk izleyicisinin beklenti açısından dünya izleyicisinden farklı değil. Her izleyici bir filmin iyi, ilginç bir hikaye anlatırken onları duygulandırmasını (güldürmek de dahil), düşündürmesini, umut vermesini ister. Bu da dikkatle araştırılması gereken bir noktadır.

Halkın, sistemin ürettiği estetik-kültürel değerlere bağlı, düşük düzeydeki eğitim, kültür-sanat bilgi-bilinç algısıyla, buna uyan tüketici özelliğinin yanı sıra, ekonomik sorunlarla boğuşuyor olmasıyla her türden yoksunluğuna uygun olanı, Cmylmz, recep ivedik filmleridir . Hayalinde farklı bir dünyaya gitmek ve televizyonda izlediğinden farklı bir şey seyretmek istiyor seyirci. Haftada 30-35 dizinin free tv'den yayınlandığı bir ülkede seyirciyi sinemaya çekebilmek için televizyondan farklı işler yapılması önemli. Hem konu hem de kalite itibarıyla...

Yaratıcı senaryoların daha çok yer alması. Argo bir yana ama gereksiz küfre yer verilmemesi. İnsanımızın filmlere yalnızca ağlamak ya da gülmek için gitmesi. Samimi net mesajları ve inandırıcılığı yüksek olan, ya çok güldürecek, ya çok ağlatacak veya çok korkutacak filmler beklentisi olması.

Türk filmlerinin kalite açısından gerekli sıçramayı yaptığına inanıyor musunuz sorusuna çoğunluk hayır olarak yanıt vermiş ve açıklayıcı bilgilerle izah etmiştir. İyimser yaklaşımlar da mevcuttur.

Teknik kalite vasatın üstüne çıktı. Filmlerin sanatsal kalitesi de vasat sayılabilir. Arthouse sinemada dünya çapında iyi filmler üretiliyor. Çok kısıtlı bütçelere rağmen çok kaliteli yapımlar çıkıyor ortaya. Öte yandan popüler sinema yapanlar hem bütçeleri yüksek olmasına hem de gişeden kazanacaklarını bilmelerine rağmen şaşırtıcı derecede kalitesiz işler üretiliyorlar.

Cem Yılmaz takdir ediliyor ve arkasından gelenlerin olduğuna dair vurgu yapılıyor.

Yurtdışındaki Türk yönetmen ve yapımcılar sayılmazsa, kalite açısından düzgün, dramatik yapı açısından zayıf filmler var.

Dünyanın en iyi film festivallerinde Türk filmlerinin önemli ödüller alması, kalite çitasını çok yükseklerle çıkartmasına etkili oldu. ABD standartlarında film yapılabiliyor günümüzde. Eskiden bunu düşünmek bile imkansızdı. 40-45 kutu ile iki haftada film çekilirdi. Sesli çeken ilk Yavuz Turgul filmi oldu 80'lerde. Artık herkes uyguluyor. Hikaye açısından sinema yetersiz. Ancak teknik malzemeler ve donanım olarak ilerleme kaydediyor. Son yıllarda ciddi bir kalite artışı oldu, fakat sinema daha yolun başında. Gişe yapan filmler genelde komediye veya romantik komediye sıkışmış durumda. Daha farklı türlere ihtiyaç var. Ama filmlerin prodüksiyon kalitesinde ciddi bir ilerleme olduğu söylenebilir.

Kesinlikle yapım anlamında daha kaliteli, ancak içerik anlamında çeşitlilik yok.

Çekim teknikleri açısından sorun olmamakla birlikte, sinema bütün dünyada öykü kısırlığına girmiştir. Bunun temel nedenlerinden biri de bireysel, ben merkezci toplumsallıktır. Öykü anlatısı çok kayda değer değilken, sinema teknikleri ve sinematografi olarak Türk sineması ileri bir düzeydedir.

90'lı yıllara göre kalite ve sayı olarak büyük bir artış var. Bununla birlikte birbirinin aynısı bir yığın güldürü filmi ve korku filmi yer almakta.

Türk filmleri derken, tüm yapılan Türk ve yabancı filmlerin kalitelerinin aynı olması gerek bütçe olarak gerek ise yapımcı, yönetmen yorum ve tercihlerinden dolayı mümkün değildir. Elbette ki Türk filmleri özellikle yüksek bütçeli olanlarında, kullanılan malzemeler dünya standartlarında ve kalitesindedir. Bu da geçmişe bakılarak artık Türkiye'de yüksek kaliteli yerli filmlerinde yapıldığını, yapılabileceğini göstermektedir.

5-SONUÇ:

Fragmanın gişe başarısına etkisi olup olmadığının Nörobilimle ortaya çıkarıldığı, ağızdan ağıza pazarlamanın izleyici üzerindeki etkisinin ölçüldüğü, sinemanın dijitalleşeceğinin tartışıldığı, film pazarlamasının Hintli sinemacılar tarafından kurumsallaşması gereken bir endüstri olarak algılanıp, hangi tanıtım yönteminin gişe başarısına daha fazla etkisinin olduğunun araştırma ile saptandığı, simülasyon ile starların gişe başarısına etkisinin ölçüldüğü ve hedef kitlenin ve segmentasyonun daha film yapımı öncesi kararlaştırıldığı bir sinema dünyasında araştırmanın sonuçlarından film pazarlamasının tam olarak kavranmadığının ortaya çıkması ve çarenin devlet ve özel sektörden sürekli daha fazla destek olarak ifade edilmesi, durumun ciddiyetini gözler önüne sermektedir. Pazarlama yapım öncesi dönemden başlayıp, film vizyona girdikten sonra da devam eden bir çalışmadır ve stratejik olarak planlanması gerekmektedir. Pazarlama karması uygulanmalı ve filmin pazarlama planı stratejik olarak yazılmalı ve gerçekleştirilmelidir.

Anket sorularına verilen yanıtların hepsi pazarlama karmasının öğelerine dair sorunların tanımlanmasıdır. Yapımcıların “Türk sineması ile özel sektör iş birliği yeteri düzeyde yapılamamaktadır” ifadesine çok yüksek düzeyde katılmaları, “Sinema bileti fiyatları tatminkardır” ifadesine orta düzeyde katılmaları, Türk filmleri için yapılan reklam faaliyetleri yeterlidir ifadesine zayıf katılınması, “Türk filmleri istendiği tarihte gösterilebilmektedir” ifadesine çok zayıf düzeyde katılım olması, “Yabancı stüdyoların ülkedeki dağıtım kanallarını elde tutmaları yerli film dağıtımlarını olumsuz etkilemektedir” ifadesine yüksek düzeyde katılım, “Yapımcıların sahte film eleştirileri kalitesi yüksek filmlerin pazarlamasını olumsuz etkilemektedir.” ifadesine yüksek düzeyde katılım olması, “Türk yapımcılar film festivallerine katılmakta zorlanmaktadır” ifadesine orta düzeyde katılım olması, “film vizyona çıktığı zamanlarda hava durumu, tatiller vb etkenler pazarlamayı etkilemektedir” ifadesine yüksek düzeyde katılım olması, “Film dağıtım sistemi tekelleşmektedir” ifadesine yüksek düzeyde katılım, yerli filmin dış pazara satılması konusundaki teşviklerin yetersizdir” ifadesine yüksek düzeyde katılım, “Türk filmleri için yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri (gala, basın ilişkileri, röportajlar, sosyal medya iletişimi vb) yeterlidir” ifadesine zayıf katılım pazarlama karmasının sorunlarına dair bir ispat niteliğindedir.

Pazarlama karmasının 4 bileşeni olan ürünün, fiyatın, dağıtımın ve tutundurmanın sorunlu olması Türk filmlerinin iç ve dış pazarlarda pazarlanabilmesini zorlaştırmaktadır. Başarılı yapımcı sayısı onu geçmemektedir.

Yabancı film okullarının şubelerini ve kurslarını Türkiye’de açması ve senaryo doktorlarını, ünlü yönetmenleri, yapımcıları ve pazarlama uzmanlarını Türkiye’ye getirip, konferanslar, seminerler, eğitimler düzenleyerek sektör çalışanlarının bilgilerini arttırmasını sağlaması, yabancı stüdyoların, dağıtım ve yapım şirketlerinin Türkiye’de yatırım yapması, devletin dünyaca en önemli on festivalin her birinde Türk film standı açarak, yapımcıların filmlerini pazarlama konusunda desteklemesi,

Türkiye'deki film festivallerine film market kurulması için teşvik verilmesi, sivil toplum örgütlerinin yöneticilerinin en fazla iki dönem başkanlık etmesinin yönetmeliğe bağlanması, yerel belediyelerin bağımsız yapımcıların filmlerini gösterebilmesi için konferans ve tiyatro salonlarını açması ve teknik olarak donatması, özel sektörün film fonları kurması, dağıtım tekelleşmesine karşı Rekabet Kurulu'nun önlem alması, ilkokuldan itibaren sinema dersi konulması ve devletin sinemaya desteğini arttırması, pazarlama sorunlarının aşılmasını sağlayacaktır.

Kaynaklar:

Ariely, Dan and Gregory S. Berns (2010). "Neuromarketing: The Hope and Hype of Neuroimaging in Business," *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-92.

Behlil, M. (2010). *Close Encounters : Contemporary Turkish Television and Cinema*. WideScreen Journal.

Boksem, M. A. S. and Smidts, A. (2015). "Brain Responses to Movie Trailers Predict Individual Preferences for Movies and Their Population-Wide Commercial Success", *Journal of Marketing Research*, 482-492.

Borden, Neil H. (1964). "The concept of the marketing mix." *Journal of advertising research* 4.2 (1964): 2-7.

Brown, J., Amanda J. B., and Nick L. (2007). "Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network." *Journal of interactive marketing* 21.3: 2-20.

Chattopadhyay, S. and Chaudhury, A. (2014). "Aggressive Promotional Campaign: New Avenue Film". *Global Media Journal-Indian Edition* by the University of Calcutta, Vol.5, No.2, 1-5.

De Vany, Arthur, and W. David Walls. (1996) "Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry." *The Economic Journal* 1493-1514.

Dellarocas, C. Xiaoquan M. Z., and Neveen F. A. (2007). "Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures." *Journal of Interactive marketing* 21.4: 23-45.

Diken, B., & Laustsen, C. B. (2011). *Filmlerle Sosyoloji*. İstanbul: Metis Yayınları.

Durie, J., Annika P., and Neil W. (2000) *Marketing and Selling Your Film Around the World: A Guide for Independent Filmmakers*. Silman-James Press,

Elberse, A. (2007). "The Power of Stars: Do Star Actors Drive the Success of Movies?", *Journal of Marketing*, 102-120

Erkılıç, H. (2003). Türk Sinemasının Ekonomik Yapısı ve Bunun Sinemamıza Etkileri. Sanatta Yeterlilik Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanzler,M.(2014).The Turkish Film Industry:Key developments 2004 to 2013.A report by the European Audivisual Observatory,3,11-18.

Kerrigan, Finola. "Evaluating the impact of an integrated supply chain on the process of marketing European feature films." (2005).

Kerrigan, Finola, and Cagri Yalkin. "Revisiting the role of critical reviews in film marketing." *Mashing-up Culture* (2009): 169.

Keskin,D. and Çepni(2012).Ağızdan Ağıza Pazarlama Kapsamında Demografik ve Sosyal Faktörlerin Üniversite Öğrencilerinin Sinema Filmi Tercihleri Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi,4,114

Kotler,P.(2000).Kotler ve Pazarlama,6,133-137

Lampel,J. And Jamal,S.(2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry.Journal of Management Studies,40(December),2189-2210.

Litman,B.R.(1983),Predicting Success of Theatrical Movies:An Empirical Study,Journal of Popular Culture,16(Spring),159-75.

Moul,C.C.(2007).Measuring Word of Mouth's Impact on Theatrical Movie Admissions,Journal of Economics and Management Strategy, Washington University Department of Economics

Rheingold, Howard.(1993).*The virtual community: Finding connection in a computerized world*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..

Scognamillo, G.(1987). *Türk sinema tarihi*. Metis Yayınları, 1987.

Tıgılı M. and Başçı A.(2006).The Marketing Problems of Turkish Motion Pictures and A Qualitative Analysis.

Tziner,A. and Dov E.(1985).Effects of Crew Composition on Crew Performance:Does the Whole Equal the Sum of Its Parts? ,Journal of Applied Sociology,70(February).85-93.

Yılmazok, L.(2012). "Eurimages and Turkish cinema: history, identity, culture."

(<http://www.hurriyet.com.tr/sinemalarda-hasilat-rekoru-kirildi-40033263>)

(<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/hollywood/etc/synopsis.html>)

http://www.academia.edu/11865327/T%C3%9CRK_S%C4%B0NEMASININ_%C4%B0LK_YILLARINDA_%C3%87EK%C4%B0M_SONRASI_%C3%9CRET%C4%B0M_ve_TEKN%C4%B0K_ALTYAP

<http://www.haberturk.com/kultur-sanat/haber/1159624-sinema-icin-kiyafetten-daha-onemli-konular-var>

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:221434/FULLTEXT01.pdf#page=169>

http://www.zaman.com.tr/kultur_turk-sinemasinda-senaryo-sorunu-var_2225384.html

(<http://mekam.org/mekam/turkiyede-devlet-sinema-iliskisi>).

http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/40/626.pdf

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT YAPISI VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ*

Sibel AYBAR¹
Asım SALDAMLİ²

ÖZET

Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısının verimliliğe olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, genel olarak bireysel ve örgütsel öğrenmenin önemi ve beraberinde verimliliğe etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren dört adet 5 yıldızlı otel personelinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Anket aracılığı ile toplanan veriler kapsamında "öğrenen örgüt-verimlilik ilişkisi" yapısal denklik modeli ile incelenmiştir. Kullanılan analiz teknikleri ve elde edilen bulgular ışığında, bu örneklem için öğrenen örgüt ile işgücü verimliliği arasında istatistiksel olarak yüksek oranda ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca seçilen örneklem kapsamında otel işletmelerinde yönetsel kültür ve bilgi paylaşımının örgütsel öğrenme için önemli faktörler oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmeciliği, Öğrenme, Öğrenen Örgüt, Verimlilik, İşgücü verimliliği

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION STRUCTURE AND THE PRODUCTIVITY IN HOTEL BUSINESS

ABSTRACT

The principal aim of this study is to determine the importance of individual learning and organizational learning and to analyze the effect of learning organization structure on productivity in the hotel establishments. This study has been performed with the participation of 5-star hotel personnel in Istanbul. The data collected through the survey within the framework of the "learning organization- labor productivity relationship". The structural equation modelling technique was employed to investigate the relationship between the learning organization and labor productivity. Data analysis reveals that there is a strong statistical positive relationship between learning organization and labor productivity. It has also been found that the 'managerial culture' and 'information sharing' are important factors for organizational learning in hotel business.

Key Words: Hotel Management, Learning, Learning Organization, Productivity, Labor Productivity

* Sibel Aybar'ın çalışması olan "İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli tez çalışmasından alıntılar yapılarak ortak hazırlanmıştır.

¹ Öğr. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Gelişim MYO

² Doç. Dr., Nişantaşı Üniversitesi

1. GİRİŞ

Sürekli değişen iş dünyasında ve rekabetin hızla geliştiği günümüzde, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri temel faktör olarak gösterilmektedir. Bu nedenle örgütteki ‘insan faktörü’nün büyük önem taşıdığı ve örgütün ihmal edemeyeceği en önemli konulardan biri olduğu söylenebilir.

Öğrenmenin sadece birey ekseninde değil, örgüt ekseninde organize bir davranış olması gerektiği düşüncesinden hareketle gelişen “öğrenen örgüt”, günümüzde yaygın olarak kabul gören bir örgütsel davranış modeli haline gelmiştir. Verimlilik kavramı ise yine benzer olarak ekonomik anlamda gelişmenin önemli parametrelerinden biri sayılmaktadır.

Daha önce çeşitli iş kollarında yapılan araştırmalar öğrenen örgütlerin, diğerlerine nazaran daha verimli düzeyde faaliyet gösterdikleri ve katma değer ürettiklerini; özellikle motivasyonu yüksek olan çalışanların, verimlilik noktasında önemli etken olduklarını belirtmişlerdir. Bu varsayımlardan hareketle, öğrenen örgütün verimliliğe olan etkisinin ortaya konması bu çalışmanın yapılmasında önemli bir etken olmuştur.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinde de kabul gören öğrenen organizasyon düşüncesinin örgütteki işgücü verimliliğine etkisinin değerlendirilmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, öğrenmenin örgüte kattıklarını, verimliliği ne şekilde etkilediğini ve verimli uygulamaların öğrenmeyle olan ilişkisini incelemek amacıyla, işgücünün yoğun olarak kullanıldığı otelcilik sektöründe bir uygulama da yapılmıştır.

2. OTEL İŞLETMECİLİğİ

Turizm endüstrisi içinde konaklama işletmeleri başlı başına bir sektör (konaklama sektörü) haline gelmiştir. Otel işletmeleri ise konaklama sektörü içinde niteliksel ve niceliksel olarak önemli bir yere sahiptir. Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir ticari işletmedir.

Otel işletmelerinde yapılan iş doğrudan doğruya insanlarla meşgul olmayı gerektirir. Diğer bir anlatımla, otel işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Otel müşterileri, işletmeden memnun oldukları takdirde tekrar geleceklerinden dolayı hizmetin sunuluşu çok önemlidir. Müşteri beklentilerini karşılamak için kaliteli hizmet sunma şartı, otel işletmelerini devamlı olarak iyileşme çabasına itmektedir. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla, müşterilerin yaşadığı deneyim, büyük ölçüde otel personeliyle kurdukları ilişkilerle belirlenir. Diğer bir ifadeyle, otel işletmeciliğinin esası “insan gücüne” dayanır.

Ayrıca, otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otellerde gerek hizmetin sunumunda gerekse diğer fonksiyonları yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur.

Öte yandan otel işletmelerinde, otomasyonun kullanılabilmesi alanlar çok sınırlıdır. Örneğin, pazarlama, tanıtım, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayarlardan yararlanılabilir. Buna karşılık, müşterilerin karşılanması, odalarının ve yataklarının hazırlanmasına ve yemeklerin hazırlanmasından servisine kadar birçok hizmet alanında insan gücünden faydalanılır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden biri (hatta birincisi) işgörenlerin niteliğidir. Özellikle teknolojik gelişmelerin arzu edilen oranda kullanılmadığı ve müşterileri memnuniyetini gerçekleştirmeye yeterli olmadığını fark eden işletme yöneticileri, fiziksel ve insan gücü kaynaklarının verimli kullanımını sağlamak için verimliliği artırıcı faktörlere daha fazla önem verme gereğini duymuşlardır.

Hizmetin temel unsurları olan profesyonellik, beceri, verimlilik ve nezaket tesadüfen kazanılmaz. Dolayısıyla, çalışan personelin, daha kaliteli ve daha verimli hizmet sunabilecek şekilde eğitilmesi ve yönetilmesi su götürmez bir gerçektir.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Örgütün öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte 20. yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde örgütleri daha etkin hale getirmek için çalışanların bu yönde revize edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla örgütsel öğrenme, yönetim organizasyon alanının ilgi odağı olmuştur. Ancak, "Öğrenen Örgüt" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmakta (Eren, 1998, s.89) ve 1980'lerin sonunda Shell'in uygulamaları ve beraberinde Senge'nin çalışmaları ile de öneminin arttığı görülmektedir (Göztepe, 2009, s.6).

Öğrenen örgütleri, diğer klasik yapıdaki (öğrenmeyen) örgütlerden ayıran belli başlı özellikler söz konusudur. Bu noktada öğrenen örgütün özelliklerini, öğrenme kavramına bağlı olarak irdelemek daha bütüncül bir yaklaşım olacaktır.

3.1. Öğrenme Kavramı ve Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, en basit anlamda bilgi edinme ve sonuç itibarıyla de davranışlarda değişiklikler meydana getirmesi beklenen bir olgudur. Genel olarak öğrenme, öğrenenin durumuna göre tekil ve çoğul olarak değerlendirilebilir. Konu örgütler olduğunda ise öğreneni birey ve grup, yani örgüt olarak tanımlamak da yanlış olmayacaktır.

Bu bağlamda bireysel öğrenme, tekilden tümele yaklaşımı göz önüne alındığında örgütün öğrenmesi noktasındaki en önemli gerekliliktir. Ancak unutulmamalıdır ki,

örgüt zekâsı için bu kavram tek başına yeterli değildir. Önemli olan, örgütte kaç bireyin, ne öğrendiği değil işletme genelinde bildiklerini ne kadar aktarabildiği ve bu aktarımların örgütçe ne ölçüde benimsenip örgüt yararına kullanılabildiğidir. Yani bilginin ediniminin yanı sıra bilginin paylaşılması ve örgüt içinde sürekli transferinin ne denli örgüt yararına olduğunun anlaşılması da önemlilik arz etmektedir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan tanımların çeşitliliği, örgütsel öğrenmenin tek bir tanımının yapılamadığını ortaya koymaktadır. Senge (2006)'ye göre; öğrenen bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir. Bir diğer ifadeye göre (Göztepe, 2009, s. 49) "Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir enfomasyon işlemesidir". Stata (1989)'a göre örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Yazıcı, 2001, s.87). Bir başka tanıma göre (Cengiz, 2006, s. 47) ise, örgütsel öğrenme, "örgüt paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmek için, öğrenme sürecinin birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli kullanılarak, örgütün sürekli yenilenmesidir".

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere öğrenme, örgütlerin hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilmesinde çok önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel öğrenmeyi tam olarak kavramanın gerekliliklerinden birisinin de öğrenme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunun ortaya konulması gerektiğidir. Örgütsel öğrenme sürecini, Huber ve Dixon' un tanımlamasına bağlı olarak ortaya koymak; genel bakış açısına paralel bir yaklaşım olacaktır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme süreci 4 aşamadan oluşmaktadır (Baykal, 2004, s.78-79). Bunlar; "*bilgi edinimi*", "*bilginin yayılması*", "*bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması*" ve "*bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi*"dir.

Bilgi edinimi bilginin oluşturulduğu, üretildiği yani ortaya çıkarıldığı süreçtir. Birçok davranış, bilgiyi elde etme gayesi güder; örneğin, haberleri dinlemek ve gazete haberleri okumak gibi.

Bilginin dağılımı, hem örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini hem de örgütsel öğrenmenin genişliğini belirleyen faktördür. Bilgi transferi olarak da ifade edilen bu aşama, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişiminin ve örgüt içinde-dışında paylaşımının gerçekleştirildiği süreci ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ile örgütün bileşenleri genel olarak, elde ettikleri bilgileri bir araya getirerek yeni bilgiler geliştirirler (Göztepe, 2009, s.24).

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, eldeki bilgilere anlam yükleme süreci olarak tanımlanabilir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992, s.19 aktaran Cengiz, 2006, s.23-24). Tüm bu süreci bir bütün olarak değerlendirdiğimizde başta da belirttiğimiz üzere bu süreç döngüsel bir yapıdadır.

Ancak bu yapı, sıralılık ilkesine bağlı bir döngü içerisinde olmayıp etkileşim ilkesine dayalı, birbirini doğuran ve direkt etkileşim içerisinde bulunan canlı üretken bir yapıdır. Örgütler öğrenme sürecini bu şekli ile benimsemelidirler.

3.2. Örgütsel Öğrenme Disiplini ve Kültürü

Örgütsel öğrenme kavramı, özellikle Peter Senge'nin çalışmalarıyla göz önüne gelmiş ve henüz tam anlamıyla oturmamış olan bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 1990'ların başında Peter M. Senge'nin kamu ve özel teşebbüslerde öğrenen örgütlerdeki "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen örgütlerin sayısı da her geçen gün artmıştır (Smith, 2001, s.45 aktaran Özçelik, 2008, s.27). Peter Senge'nin işletmelerde öğrenen örgüt oluşturmak için ortaya koyduğu beş disiplini şöyle sıralamak mümkün; 1) Kişisel Yetkinlik, 2) Zihni Modeller, 3) Ortak Vizyon Paylaşımı, 4) Takım Halinde Öğrenme, 5) Sistem Düşüncesi.

Kişisel Yetkinlik: Her ne kadar öğrenen yapı örgüt olsa da beslendiği yegâne kaynak örgütü oluşturan bireylerdir. Öğrenen örgütlerin en büyük gereksinimi kendi kendini yönetebilen insanlardır. Peter Senge (2006, s.47) "bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olmaz" diyerek bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki sıkı ilişkiye vurgu yapmıştır

Zihni Modeller: Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler (Senge, 2006, s.47-48). Dolayısıyla zihni modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler.

Örgütlerin var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Senge, (2006, s.50-51) zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri, öğrenen örgütlerin bir disiplini haline getirmiştir. Zihni modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilir, bu kararları açıklayabilir ve paylaşabilirler..

Ortak Vizyon Paylaşımı: Vizyon, bir anlamda firmanın kendini gelecekte görmek istediği yerin resmidir. Örgütsel yenilenme süreci içinde vizyonun üç temel etkisinden söz edilir: Değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, bireysel olarak insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve son olarak firma çalışanları arasında hızlı ve etkili bir biçimde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur. Vizyon, bir örgütün geleceğinin şekillenmesi ve gideceği yönün bulunması açısından son derece önemlidir ve öğrenen örgütler için paylaşılan vizyon kendini gerçekleştirme şartlarından biridir (Senge, 2006, s.53).

Takım Halinde Öğrenme: Örgütün takım halinde öğrenme alışkanlığı edinebilmesi için ilk olarak “diyalog” etkinliğini oluşturması gerekmektedir. Diyalog, takımın bireylerinin kendi görüşlerini ve varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girmeleri olarak tanımlanır (Günsel, 2004, s.37). Senge’ye (2006) göre hiçbir bireyin zekâsının takım zekâsından üstün olması beklenemez. Takımlar öğrenmediği sürece örgüt de öğrenemeyecektir. Bu disiplinin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, birden fazla beynin oluşturabileceği kadar iyi bir görüş ortaya çıkarılmasıdır.

Sistem Düşüncesi: Takımla öğrenme örgütsel öğrenmenin gereğidir. Ancak, diğer dört disiplinin de sistem düşüncesi olmadan bir arada tutulmaları mümkün değildir (Senge, 2006, s.56). Sistem düşüncesi, bütünü oluşturan parçaları bir araya getirerek resmin tamamına bakmak anlamındadır. Bu bütüncü görüş, örgütü bir sistem olarak tanımlar. Sistem düşüncesi özellikle zihni modeller disiplini ile bütünleştirildiğinde, çalışanların zihni modelleri ile birlikte düşünme yolları da değişecek, farklı bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayacaktır.

Örgüt kültürü kısaca, örgütteki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle, davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Sürekli yeni bilgi yaratan öğrenen örgütün kültürü içinde temel değer "bilginin önemi", temel inanç ise "sürekli gelişme ve yenilikçilik için öğrenme gereksinimi"dir (Pınar, 1999, s.37). Dolayısıyla, öğrenen örgüt kültürü kapsamında sistem düşüncesi kadar “bilgi paylaşım kültürü”, “sürekli eğitim ve öğrenme”, “örgütsel iletişim”, “insan odaklılık”, “değişim ve gelişim kültürü” de önem arz etmektedir.

Bilgi Paylaşım Kültürü: Bilgi paylaşım kültürü için açık yönetimin uygulanması önem taşımaktadır. Açık yönetim; çalışanların, paylaşmak, değerlendirmek ve kullanmak için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma yollarını açmak, planlamak ve yönlendirmek olarak tanımlanabilir (Yeniçeri, 2006, s.186). Bu kavram, örgütlerde çalışanların bulunduğu pozisyona bakmaksızın örgüt ile ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmelerini ya da herhangi bir bilgiyi paylaşabilmelerini ifade eder.

Çalışanlar genellikle sahip oldukları pozisyonları ya da güçlerini kaybetmekten korktukları için veya başkalarına bağımlı olmak değil başkalarını kendilerine bağımlı kılmak için bilgi paylaşım konusunda isteksiz olabilmektedir (Öztürk, 2003, s.209). Bu nedenle çalışanlar zorlanarak ya da emir ve talimatlarla değil, güvenli ortamlarda istekli katılımlarının sağlanmasıyla yaratıcı güçlerini kullanacak, bilgilerini diğer kişilerle paylaşacaktır.

Sürekli Eğitim ve Öğrenme: Öğrenmeyi öğrenmiş örgütlerin gelişimi, çalışanların "sürekli öğrenci" kimliği kazanmasına bağlıdır (Düren, 2000, s. 148). Önemli olan

eğitimin tüm örgütçe, işbaşı ve örgüt dışı bağlantılı bir şekilde bir gelişim aracı olarak benimsenmesidir.

Örgütsel İletişim: Öğrenen örgütte, geleneksel örgüt yapılarındaki dikey iletişim kanallarının aksine çok yönlü ve açık iletişim kanalları yer almaktadır. Elektronik posta, kurumsal ağ, video ya da bilgisayar aracılığıyla toplantı, bilgi sistemleri, raporlama yazılımları gibi paylaşımsal veri tabanları öğrenen örgütlerin, bilgiye, mekandan ve zamandan bağımsız olarak, eş zamanlı, istendiği an ulaşılabilmesi için kullandıkları iletişim araçlarıdır. Bu araçların yoğun kullanımı çalışanları, paylaşım kültürünü destekleyen iletişim becerilerine yönlendirmektedir (Pınar, 1999, s. 58-59). Örgütsel öğrenmenin önemli bir dinamiği olan takım halinde öğrenme de iletişimi zorunlu kılmaktadır. İletişim becerisi yüksek çalışanların takım halinde daha verimli çalışabileceği ve takımların arada hiçbir iletişim engelinin olmadığı durumlarda daha üretken olacakları gerçeği öğrenen örgütte iletişim kültürünün oluşmasını desteklemektedir.

İnsan Odaklılık: Öğrenen örgütte insanlar, örgütün geleceğini şekillendiren kişilerdir. Bu anlayış, öğrenen örgütte çalışanların yönetime katılmalarının sağlanması, takım çalışmaları, sürekli eğitim, bunları bir yönüyle içinde barındıran güçlendirme (empowerment) gibi insan kaynağına odaklanan uygulamaları desteklemekte, böylece örgütte insan odaklılık kültürü gelişmektedir (Yazıcı, 2001, s.177-178). İnsan odaklılık kültürü, öğrenen örgütte özellikle güçlendirme uygulamaları ile kendini göstermektedir (Koçel, 2012, s.414). Güçlendirilmiş çalışanlar, öğrenen örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiyi yaratma ve davranışlara yansıtma konusunda yetenekli kişilerdir.

Değişim ve Gelişim Kültürü: Öğrenen örgütte çalışanlar, değişmek ve gelişmek için zorlanmazlar. Onlar sürekli gelişmeyi, yeniliği ve araştırmayı seven, değişime uyum gösteren hatta değişime karşı gerektiğinde proaktif davranan kültüre sahiptirler. Bu nedenle öğrenen örgütte değişime ve gelişime açık ve yatkın olma örgütsel kültürün diğer bir önemli karakteristiğidir. İşletmelerin öğrenen örgüt kimliğine kavuşabilmeleri öncelikle öğrenmeyi öğrenmeleri ile başlamaktadır (Yalçın, 2011, s.19).

3.3. Örgütsel Öğrenme Türleri ve Özellikleri

Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile iç içe kavramlardır. Ama örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve daha dinamiktir. Örgütsel öğrenme için de “tek döngülü öğrenme” ve “çift döngülü öğrenme” gibi öğrenme çeşitleri vardır (Öğüt, 2001, s.34-36).

Öğrenmenin en temel seviyesini ifade eden *tek döngülü öğrenme*, çalışanların çevrelerinde olan olayları algılamaları ve problemleri tanımlamaları sonucunda çözüm stratejileri geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinmelerini

sağlayan süreçleri içermektedir (Akgün vd., 2009, s.82; Ögüt, 2001, s.27; İbicioğlu ve Doğan, 2006, s.46-50).

Öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha ileri düzeyini ifade eden *çift döngülü öğrenme*, tek döngülü öğrenmeye ek olarak, örgütsel değer, norm, inanç yapıları, yaklaşım ve hedefleri de öğrenme sürecine dâhil eder. Bu ikinci döngü, ilk döngüdeki değişimleri inanç, norm ve hedeflerle ilişkilendirmekte ve buna bağlı olarak da düşünce yapıları ve zihinsel modelleri yeniden şekillendirmektedir. Bu nedenle tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha derin bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün vd., 2009, s.82-83).

Örgütsel öğrenme literatürünün gelişimi ile birlikte tek ve çift döngülü öğrenmeye ek olarak bu iki öğrenme sürecinin bir üst seviyesi olarak karşımıza üç döngülü öğrenme (kimi kaynaklara göre öğrenmeyi öğrenme) çıkmaktadır (Göztepe, 2009, s. 67). Böyle bir öğrenmede kişiler, öğrenmeyi engellemek için ne yaptıklarının farkına varıp öğrenme için yeni stratejiler geliştirirler ve ortaya koydukları düşünceyi değerlendirip geliştirirler. Sonuçlar yazılı hale getirilir ve örgütsel öğrenme pratiği olarak yansıtılır.

Öğrenen örgüt seviyesi, bir örgüt için belirli bir gelişme sürecinin sonucunda oluşmuş olan ve belirli aşamaları tamamladıktan sonra varılan bir noktadır. McGill ve Slocum (1993) çalışmalarında “*bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler*” şeklinde aşamalı olarak sınıflandırdıkları dört adet örgüt türünden bahsederlerken en üst seviyede olan öğrenen örgütü, devamlı olarak çevresini araştıran, kendisinin farkında olan örgüt olarak tanımlamaktadırlar (Yalçın, 2011, s.17). Dolayısıyla bu günkü anlamıyla öğrenen örgüt, düşünen örgüt aşamasından sonra gelinen nokta olarak değerlendirilebilir.

Öğrenen örgütler, temelde düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematik yapılarını desteklemektedirler, ancak bunların daha ötesinde bir anlayış yapısına sahiptirler. Değişim için, kendi dışlarında oluşacak olan değişiklikleri beklemek ve onları örnekleyerek değişmek yerine kendi vizyonları doğrultusunda sürekli gelişim yönünde davranış sergilemek (Akgün vd., 2009, s.85) ve bunu bütünsel yapı içerisinde bir davranış şekli kılmak öğrenen örgütün temel özelliğidir.

Bu bağlamda, Senge’ye göre öğrenen örgütlerin temel özelliklerini (yeteneğini) ifade eden beş ana öğrenme süreci; “sistematik problem çözme”, “yeni yaklaşımlar deneme”, “geçmiş tecrübelerden öğrenme”, “başkalarının tecrübelerinden öğrenme” ve “bilgi transferi” olarak (Göztepe, 2009, s.68-69) adlandırılmaktadır. Bu yetenekler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Sistematik problem çözme: Bu yetenek kapsamında karşımıza örgütte sürekli veri toplama, sorunları analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlama ön plana çıkmaktadır (İnce ve Oktay, 2006, s.27).

Yeni Yaklaşımlar Deneme: Temel yapı taşı bilgi olan öğrenen örgütler, davranış biçimlerini oluşturdukları stratejilere göre şekillendirirler. Bu süreç yeni yaklaşımların (bilgilerin) sistematik bir biçimde araştırılmasını ve test edilmesi, denenmesi ve sonuçlarının tartışmaya açık olmasını kapsar. Bu yöntem problem çözme ile birçok yönden paralellik gösterir ancak bu yöntemi harekete geçiren var olan problemler değil fırsatlar ve geniş bakış açısıdır.

Geçmiş Deneylelerden Öğrenme: Öğrenen örgütün en belirgin yapısal özelliklerinden biri “tecrübelerden öğrenme”dir (Göztepe, 2009, s.82). Bu süreç, başarı ve başarısızlıkların gözden geçirildiği, sistematik olarak değerlendirildiği ve çalışanların kolaylıkla erişebildiği yerlerde kaydedilen öğrenme biçimidir. Diğer bir ifadeyle, başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe, daha sonraki başarıların anahtarıdır.

Başkalarının tecrübelerinden Öğrenme: Öğrenmenin sadece kendi kendini analiz yoluyla sağlanamayacağı bir gerçektir ve geniş bir bakış açısı kazanmanın yolu çevreyi incelemekten geçer. Bu süreci sağlama son yıllarda oldukça yaygın bir kavram haline gelen “Benchmarking” (kıyaslama/karşılaştırma) yoluyla yapılabilmektedir (Aktaş, 2005, s.114). Bu karşılaştırma şirket içindeki başka birimlerle, holding içindeki diğer bir şirketle olabileceği gibi rakip veya rakip olmayan başka şirketlerle de olabilir. Benchmarking yoluyla öğrenmenin temelinde başkalarından öğrenmek yer alır. Önemli olan denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayarak şirket körlüğünün ortadan kaldırılmasını sağlamak ve en iyiye ulaşma konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektir.

Bilgi Transferi: Bilginin yaygın kullanılması sürecinde ise temel nokta etkinlik ve hızdır. Bilgi sağlansa bile alıcılara ulaşmazsa fayda sağlamaz. Bu nedenle bilgiler açık ve kolay ulaşılabilir şekilde düzenlenmelidir. Çünkü bilgi paylaşıldığında değerini bulacaktır. Ne kadar çok örgüt üyesi bilgiyi kullanırsa o kadar çok çözüm üretme şansı doğar (Aktaş, 2005, s.115-116).

Ana hatlarıyla öğrenen örgütlerin özelliklerini bilginin paylaşılması, sürekli gelişim odaklı olunması, tecrübelerin örgüt öğrenmesinde önem taşıması, teknoloji kullanımı ve hızı, çalışanların desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gibi yapısal davranış biçimleri olarak (Istar, 2006, s.71-81) saymak mümkün olmaktadır.

4. İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE ÖNEMİ

Verimlilik, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçü olup, çıktının girdiye oranıdır. Klasik anlamda verimlilik oranı şöyledir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (output)}}{\text{Girdi (input)}}$$

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen orandır. Verimlilik oranları belli bir dönem sonunda gerçekleşen etkinlikleri değerlendiren, işletmede neyin ne kadarla üretildiğini gösteren araçlardır. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok kâr demektir.

Örgüt açısından en büyük kazanç verimlilikte artıştır. İşletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir (Özdemir,1991, s.171). Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanının ve maddi kaynaklarının üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir. Çalışanları motive edip yönlendirebilen, becerikli bir yönetici, örgütün çıktılarını, maliyetleri yükseltmeden, sadece insan kaynağını maksimize ederek, çarpıcı şekilde arttırabilir.

Verimliliği üretim faktörlerinin tümünün toplam verimliliği olarak ifade edeceğimiz gibi, her üretim faktörünün de ayrı ayrı verimliliğini ele alıp hesaplayabiliriz. Genelde günümüzde birçok hallerde verimlilik, özel bir ayırım yapılmadan "işgücü verimliliği" (Ekin,1997, s.151) anlamında da kullanılmaktadır. İş gücü terimi ile belli bir süre içinde harcanan zihinsel veya fiziksel çaba anlatılmak istenmektedir. Bir diğer anlatımla öğrenen örgütün temel unsuru olan entelektüel sermaye anlatılmaktadır (Ataay,1988, s.24). Bu durumda insanın verimliliği insan gücünün tüm elemanlarıyla aynı yönde, aynı amaca dönük olarak kullanılmasıyla mümkün olur.

Özellikle emek yoğun işletmelerde toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumunda olan işgücü verimliliği, hesaplanması son derece güç ve pek çok faktör tarafından etkilenmesi mümkün bir kavramdır. Verimliliği etkileyen faktörler, demografik, ekonomik ve sosyal şartlarla, yönetim ve çalışanların nitelikleriyle ilgilidir (Ekin, 1997). Özetle işgücü verimliliği, insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel nitelik ve yeteneklerine bağımlı olarak değişir.

5. ÖĞRENEN ÖRGÜT VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

Öğrenen örgütler maliyetlerini en aza indirmeye (minimize) çalışırken, karlılıklarını da maksimize gayreti içerisindeyler. Bunun da yolu verimlilikten geçer. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde öğrenen örgüt kavramı ile verimlilik kavramları birbirinin tümleyenleri olarak görülebilirler. Bu noktada öğrenen örgüt her bir verimlilik parametresini ve her bir verimlilik türünü kendi içerisinde değerlendirmek ve bünyesine uygun olan verimlilik yaklaşımını hayata geçirmek zorundadır. Bunun nasıl olacağını yolunu öğrenmek ve uygulamak bu iki kavram

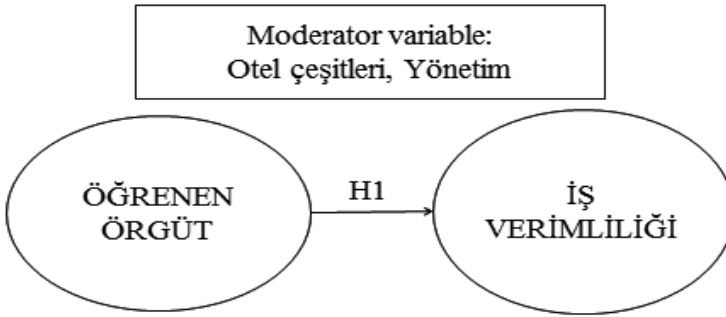
arasındaki ilişkinin analizi ile mümkün olacaktır. Bu doğrultuda, işgücünün yoğun olarak kullanıldığı otelcilik sektöründe uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği üzerindeki katkılarını ve direkt etkilerini araştırmak ve ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada, insan gücünün yoğun olarak kullanıldığı otel işletmelerinde bir uygulama yapılmıştır. İleri tarihlerde, otel işletmelerinin türleri açısından, yönetim stratejileri açısından, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları açısından, müşteri memnuniyeti açısından, örgüt yapıları açısından karşılaştırmalı olarak daha kapsamlı yapılması düşünülen araştırmaların ön çalışması olarak, bu araştırma önem arz etmektedir.

Çalışmayla ilgili uygulama, İstanbul'un merkezinde faaliyet gösteren toplam 4 adet 5 yıldızlı otelin çalışanları ve kendilerinden cevaplanması istenen anket formundaki sorular kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yapıldığı dönemde söz konusu dört otelde çalışan sayısı toplam **809** kişi (yöneticiler tarafından belirtilen) olup bunlardan araştırmaya katılan ve sağlıklı veri elde edilen çalışan sayısı **203** olmuştur. Otel sayısının azlığı bu çalışmanın en önemli kısıtlarından birisi olmuştur. Dolayısı ile bulgulara dayalı yapılacak değerlendirmeler seçilen örneklem ile sınırlıdır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezi



H1: Öğrenen Organizasyonların İş Verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, literatür taraması ve anket formlarından yararlanılmıştır. Çalışmada “Öğrenen Örgüt ölçeği” ve “Verimlilik Ölçeği” olmak üzere iki adet ölçek kullanılmıştır. **Öğrenen Örgüt ölçeği**, Çelik’in 2009’da yaptığı “*Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi*” ile ilgili çalışmadan alınmıştır. 20 ifadeden (değişkenden) oluşan bu ölçek uygulamanın yapıldığı işletmenin mevcut yapısının öğrenme düzeyini ve öğrenen örgüt dinamikleriyle olan ilişkisini analize yöneliktir. **Verimlilik ölçeği** ise Çağıl’ın 2007’de yaptığı “*İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi*” adlı çalışmadan alınmıştır. 17 ifadeden oluşan verimlilik ölçeği, her ifadede belirtilen faaliyetin bir verim arz edip etmediğini belirleme yöneliminin yanı sıra, çalışmanın başlığı itibarıyla, öğrenme davranışlarının verimliliğe etkisini analiz etme eğilimi de göstermektedir. Bire bir yararlanılan her iki ölçekte yer alan ifadelerin yapısında uzman görüşü doğrultusunda; öğrenilmek istenen olguyu otel işletmelerindeki katılımcının daha net anlamasını sağlayacağı düşünülen şekilde bazı değişiklikler yapılarak uygulanmıştır. Her iki ölçekte de yer alan ifadelere verilen değerler 5 noktalı Likert (*Kesinlikle katılmıyorum* ← 1, 2, 3, 4, 5 → *Kesinlikle katılıyorum*) tipindedir.

Anket ile elde edilen veriler, Yapısal Eşitlik Modeli üzerinden SPSS-(AMOS) programı yardımıyla incelenerek, değerlendirilmiştir. Şöyle ki;

Birinci Adım: Her ölçek/kontekst (öğrenen organizasyon/ iş verimliliği) için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

İkinci Adım: Her bir ölçeğin (kontekstin) içsel tutarlılığı incelenmiştir.

Üçüncü Adım: 1. ve 2. Adımda belirlenmiş olan faktörler her bir ölçek (kontekst) için doğrulayıcı faktör analiziyle teyit edilmiştir.

Dördüncü Adım: Yapısal Denklik (Eşitlik) Modeli yardımıyla Hipotezimiz test edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bulguları, öğrenen örgüt ve verimlilik ölçekleri ile ilgili yapılan testlerin sonuçları, her bir ölçeğin faktör dağılımları ve öğrenen örgüt ile iş verimliliği arasındaki ilişkiye dair hipotezimizin model üstünde denenmesi şeklinde aşağıda sırayla verilmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi

Elde edilen verilere, madde değerlerinin dağılımı ve tutarlılığının analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi beraberinde faktör analizi uygulanarak ulaşılmıştır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik için KMO’nun **0,60**’tan yüksek çıkması beklenir.

5.3.1. Öğrenen Örgüt Ölçeği İle İlgili Analiz Sonuçları

Aşağıda Tablo 1’de de görülebileceği gibi, elde edilen KMO değeri 0,881 olarak gözlemlenmiştir. Bu değer ve beraberinde Barlett test sonucunun $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkması, veri setimizin faktör analizi ile sınıflandırılabilmesi konusunda uygun bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 1. Öğrenen Örgüt Ölçeği KMO ve Barlett Testi

KMO		,881
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1,294E3
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık (p)	,000

Analiz sonucunda beş faktör toplam varyansın 57,611’ni açıklamaktadır. Ancak, 5. faktörü oluşturan değişkenler (ÖÖ7, ÖÖ4) incelendiğinde hem içerik bakımından hem de madde yük değeri bakımından 3. faktöre dahil edilebileceği görülmüş ve analize bu yönde devam edilmiştir. Böylece Öğrenen Örgüt Ölçeği 4 faktör olarak değerlendirilmiştir. Her bir faktör altında toplanan ifadeler dikkate alınarak isimlendirilmiş ve Cronbach Alpha değerleriyle birlikte aşağıda tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Faktörlerin Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach Alpha	N
1. Bilgi Paylaşımı (ÖÖF1)	,791	6
2. Yönetmel Kültür (ÖÖF2)	,737	5
3. Hizmet Anlayışı (ÖÖF3)	,681	4
4. Öğrenme-Vizyon ilişkisi (ÖÖF4)	,579	

Tablo 2 incelendiğinde öğrenen örgüt ölçeğine ait faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir ve geçerli düzeyde oldukları söylenebilir. Öğrenen örgüt ölçeği ile ilgili her bir faktörü oluşturan değişkenler (ifadeler) keşfedici ve doğrulayıcı faktör yükleri ile birlikte aşağıda tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Öğrenen Örgüt İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Faktörler ve Faktörleri Oluşturan Değişkenler (ifadeler)	Bileşen	
1. Faktör: Bilgi Paylaşımı (ÖÖF1)	kşf.*	doğ.*
Yönetim firma içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular.	,468	,549

Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın en temel değerlerindedir.	,379	,575
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir.	,506	,642
Firmamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.	,748	,646
Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.	,702	,622
Personelimiz, verilen hizmetin kalitesinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.	,703	,679
2. Faktör: Yönetmel Kültür (ÖÖF2)		
Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.	,674	,680
Çalışanlar arasında firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır.	,582	,669
Öğrenme, örgütün varlığını sürdürebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan, önemli bir değerdir.	,598	,495
Çalışanlar örgütün yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.	,490	,614
Baş rakiplerimiz pazar faaliyetlerini sık sık değiştirir.	,508	,536
3. Faktör: Hizmet Anlayışı (ÖÖF3)		
Sektörümüzde ürün/servis ve üretim süreçlerinin teknolojilerinde hızlı bir değişim vardır.	,417	,450
Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.	,483	,514
Sektörümüzdeki büyüme ve daralma kolaylıkla tahmin edilebilir.	,781	,467
Yöneticiler temelde örgütümüzün yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğinin rekabette önemli bir avantaj sağladığını düşünüyorlar.	,747	,543
İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır. (ÖO7)	,693	,481
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür. (ÖO4)	,609	,633
4. Faktör: Öğrenme-Vizyon İlişkisi (ÖÖF4)		
Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır.	,603	,543
Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır.	,727	,336
Başarısız girişimlerden/çabalardan ders çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	,590	,735
kşf.*: keşfedici doğ.*: doğrulayıcı		

5.3.2. Verimlilik Ölçeği İle İlgili Analiz Sonuçları

Aşağıda tablo Tablo 4’de de görülebileceği gibi, verimlilik ölçeği için KMO değeri 0,799 olarak gözlemlenmiştir. Bu değer ve beraberinde Barlett test sonucunun

$p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkması, veri setimizin faktör analizi ile sınıflandırılabilirliği konusunda uygun bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4. Verimlilik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO		,799
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	833,402
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık (p)	,000

Analiz sonucunda dört faktör toplam varyansın 51,650'ni açıkladığı görülmüştür. Böylece verimlilik ölçeği 4 faktör olarak değerlendirilmiştir. Her bir faktör altında toplanan ifadeler dikkate alınarak isimlendirilmiş ve faktör Cronbach Alpha değerleriyle birlikte aşağıda tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Faktörlerin Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach Alpha	N
1. Eğitime Bağlı Verimlilik Etkisi -VERF1	,724	6
2. Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı-VERF2	,660	5
3. Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi-VERF3	,747	3
4. Örgütsel Verimlilik Algısı -VERF4	,580	3

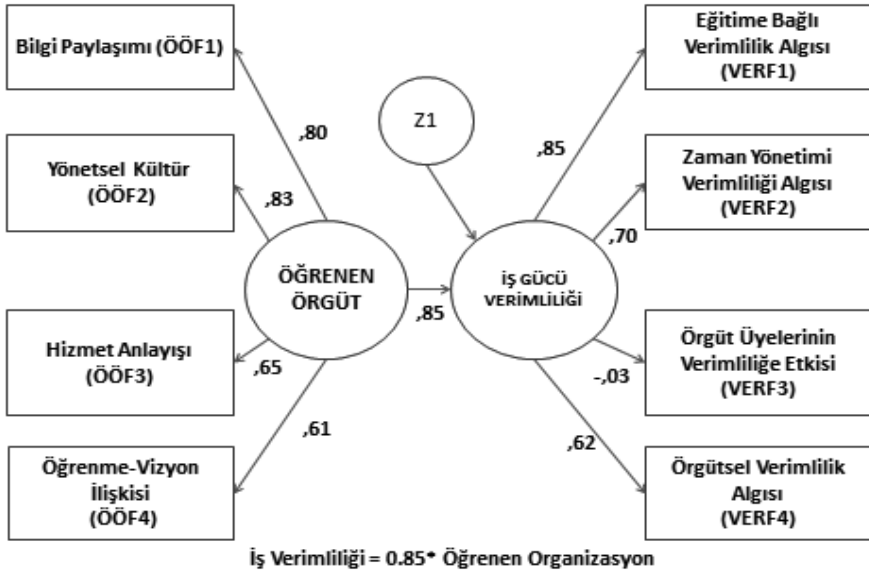
Tablo 5 incelendiğinde verimlilik ölçeğine ait faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir ve geçerli düzeyde oldukları söylenebilmektedir. Verimlilik ölçeği ile ilgili her bir faktörü oluşturan değişkenler (ifadeler) keşfedici ve doğrulayıcı faktör yükleri ile birlikte aşağıda tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Verimlilik Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Faktörler ve Faktörleri Oluşturan Değişkenler (ifadeler)	Bileşen	
1. Faktör: Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı - VERF1	kşf.*	doğ.*
Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.	,666	,650
Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır.	,749	,550
Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırmaktadır.	,464	,541
Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.	,434	,585
Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemektedir.	,634	,549

Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmeme sağlamaktadır.	,464	,469
2. Faktör: Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı -VERF2		
Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.	,517	,596
İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir.	,798	,479
İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır.	,583	,650
Birimlerde her işi yapacak yeter sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel bulunmamaktadır.	,455	,419
İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.	,506	,513
3. Faktör: Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi - VERF3		
Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.	,812	,709
İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir.	,805	,651
Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	,790	,753
4. Faktör: Örgütsel Verimlilik Algısı - VERF4		
Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır.	,479	,644
İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır.	,647	,650
Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır.	,787	,404
kşf.*: keşfedici doğ.*: doğrulayıcı		

5.3.3. Modelin Denenmesi



Şekil 2: Yapısal Model Sonuçları

Araştırmanın hipotezi (H1: Öğrenen organizasyonların iş verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır) Yapısal Denklik Modeli ile sınanmış ve yukarıda şekilde de görüleceği gibi iş verimliliği ile öğrenen organizasyon arasında istatistiksel olarak önemli derecede (0.85) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile araştırma hipotezinin geçerliliği kabul edilebilir durumdadır.

Ayrıca, seçilen örneklem kapsamında otel işletmelerinde örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerin etki derecesine göre, istatistiksel olarak daha çok yönetsel kültür (0,83), bilgi paylaşımı (0,80), hizmet anlayışı (0,65) ve öğrenme-vizyon ilişkisi (0,61) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Şüphesiz öğrenen örgüt olma yolunda atılan her adımın en önemli amaçlarından birisi de verimlilik elde etmektir. Bu noktada öğrenen örgüt her bir verimlilik parametresini ve her bir verimlilik türünü kendi içerisinde değerlendirmek ve bünyesine uygun olan verimlilik yaklaşımını hayata geçirmek zorundadır. Bunun nasıl olacağını yolunu öğrenmek ve uygulamak bu iki kavram arasındaki ilişkinin göstergesi olarak ifade edilebilir.

Sınırlı sayıda otel işletmesinde yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak, seçilen örneklem için öğrenen örgüt-verimlilik ilişkisinin, örgütün öğrenme düzeyi ve bu yaklaşımı bünyesinde yaşatmasıyla doğrudan ilişkili (istatistiksel olarak) olduğu sonucuna varılmıştır.

Otel işletmelerinde öğrenen örgüt ölçeği ile ilgili yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan dört faktör ve bu faktörleri oluşturan değişkenlere (ifadelere) göre, seçilen örneklem için otel işletmelerinde örgütsel öğrenmenin istatistiksel olarak “bilgi paylaşımı”, “yönetel kültür”, “hizmet anlayışı” ve “öğrenme-vizyon ilişkisi”ne bağılı olduğunu söylemek mümkün. Ayrıca, araştırma kapsamında otel çalışanlarının verimlilik ölçeği ile ilgili algılarının istatistiksel olarak dört faktörde birleştiğı ve faktörleri oluşturan değişkenlere göre bunların “örgüt üyelerinin verimliliğe etkisi”, “eğitime bağılı verimlilik etkisi”, “zaman yönetimi verimliliğı algısı” ve “örgütsel verimlilik algısı” şeklinde ifade edilebileceğı görülmüştür.

Verimlilik için gerekli olan bütün kaynaklar farklı şekillerde ikame edilebilir iken, özellikle hizmet ağırlıklı otelcilik sektöründe insan kaynağı, işletmelerin başarısının ya da başarısızlığının temel belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle otellerin verimli olmaları için öncelikle çalıştırdıkları insanları verimli kılmaları gerekir. Bu gerekliliğın getirdiğı davranış biçimi öğrenen örgüt prensipleri ile doğrudan ilişki içerisindedir. Dolayısıyla öğrenen örgüt olma yolundaki ilerleyiş bir diğere açıdan da verimlilik esasına dayalı prensipler edinme anlamına gelmektedir.

Öğrenen örgütler, firma alt yapısında yalın ve basık (dikey olmayan) örgüt yapısını tercih ederler. Bu tercih, işletme giderlerini önemli ölçüde azaltır. Otel işletmelerindeki aşırı personel istihdamı ortadan kalkar ve böylelikle gereksiz istihdamdan kaynaklı giderler durdurularak verimliliğe dönüştürülmüş olur. Ayrıca bu basitleştirmenin sağladığı zaman ve iş tasarrufunun yanı sıra, yalın yapı içerisindeki iletişim daha güçlü hale gelecek ve daha önce fark edilmemiş olan bir takım bilgiler değerlendirilerek kazanca dönüştürülebilecektir.

Öğrenen örgüt kültürüne sahip otel işletmesi, çalışanlarına verdiği eğitimler sayesinde, çalışanın kendini önemli hissetmesini sağlayacak ve içerisinde önem gördüğü işletmesine karşı örgütsel bağlılık düzeyini yükseltecektir. Bu da çalışanın işini benimsemesi ve sahiplenmesi anlamına gelir ki, bu durumda verimlilik için uygun zemin oluşmuş demektir.

Öğrenen örgüt, pazarlama-satış, müşteri/misafir ilişkileri ve özellikle otel işletmelerine has bütüncül hizmet gibi faaliyet kalemlerinde de farklılık yaratabilme yeteneğine sahiptir. Pazarlama satış departmanları sektörün dinamikliğı nedeniyle sürekli öğrenme döngüsü içerisinde olduklarından bu konuda en başarılı uygulamayı öğrenebilmektedirler. Dolayısıyla bu örneklerin hepsinin ulaştığı nokta verimlilik denkleminde paydayı oluşturan girdi değişkenini minimize etmektir. Ayrıca, öğrenme ile otel içerisinde ortaya çıkması mümkün olan problemler ve sorunlar saptanarak onlara ilişkin önlemler alınabilmekte ve iyileştirilmesine olanak tanınabilmektedir. Böylelikle öğrenen örgüt yapısına kavuşmuş bir otel işletmesi,

sürekli ve doğru bir şekilde verimli olmayı öğrenecek, her öğrendiği yeni bilgi ile de verimliliği sürekli arttırabilecektir.

KAYNAKÇA

Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A., (2009), *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara, Eflatun Yayınevi.

Aktaş, G., (2005), “Öğrenen Organizasyonların Firma Performansına Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Gebze.

Ataay, İ. D., (1988), *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler; Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini*, Ankara, MESS Yayını.

Baykal, E., (2004), “Bilgiyi “Yöneten” Kazanıyor”, *Activeline Gazetesi*. No:56. ss.74-79.

Cengiz, F. (2006), “Lojistik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Gaziantep Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*.

Dixon, N.M. (1992), *The Organizational Learning Cycle How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing. Ltd. (ebook/google).

Düren, Z., (2000), *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul, Alfa Yayınları.

Ekin, N., (1997), *Küresel Bilgi Çağında Eğitim- Verimlilik- İstihdam*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 43.

Eren, E., (1998), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 2. Basım. İstanbul, Beta Basım Yayın.

Göztepe, H., (2009), “Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi İnnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

Günsel, A., (2004), “Bilgi Ekonomisinde Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümü ve Etkin Bir Bilgi Transferi Süreci”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*.

İbicioğlu, H. ve Doğan, H., (2006), *İşletmelerde Örtülü Bilgi Ve Önemi*, Bursa. Ekin Kitabevi.

İnce, M. Ve Oktay, E., (2006), “Bilginin Stratejik Güç Olarak Önemi ve İşletmelerde Bilgi Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl: 9, Sayı:10, ss.15-29.

İstar, N., (2006), “Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Koçel, T., (2012), İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Mcgill, Michael E. Ve SLOCUM, John W. Jr., “Unlearning the Organization”, Organizational Dynamics, Vol. 22, No. 2, Autumn 1993, ss. 67-79.

Öğüt, A., (2001), Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, Nobel Yayım Dağıtım.

Özdemir, M., (1991), “Verimlilik Üzerine Düşünceler Ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, Cilt:2, ss.171-172.

Öztürk, S., (2003), “Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknolojinin Gelişimi ve Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı: 2, ss. 209-218.

Pınar, İ., (1999), “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım, ss.37-78.

Senge, P.M., (2006), Beşinci Disiplin, (çev.) İldeniz A. ve Doğukan A., 13. Baskı. İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.

Smith, M.K., (2001), “Peter Senge and The Learning Organization”, The Encyclopedia of Informal Education, First Published, (www.infed.org/thinkers/senge.htm).

Yalçın, B. ve Canan AY., (2011), “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:9, Sayı:1, Mart, s.s.15-36)

Yazıcı, S., (2001), Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, Alfa Yayınları.

Yeniçeri, Ö., (edt.), (2006), “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar”, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Dergisi

YAYIN KOŞULLARI VE YAZIM KURALLARI

- İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi hakemli bir dergidir.
- Dergi her akademik yılın Güz ve Bahar Dönemlerinde, en az iki sayı yayımlanır.
- Dergimizde yayımlanacak yazılara ilişkin koşullar aşağıdır.

YAYIN KOŞULLARI

1. Dergide Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca yazılmış yazılar yayımlanır.
2. Dergiye basılmak üzere gönderilen araştırma makalesi, tarama makalesi ve bildiri niteliğindeki yazılar daha önce başka bir yerde yayımlanmamış olmalıdır.
3. Dergide yayımlanacak yazıların yazım ve dilbilgisi kurallarına uygun olması şarttır.

Bu kuralara uygun olan yazılar iki ayrı hakem tarafından değerlendirilir. Hakemlerden birinin olumlu, diğerinin olumsuz görüş bildirmesi halinde üçüncü bir hakeme başvurulur.

Yazıların yayımlanması için en az iki hakemin olumlu görüş bildirmesi şarttır.

Hakem görüşü doğrultusunda yazarlardan kısaltma ve/veya düzeltme yapmaları istenebilir.

Yazılar olumlu hakem görüşleri alındıktan sonra sıraya konularak yayımlanır.

Dergide yayımlanan yazılar ayrıca elektronik ortamda aşağıdaki adreste de yayımlanır.

<http://www.ticaret.edu.tr/dergi/sosyal.htm>

4. Dergide yayımlanan yazıların telif hakları yazarı veya yazarları tarafından karşılıksız olarak İstanbul Ticaret Üniversitesine devredilir. Yazarlar başvuru dilekçesine ekledikleri Makale Sunum Formu'nu doldurmak ve imzalayarak telif haklarını devrettiklerini beyan etmek zorundadır.
5. Dergiye basılmak üzere gönderilen yazılar, disketler ve CD'ler yayımlansın veya yayımlanmasın yazarına geri gönderilmez.
6. Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarına veya yazarlarına aittir.
7. Dergide yayımlanacak çeviri yazılarda çevirmen eserin yazarından ve/veya yayın hakkına sahip kişi veya kurumdan yazılı yayım izni almak ve bu izin belgesini yayın kuruluna iletme zorundadır.

8. Derginin bir sayısında bir yazarın birden fazla yazısı yayınlanmaz. Ancak ortak çalışma ürünü olan ve birden çok yazarlı çalışmalarda bu koşul aranmaz.

YAZIM KURALLARI

1. Yazılar Microsoft Windows Word programda yazılmalıdır.
 2. Yazının uzunluğu 16 sayfayı geçmemelidir. Makale hangi dilde ise önce o dilde en çok 200 kelimelik bir “öz” ve altında diğer dilde en çok 200 kelimelik ikinci bir “öz” italik olarak verilmelidir.
 3. Yazılar “Times New Roman” 12 punto ile tek aralıklı yazılmalıdır. Sayfa düzeni için üst 6 cm, alt 5 cm ve kenarlarda sağ 4,5 cm, sol 4,5 cm boşluk bırakılmalı ve her sayfa numaralandırılmalıdır.
 4. Yazının ilk sayfasında
 - Yazının başlığı sola dayanık, 12 punto koyu yazılmalıdır.(Büyük harf)
 - Başlığın alt ve sol tarafında yazarın ismi 10 punto koyu harflerle verilmelidir.
 - Yazarın bağlı bulunduğu kuruluş ve unvanı birinci sayfanın en altında 10 punto italik olarak verilmelidir.
 - Türkçe ve İngilizce olarak yazılmış 100-150 kelimelik özetler 10 punto olarak verilmelidir. Özetler 2. sayfaya taşmamalıdır.
 - Özeti üzerindeki başlık, özeti hemen üstünde, özet dilinde ve 10 punto koyu harflerle verilmelidir.
 - Özetlerin altlarında anahtar kelimeler (key words) 9 punto koyu harflerle belirtilmelidir
 5. Makale metni 2. sayfadan başlamalıdır.
 6. Giriş ve Sonuç kısımları da dahil olmak üzere, yazının tüm bölümleri ve başlıkları numaralandırılmalı ve koyu harflerle yazılmalıdır.
- Örneğin,

1. GİRİŞ

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON

2.1. Yönetim Kavramı

2.2. Organizasyon Kavramı

2.3.....

7. Yazılarda yer alan tablo içermeyen bütün görüntüler (fotoğraf, çizim, diyagram, grafik, harita vb.) “şekil” olarak adlandırılmalıdır. Tablo ve şekillere başlık (sıra numarası ve ad) verilmelidir. Tablolarda başlıklar üstte, şekillerde ise başlık altta yazılmalıdır. Varsa, Tablo veya Şekillere ilişkin kaynak bilgileri de tablo veya şeklin altında gösterilmelidir.
8. Yararlanılan Kaynaklar, yazının sonuna eklenir ve yazarlar soyadlarına göre alfabetik olarak sıralanır.

9. Metin içinde, gönderme yapılan bütün kaynaklar **APA** biçimine uygun olarak belirtilmeli, gönderme yapılmayan kaynaklar bu listede yer almamalıdır. Kaynaklar alfabetik sırayla ve kaynakça yazım örneklerinde belirtildiği gibi **APA** biçimde yazılmalıdır. Makale ve kitap adları özel isim dışında küçük harflerle yazılmalıdır. Dergi adlarının ise ilk harfleri büyük olmalıdır. Kaynakça yazım biçimi için “kaynakça yazım örnekleri”ne bakılmalıdır. Karar verilemeyen durumlarda dergide yayımlanmış makaleler incelenmelidir.
10. Çalışmanın içinde referans gösterilmemiş bir esere, Yararlanılan Kaynaklar listesinde yer verilmemelidir.

NOT: Dergimize yayımlanmak üzere makale gönderecek Sayın yazarların bu gösterilen yazım kurallarına uymaları zorunludur.

11. Yazının sonuna yazar ya da yazarların e-posta adresi eklenmelidir.
12. Yazarlar kendilerine ait haberleşme adreslerini veya diğer iletişim bilgilerini yayın kuruluna bildirmelidir.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
ISTANBUL COMMERCE UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE

Makale Sunum Formu
Manuscript Submission Form

Makaleyi sunan yazar : _____
Corresponding Author
Makalenin Başlığı : _____
Title
Makalenin ilgili olduğu anabilim dalı : _____
Research field of the submitted work
Makale ile ilgili anahtar sözcükler : _____
Keywords
Makalenin yazarları : _____
Complete list of authors

Makalenin Türü : _____
(Araştırma Makalesi,
Tarama Makalesi, Bildiri, Çeviri, Diğer)
Category of the manuscript
(*Research Article, Review Paper, Report, etc*)
Makale No : _____
(Makale teslim alındığında
verilecek numara)
Manuscript reference number
(*Assigned Upon submission*)
Makaleyi sunan yazarın,
Corresponding author's
Çalıştığı kurum (*company*) : _____
Posta adresi (*address*) : _____
e-posta adresi (*e-mail*) : _____
Telefon no (*Phone*) : _____
Faks No (*Fax*) : _____

Sunulan makalenin sayfa sayısı : _____
Number of pages
Makalenin sunulduğu tarih : _____
Submission date

İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi'nde yer alacak yazılara ilişkin koşulları kabul ettiğimi ve yazımın telif haklarını İstanbul Ticaret Üniversitesine devrettiğimi bildiririm.
I accept to comply with the requirements for the articles to be submitted to İstanbul Commerce University and the transfer of copyright to İstanbul Commerce University.

Makaleyi sunan yazarın imzası : _____
Signature of the corresponding author

Forma ulaşmak için
To obtain form
<http://www.ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/IstanbulTicaretUniversitesiYayinlari/DergiFormlari>