

üçüncü sektör

# Kooperatifçilik

ISSN 1300 -1469

TEMMUZ -AĞUSTOS-EYLÜL 2003

SAYI: 141



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU  
Hakemli Dergi

# ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK DERGİSİ HAKEM HEYETİ

**Prof.Dr.Eyüp AKTEPE**

Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Osman ALTUĞ**

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Başkanı

**Prof.Dr.Burhan AYKAÇ**

Gazi Üniversitesi İİBF Dekanı

**Prof.Dr.Kadir ARICI**

Gazi Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler  
Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Nevzat AYPEK**

Gazi Üniversitesi Ticaret ve  
Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Haşmet BAŞAR**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Rasih DEMİRCİ**

Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.İsmail DUYMAZ**

Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.H.Ferhat ECER**

Niğde Üniversitesi Rektörü

**Prof.Dr.Celal ER**

Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.İhsan ERDOĞAN**

Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Ali Fuat ERSOY**

Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Ahmet GÖKÇEN**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.İzzet GÜMÜŞ**

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.İ.Hakkı İNAN**

Trakya Üniversitesi Tekirdağ Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Eyüp G. İSPİR**

Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönelimi Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof.Dr.Öznur YÜKSEL**

Çankaya Üniversitesi İİBF Dekanı

# K

üçüncü sektör

ISSN 1300-1469

## KOOPERATİFÇİLİK

Temmuz-Ağustos- Eylül 2003 Sayı: 141  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma  
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi  
Üç Ayda bir Yayınlanır  
Fiyat: 4.800.000.-TL  
Yıllık Abone: 19.200.000.-TL  
Yurtdışı: 4 \$ - 5 EURO

### İdare ve Yazışma Adresi:

Head Office and Corresspondence Adress:  
Mithatpaşa Caddesi 38/A 06420 Kızılay - ANKARA  
Tel: 0.312. 435 98 99 - 435 96 91  
Fax: 0.312. 4304292  
Web Sitesi: <http://www.koopkur.org>  
e-mail: [admin@koopkur.org](mailto:admin@koopkur.org)

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma  
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Adına Sahibi  
Prof. Dr. Celal ER

Yazı İşleri Müdürü  
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

Teknik Sorumlu  
Emrah Alparslan KONUKMAN

### YAYIN KURULU

Başkan : Prof.Dr. Rasih DEMİRCİ  
Raportör : Süleyman KURT  
Üye : Prof.Dr.Kadir ARICI  
Üye : Yavuz KOCA  
Üye : Osman OKTAY  
Üye : Doç.Dr.Harun TANRIVERMİŞ

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dizgi-Baskı MARS MATBAASI  
Rüzgarlı Caddesi İbrahim Müteferrika Sok. No:9 Ulus/ANKARA  
Tel: 0.312. 310 95 37 - 38

Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK Hakemli Bir Dergidir.

1

Sayı: 141  
temmuz-ağustos-eylül 2003

# K **üçüncü sektör** KOOPERATİFÇİLİK

## İÇİNDEKİLER

Başyazı YENİ BİR ANLAYIŞ GERÇEĞİ .....	3
ARAZİ TOPLULAŞTIRMA PROJELERİNİN PLANLANMASINDA SERİM(NETWORK) TEKNİĞİNİN KULLANILMASI İrfan GİRĞİN Nurullah Kahvecioğlu Ferit Kemal Sönmez.....	5
KOOPERATİF İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM Yrd. Doç. Dr. Nurcan TURAN.....	15
İPOTEK PİYASALARININ HAZİNE BONOSU VE FAİZ ORANLARI İLE İLİŞKİSİ: AMPRİK BİR İNCELEME Araş. Gör. Cihan TANRIÖVEN.....	23
ÖĞRETİM ELEMANLARI VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKEN- ME EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA Doç. Dr. İrfan ÇAĞLAR.....	40
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ DOYUMU ÜZERİNİNDEKİ ETKİSİNİN MAT- BAACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN KAMU VE ÖZEL SEK- TÖRE AİT İKİ İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI Dr. Mehmet Sezai TÜRK.....	59
PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: YEŞİL PAZARLAMA Araş. Gör. Mehmet BAŞ, Araş. Gör. Selma KALYONCUOĞLU.....	75

# K üçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

## BAŞ YAZI

### YENİ BİR ANLAYIŞ GEREĞİ

Türkiye’de 1931 yılına kadar izlenen ekonomi politika liberal özellikler taşımaktaydı. Daha Cumhuriyet kurulmadan önce toplanan İzmir İktisat Kongresinde alınan kararlar gereğince özel teşebbüs desteklenirken, korumacı, millileştirici bir politika takip edildi. Ancak kapitülasyonların kesin olarak kaldırıldığı 1929 yılına kadar izlenen korumacı politikalar, kapitülasyonların etkisi ile başarılı olamadı. Bu dönemde ülke ekonomisi tam bir tarımsal yapı arz ediyordu. 1927 nüfus sayımına göre çalışan nüfusun yüzde 78.2 si çiftçilikle uğraşüyor ve tarım kesiminin ekonomideki payı yüzde 44’tür. Dış ticaret birkaç kalem mala inhisar ediyordu. Tütün, pamuk, üzüm, incir 1920 ‘ler Türkiye’inde ihracatın yüzde 60’ını oluşturuyordu. Türkiye modern sanayiden yoksundu. Sanayi kuruluşlarının tamamına yakın bir kısmı beş ve beşten fazla işçi çalıştırıyordu.

1929 dünya ekonomik buhranının yaygınlaşması sonucu, ülkelerin büyük bir bölümü kendi ekonomilerini korumak amacıyla, kısa dönemli ve içe dönük tedbirler almak zorunda kaldılar. İçe dönüklüğün en önemli göstergesi ise, dünya ticaret hacmindeki büyük düşümedir. Nitekim 1929 yılı başından 1935 yılı sonuna kadar geçen süre içerisinde dünya ticaret hacmi yüzde 66 oranında bir azalma kaydetmiştir. Türkiye 1930’ların başına kadar sanayileşmede önemli bir gelişme gösteremediğinden, ihtiyaç duyulan maddelerin büyük bir bölümü dışardan ithal ediliyordu. Bunun yarattığı sıkıntıları dünya ekonomik bunalımı daha da artırdı. Ekonomik buhran fiyatlarda büyük düşüşlere yol açtı. Hammadde fiyatları ile tarımsal ürün fiyatları, sanayi ürünlerinin fiyatlarına nazaran daha çok düştü. Neticede Türkiye gibi dışarıya tarım ürünleri satan ülkeler, bu durumdan daha büyük zarar gördüler.

Dünya ekonomik buhranı ile ortaya çıkan dünya konjonktüründeki değişiklikler, bu yıllarda ülke içinde de toplumsal refahı artırıcı bir dizi tedbirlerin alınması yönetimi yeni arayışlara yöneltti. Ekonomik devletçi bir politika izlenmeye başlandı. Diğer taraftan da Türkiye’de tarımsal üreticilerin büyük bir bölümünü oluşturan küçük çiftçileri, tefecilerin

ve tüccarın baskısından kurtarmak cumhuriyet yönetiminin amaçlarından biri idi.Bu amaçla önce Tarım Kredi Kooperatifleri ile ilgili düzenlemeler, daha sonra da Tarım Satış Kooperatifleri ile ilgili düzenlemeler yapıldı. Ayrıca Ziraat Bankası'nın sermayesi artırıldı ve banka tarım kredi ve tarım satış kooperatiflerinin üst bankası haline geldi.

1930'lar Türkiye'sinde Tarım Kredi ve Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin kurulması ekonomik konjonkt rt n bir gereğiydi. Tarımda gelişmenin ve dinamizmin sağlanması için, kamu hizmetlerinin gelişmesi ve tarımsal örgütlenmenin devlet önderliğinde yaygınlaştırılması kaçınılmazdı. Zira i ve dış piyasalara önemli ölçüde kapalı olarak üretim yapan çiftçinin sermaye, bilgi ve teknoloji birikimi son derece sınırlıydı. Yaygın olan geleneksel-geçimlik tarımı, ticari tarıma dönüştürmek gerekiyordu. Devlet, bu ortamda kurumlaşma, örgütlenme, eğitim ve diğer alt yapı hizmetleri açısından tarım sektörünü desteklemek ihtiyaını duymuştur. Devletin desteği bir bakıma mecburiyetten kaynaklanmıştır. Ayrıca yukarıda da işaret edildiği gibi, bu dönem devletin devletçi anlayışının hakim olduğu bir dönemdir. Bu zihniyet tabii olarak ifti örgütlenmelerine de yansımıştır. Nitekim, devlet tarım satış kooperatifleri aracılığıyla, tarımsal üretim, ürün işleme ve pazarlama alanındaki boşluğu doldurmuştur. Birer  retici teşkilatı olarak düşünülüp hayata geçirilen Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, başlangıçtan itibaren birer kamu  rg t  gibi alıştırıldılar. Devlet, bu alanda düzenleyici ve yönlendirici olmanın çok ötesine giderek, kooperatifleri bir destekleme aracı olarak kullandı, yönetti.

Bugün Türk ekonomisinde genel olarak kooperatiflere, özellikle tarımsal amaçlı kooperatiflere hala ihtiyaç vardır. Tarımda kooperatifçiliği zorunlu kılan unsurların nispi ağırlıkları daha da artmıştır.Ancak siyasi kesimin yıllardan beri ortaya koyduğu yaklaşımlar, aldığı tedbirler kooperatifçilik alanındaki yeni ihtiyaçların ve tarımsal beklentilerin çok gerisindedir. Kooperatif yasalarının yürürlüğe girdiği 1930'lu yıllardan bu yana,tarımın yapısını belirleyen ekonomik unsurların önemli bir bölümü nitelik ve nicelik itibariyle değişerek, ciddi gelişmeler kaydetmiştir. Tarımsal  retim, büyük ölçülerde sınai üretimle bütünleşmiştir. Mevcut tarımsal yapı, örgütlenmeyi ve üreticinin örgütlü hareketini gerekli kılmaktadır.

Günümüz Türkiye'sinde devlet ekonomik yapının ve ağdaş kooperatifçilik anlayışının gerektirdiği düzenlemeleri yapmak durumundadır. Devleti, dolaylı da olsa kooperatifileri tedirgin etmektedir. Esas tartışma ve kaygılar, devletin düzenleyici varlığından değil,onun kooperatifçilik alanında üstlenmiş olduğu veya kendine biçmiş olduğu rolün niteliğinden, kapsamından ve sürekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Son olarak devlet, bugünkü şartlarda kooperatifçilik kesimi ile ilişkileri konusunu yeniden düşünmeli ve geçmişteki ilişkileri sorgulayarak, bir bireysel, ferdi teşkilatlanma olan kooperatiflerin yanında nasıl yer alacağına karar vermelidir.Yoksa Türkiye bu açıdan da çağın gerisinde kalmaya mahkumdur.

# K **üçüncü sektör** KOOPERATİFÇİLİK

## ARAZİ TOPLULAŞTIRMA PROJELERİNİN PLANLANMASINDA SERİM (NETWORK) TEKNİĞİNİN KULLANILMASI

Nurullah Kahvecioğlu<sup>1</sup>  
İrfan Girgin<sup>2</sup>  
Ferit Kemal Sönmez<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu araştırmada arazi toplulaştırma çalışmalarında zaman ve kaynak planlaması yapılabilmesi için serim (ağ çözümlene - network) tekniği uygulanmıştır. Bu amaçla değişik bölgelerde 7 ayrı uygulamacı ile anket yapılmış ve her birinden arazi toplulaştırma çalışmasının her işlemine ait iyimser, kötümser ve normal süre olmak üzere 3 ayrı süre ve yine her işlemde kullanılan insan sayısı ve niteliği istenmiştir. Elde edilen veriler serim tekniğini içeren bir bilgisayar programı aracılığı ile değerlendirilmiş ve başlangıçta atanan 2 yıl içinde tamamlama kısıtı içinde değişik alternatif zaman ve kaynak planlamaları yapılmıştır. Sonuçta serim tekniğinin arazi toplulaştırma projesi gibi karışık ve uzun sürede tamamlanan projelerde planlama, izleme ve kontrol vasıtası olduğu görülmüştür. Özellikle fizibilite analizlerinin hazırlanmasında ve projelerin uygulama esnasında izlenmesi için proje yöneticilerine büyük imkanlar vermektedir.

Anahtar kelimeler: Arazi toplulaştırması, şebeke analizleri, proje planlama ve izleme

### APPLICATION OF NETWORK ANALYSIS TECHNIQUES FOR LAND CONSOLIDATION PROJECTS

### ABSTRACT

In this study, in order to make time and resource planning in the land consolidation works, the network analysis techniques were used. By this object, inquiries were made with seven experts at different regions. Three different times as optimistic, pessimistic and normal times and needed professional and quantity of personnel resources were asked for each work done. The data which were obtained, were used in the network analysis technique via a computer program so as to get different alternative time and resources planning, in the constraint of completing in two years. As a result of this study, it was realized that

<sup>1</sup> Ziraat Yüksek Mühendisi

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Tarımsal Yapılar ve Suiama Bölümü

the network analysis techniques are an appropriate planning, tracing and control tools of the projects that are complex and long term. Those techniques give lots of possibilities to the project managers especially in the preparation of feasibility analysis and project applications.

Key words :Land consolidation, network analysis, project planning and monitoring

## 1.Giriş

Arazi toplulaştırması sadece dağınık arazilerin birleştirilmesi değil, birim sahada azami ürünün elde edilmesi ve işgücü verimliliğinin artırılması için tarımın bütün kollarında gerekli ıslahın yapılarak çiftçinin hayat seviyesini yükseltecek bütün teknik, sosyal, kültürel ve ekonomik tedbirlerin alınmasını da hedef almaktadır. Bu nedenle arazi toplulaştırma çalışmaları çok yönlü olmak zorundadır.

Ülkemizde, 1960'lı yıllarda başlatılan arazi toplulaştırma çalışmaları, teknolojideki gelişmelere bağlı olarak çok boyutlu olma özelliği kazanmış ve bir çok işlem aynı zaman diliminde ve birbirine paralel olarak yürütülmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak da arazi toplulaştırma çalışmaları kapsamında parselasyon planlaması, sulama, drenaj, yol sistemleri ve diğer tarımsal üretim planlamalarıyla birlikte ele alınır hale gelmiştir. Bu yaklaşım, özellikle sulama, drenaj ve yol sistemlerinin tasarımında önemli kolaylık sağladığı gibi, proje maliyetinde de tasarruf sağlamıştır.

Arazi toplulaştırma çalışması oldukça zaman alıcı ve yoğun bir çalışmayı gerektiren bir takım hesaplamaların birbiri ardınca ve tekrarıyla gerçekleştirilen bir matematiksel işlemler bütünüdür. Bu işlemleri basitleştirmek; zaman, emek ve para harcamalarını azaltmak sağlıklı bir planlama yapabilmek amacıyla da teknolojik gelişmeye paralel olarak, toplulaştırma işlemlerinde de otomasyona gidilmiş ve sorunları çözümünde yöneylem araştırması tekniklerinden yararlanılmıştır (1).

Toplulaştırma çalışmalarında önceleri çözümlenemeyen parsel sayısının hesaplanması, ulaşım ve sulama sistemi ile dağıtım planının oluşturulması grafik sistemlerle mümkün olabilmıştır (1,2).

Özellikle Almanya ve Hollanda da 1960'lı yıllarda yapılan arazi toplulaştırma çalışmalarında yöneylem araştırma tekniklerinin kullanımı yaygınlaşmıştır. Hollanda'da yapılan araştırmalar optimum parsel dağıtım deseninin belirlenmesine yönelmiş ve doğrusal programlama tekniklerinden biri olan taşıma modeli ile ekonomik bir parsel dağılım deseni elde edilmiştir (3,4).

Girgin (1982) ise, taşıma modelinin matematik formülasyonunda değişiklik yaparak alternatif parselasyon modellerinin sağlanabileceğini göstermiştir (1).

Arazi toplulaştırma çalışmalarında kullanılan bir diğer yöneylem araştırma tekniği de ağ çözümlemesidir. Ağ çözümleme teknikleri PERT/CPM (Proje Planlama ve Kontrol Tekniği / Kritik Yol Metodu), karmaşık projelerin planlama ve izlenmesinde kullanılan çağdaş yönetim araçlarıdır (5). Konuya ilişkin ilk çalışmalar, Schenekenburger ve Wöhrle (1975) ile Schrader (1977) tarafından Almanya'da gerçekleştirilmiştir (6,7).



Bu araştırmanın amacı, bir dizi kapsamlı ve karmaşık işlem kümelerinden oluşan arazi toplulaştırma projesinde kaynakların belli bir sıra kontrolü içinde tüketilmesini sağlamak amacıyla serim tekniklerinin kullanılabilirliğini göstermektir.

## 2. Materyal ve Yöntem

### 2.1. Materyal

Araştırmada, yedi uygulamacı ile yapılan anket çalışmasıyla elde edilen veriler materyal olarak kullanılmıştır. Çalışmada bütünlüğü sağlamak için proje alanının 5000 dekar ve mevcut parsel sayısının 500 olduğu varsayılmıştır. Hazırlanan ankette arazi toplulaştırma çalışmasının üç ana safhası (etüd, planlama – projelendirme, ve uygulama) ve bunlara ait alt işlemleri göz önünde tutulmuştur. Uygulamacılar her işlem için iyimser, kötümser ve normal zaman olarak üç ayrı zaman sürelerini belirlemeleri ve yine her işlem için gerekli eleman sayısını niteliklerine göre ayrı ayrı bildirmeleri istenmiştir.

Elle çözümün çok uzun ve karmaşık olması yazımda her zaman değişebilecek kaynak ve başlangıç - bitiş tarihlerine göre, tekniğin gereği olarak, yeni ağı kurulması ve yeni analizlerin yapılabilmesi için Microsoft Project 2000 adlı bilgisayar yazılımı kullanılmıştır.

### 2.2. Yöntem

İşletmelerin veya kuruluşların proje hazırlama aşamasından uygulama aşamasının sonuna kadar, karar mekanizmasını oluşturabilecek bir planlama-programlama ve kontrol tekniklerine ihtiyacı vardır. Bu amaca yönelik olarak değişik teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan, son yıllarda en yaygın olarak kullanılanları ise serim-ağ (Network) çözümleme tekniklerinden olan PERT / CPM teknikleridir (5,8,9).

#### 2.2.1. PERT / CPM Tekniklerinin özellikleri

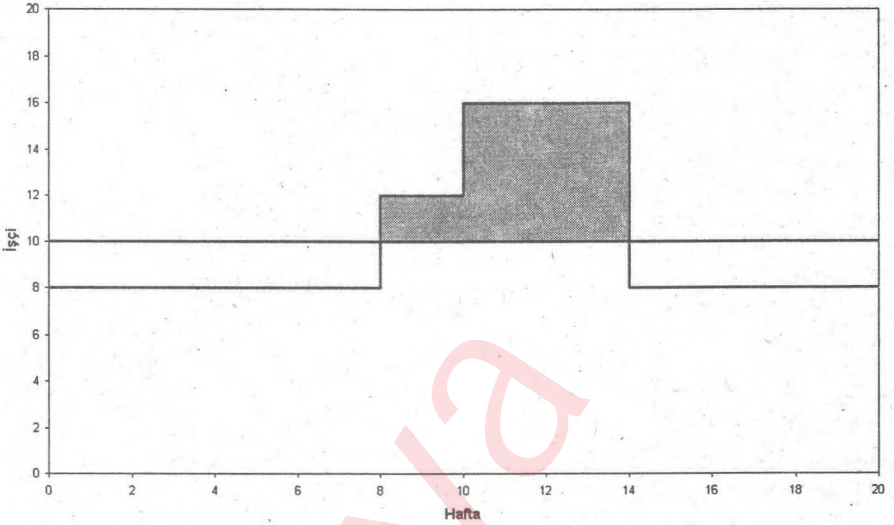
PERT ve CPM bir projeyi oluşturan işlemlerin mantıksal sırasını ve bu işlemler arasındaki ilişkileri belirten grafik ve izleme sistemleridir. Her iki teknik de zaman esaslıdır. Aralarındaki en önemli farklılık; PERT işlem sürelerini probabilistik, CPM ise deterministik olarak tanımlamasıdır.

Serim teknikleri dört ayrı aşamayı kapsar. Bunlar; planlama, çözümleme, eleştiri, yükleme ve izlemedir.

Planlama aşamasında gerekli girdi ve verilerin değerlendirilmesi ile şebeke ağ örgüsü oluşturulur. Mantık ve teknolojik açıdan doğru bir ağ örgüsü elde edildiği zaman kötümser, iyimser ve normal zamanlar çözümleme ve eleştiri aşamasında belirlenen özelliklerdir. Aynı zamanda en erken başlama, en erken tamamlanma, en geç başlama ve en geç tamamlanma zamanları ile bunlara bağlı bulunan projenin toplam süresini etkilemeden geciktirebileceği payı gösterir "artık zaman" bu aşamada tanımlanmaktadır.

Ağ örgüsü, gerçekleşmesi istenilen durumun kağıt üzerine çizilmiş bir modeli olduğu için üzerinde denemeler yapılması, böylece değişik şartların çeşitli etkilerinin araştırılıp eleştirilmesini ve en uygununun program olarak seçilmesini sağlar.

Kaynakların dağıtımı yani yükleme sürecinde, projenin işletme politikası uyarınca gerçekleştirilmesi için kaynaklardan en etkili bir biçimde yararlanma imkanları araştırılır. Bu amaçla çoğunlukla Gantt diyagramlarından faydalanılır. Optimum kaynak dengelemesinin yapılabilmesi için, Gantt diyagramından histograma geçilip, elde bulunan güç sınırının üstünde ve altında oluşan çizelgeyi görmek gerekir (Şekil 1).



**Şekil 1. Kaynak Dağılım Histogramu**

Şekil 1’de görülen ve düz çizgi ile gösterilen mevcut kapasite üstündeki yükün, az yükü olan yerlere kaydırılması gerekir. Gantt diyagramlarında görülen zaman boşlukları ne kadar azaltılabilirse proje maliyetleri de o kadar düşürülebilecektir.

Son aşamayı oluşturan izleme, yapılan işin ölçülmesi, programla karşılaştırılması ve sapmaların ilgililere iletilmesi olarak açıklanır.

### **2.2.2. PERT / CPM Tekniklerinin arazi toplulaştırma projelerine uygulanması**

Programa başlarken mutlaka başlangıçta takvimlendirme gereklidir. Buna göre, çalışma günleri, mesai saatleri ve tatil günleri proje başlangıç tarihi dikkate alınarak tespit edilmiştir. Daha sonra proje isimlendirilerek, her işlemin tek başına hangi işlemden önce geldiği ve hangi işlemden sonra geleceği ile işlem süresi ve o işlem için gerekli olan kaynaklar tek tek tanımlanmış ve günlük ücretleri kaydedilmiştir.

Planlama aşamasında, toplulaştırma projesinde yer alan tüm işlemler alt gruplara ayrılmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen ve her işleme ait zaman sürelerinin ortalama değerleri alınarak kötümser (1), normal (2) ve iyimser (3) zaman süreleri belirlenmiştir (Çizelge 1). Bunlardan yararlanarak aşağıdaki eşitlik yardımıyla beklenen süreler (4) hesaplanmıştır.

$$\text{Beklenen Süre} = \frac{(\text{Kötümser Süre}) + (4 \times \text{Normal Süre}) + (\text{İyimser Süre})}{6}$$

6

**Çizelge 1. Arazi Topplulaştırma Proje İşlem Grupları**

	FAALİYETLER	1	2	3	4
Proje yönetimi ve ön hazırlıklar	A-8010 Projenin Yönetilmesi				500
	A-1020 Eleman seçimi ve diğer idari işler	9	7	6	7
	A-1010 Her türlü araç gereç ve bina temini	9	7	6	7
	A-1030 Şantiyenin kurulması	10	8	6	8
Ön Etüt	A-1040 Topplulaştırma alanının iç ve dış sınırlarının belirlenmesi	16	9	8	10
	A-1050 ST, STK ve indeks paftalarının temini ve sayısallaştırılması	30	19	14	20
	A-2010 Tapu kayıtlarının temini ve bilgisayara girilmesi	16	9	8	10
	A-3010 Eski mülkiyet listesi ve alfabetik liste tanzimi	6	5	4	5
	A-2020 Tapu kaydı – pafta kontrolü	15	10	5	10
	A-3020 Mülkiyetlerini hukuki bağımlılıklarının çözülmesi	30	20	10	20
Toprak derecelendirilmesi	A-4010 Toprak derecelendirme komisyonu arazi çalışmalar	34	32	20	30
	A-4020 Toprak endeks haritasının oluşturulması	16	9	8	10
	A-4030 PE değerinin tespiti ve derecelendirme haritası tanzimi	6	5	4	5
	A-4040 İtirazlar ve değerlendirilmesi	15	10	5	10
Ölçüm işlemleri	A-1070 Nirengi ve poligon açığının kurulması	30	20	10	20
	A-1071 Ölçmeler ve rasatlar	32	18	16	20
	A-1072 Ölçmelerden koordinat hesabı ve kontrolü	15	10	5	10
	A-1080 STK paftalarının güncelleştirilmesi	16	9	8	10
	A-1090 Pafta-zemin kontrolü	15	10	5	10
	A-8888 Mülakatlarn yapılması	31	20	9	20
Parsel planlaması ve uygulaması	A-1100 Blok planlarının yapılması ve onaylatılması	18	9	6	10
	A-1140 Parsel değer sayısı hesabı ve mülakatlarn değerlendirilmesi	18	9	6	10
	A-1150 Mülakat sonuçlarına göre yeni parselasyon planlaması	21	15	9	15
	A-1160 Yeni mülkiyet listesi ve alfabetik liste	7	5	3	5
	A-1170 Askıya asma ve itirazların incelenmesi	15	10	5	10
	A-1110 Blok aplikasyonları ve rölevesi	42	30	18	30
	A-1120 Blok planlarının röleve sonrası onaylatılması	16	9	8	10
	A-1180 Parsel aplikasyonu ve rölevesi	80	70	60	70
	A-1181 Yeni parsellerin dağıtımını	16	9	8	10
	Alt yapı projeleri hazırlama	A-2030 Tesviye projesinin hazırlanması	30	20	10
A-1060 Yol, kanal, dolgu projeleri		30	20	10	20
A-1061 Drenaj ve toprak ıslahı projeleri		30	20	10	20
A-1062 Sulama projesi		30	20	10	20
A-1130 Projelerin çizilmesi		12	10	8	10
Alt yapı projeleri uygulama	A-7010 Yol, kanal ve dolgu projeleri	100	90	80	90
	A-3030 Tesviye projesinin uygulanması	100	90	80	90
	A-5010 Drenaj ve ıslah projesinin uygulanması	100	90	80	90
	A-6010 Sulama projesinin uygulanması	100	90	80	90
	Röleve ve tescil çalışmaları	A-1190 Ölçme ve rasatların kontrolü	30	18	18
A-1200 Yeni çap ve tapuların düzenlenmesi		25	20	15	20
A-1210 Projenin tescilli ve dosya hazırlama		17	9	7	10
A-1220 Projenin sonuçlandırılması		12	10	8	10

Bundan sonra mantıksal ağıın oluşturulmasına geçilmiştir. Çizelge 1'den de görülebileceği gibi belirtilen ana işlem grupları ile her gruba ait işlemlerin aralarındaki ilişki dikkate alınarak, ağıın grafiksel mantığına ve işlem sırasına göre birkaç denemeden sonra ilk mantıksal ağı elde edilmiştir.

Bu aşamada yapılacak bir başka işlem de her işe ait kaynakların belirlenmesidir. Projede kaynak olarak sadece insan işgücü dikkate alınmıştır. Bu amaçla bir kaynak listesi

hazırlanmıştır. Mantıksal ağı kurulması ve kaynak listesinin hazırlanmasından sonra her işlemin ne kadar süreceği bilgisayar programına yüklenerek işleme başlama ve bitiş süreleri elde edilmiştir. Aynı zamanda proje toplam süresi ile bitiş süresi tespit edilmiş ve Gantt diyagramı oluşturulmuştur.

Gantt diyagramının hazırlanmasından sonra diyagramda görülen artık zamanlar tek tek incelenerek bu işlemlere ait ne kadar kısıntıya gidilebileceğine bakılmıştır. Araştırmada toplam süre 2 yıl olarak alınmıştır. Projenin toplam bitiş süresi işlemlerin en uzun olduğu yolu gösteren kritik yola göre belirlenmiştir.

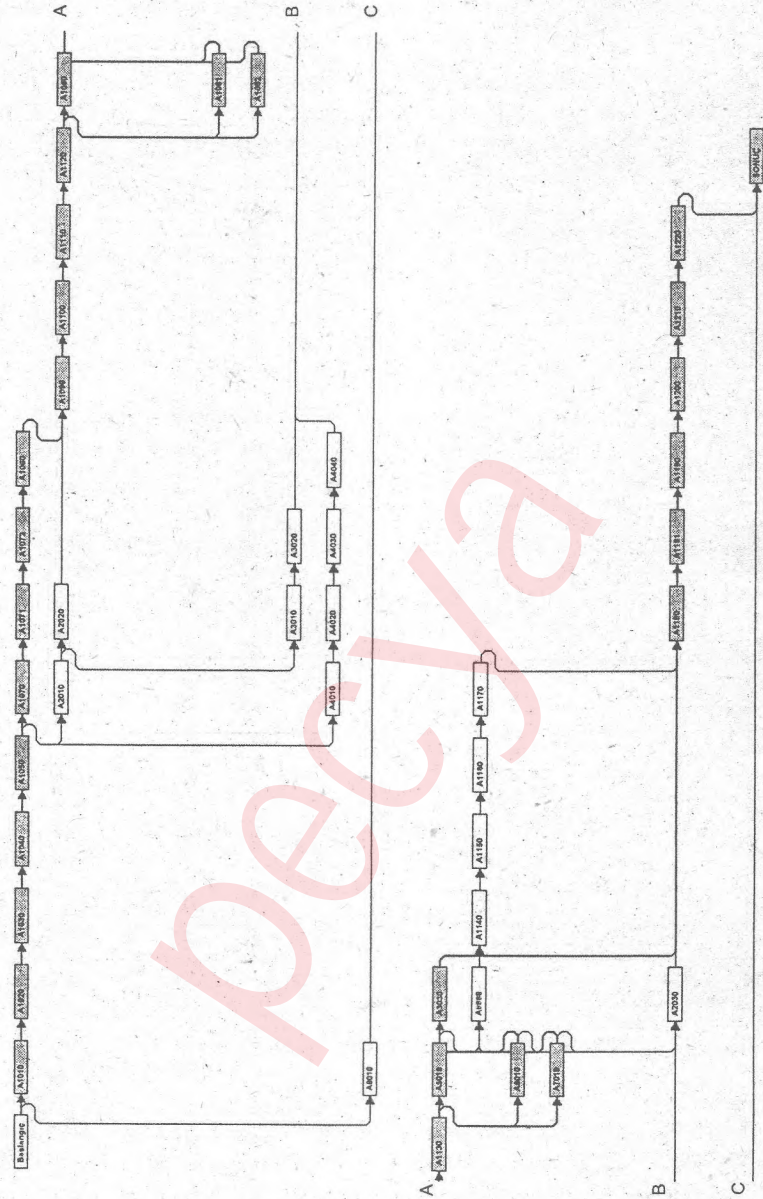
### 3. Araştırma Sonuçları ve Tartışma

Serim tekniklerinin uygulanması ile elde edilen optimum sonuçlar Şekil 2 ve 3'de gösterilmiştir. İşverenin talebine, finansman darlığı ve bolluğuna, yöresel şartlara, tapu kayıtlarının sağlık derecesine, hava şartlarına ve diğer etkenlere göre bu sonuçlar çok daha farklı elde edilebilir. Önemli olan bu tekniklerin yöneticiye planlama ve daha sonra da kontrol ve izleme açısından verdiği olanaklardır.

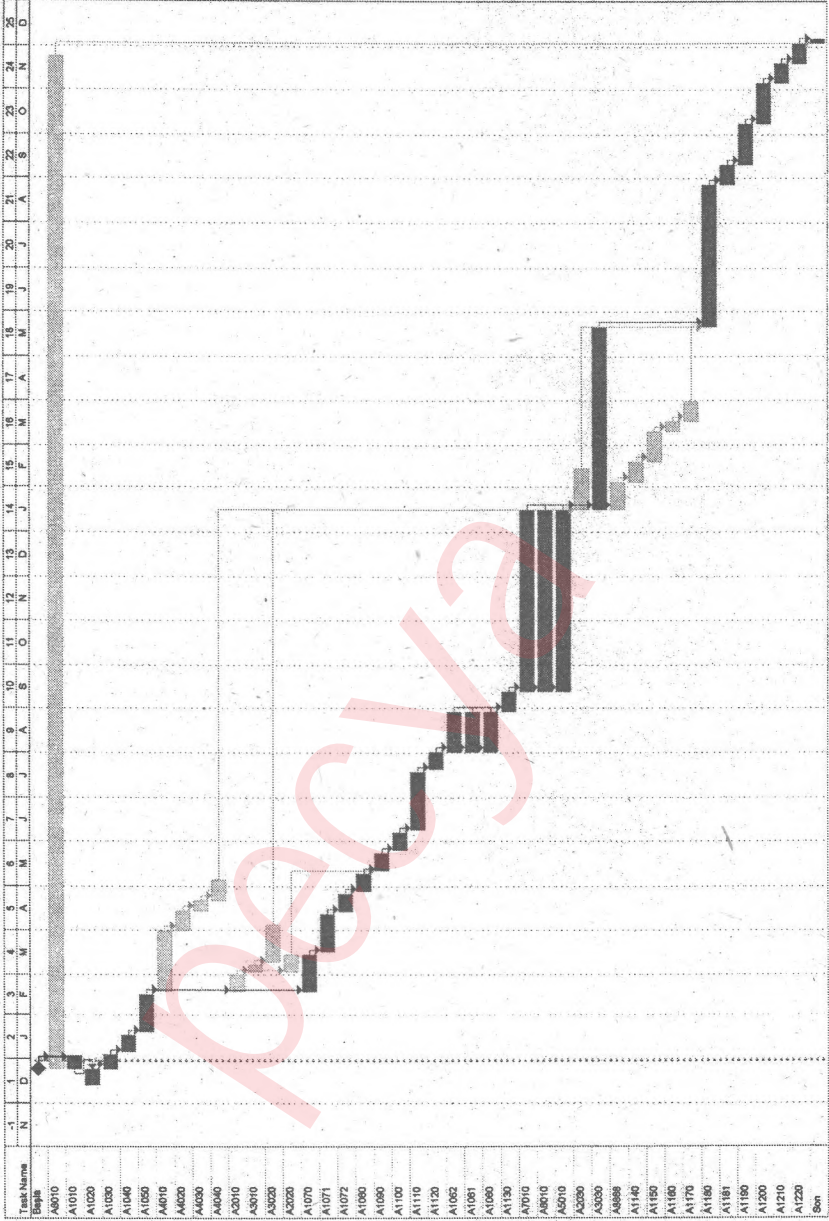
Ağ çözümlene teknikleri arazi toplulaştırma projeleri gibi kapsamlı ve çok alternatifli projelerde, projenin fizibilite analizlerinin yapılmasında sıkça kullanılmaktadır. Projenin başlangıç ağı hazırlandıktan sonra bazı arayışlara gidilerek proje maliyetinin düşürülebileceği, projenin daha kısa zamanda tamamlanabileceği varsayımlarına cevap aranır. Burada sorulması gereken ilk soru proje süresinin bir birim kısaltılması ile elde edilecek faydanın, süre kısaltmak için atanacak yeni kaynakların maliyetine oranının ne olduğudur. Eğer bu oran 1'in üzerinde ise bu her zaman tercih edilebilecek bir yoldur. Fakat teknik olarak imkansız olan veya fazla elemanın kısmi olarak istihdam edilebilme sorunu olan durumlarda bu seçenekler doğrudan göz ardı edilecektir.

Ele alınan projede ilk yapılan süre atamasından sonra bazı işlemlerde zaman boşlukları görülmektedir. Örneğin, Şekil 2 ve 3'de görülebileceği gibi, Tesviye projesinin hazırlanması (A-2030), tesviye projesinin uygulanması (A-3030) ve çiftçi mülakatlarının yapılması (A-8888) aynı paralelde; işletme parsel değer sayısı (PDS)'nin hesaplanması (A-1140), yeni parselasyon planının hazırlanması (A-1150), AT 6,7,8 listelerinin alınması (A-1160) ile askıya çıkma ve itiraz değerlendirme (A-1170) işlemleri, en uzun süreli olan tesviye projesinin uygulanması (A-3030) işinin 90 günlük süresine bağlıdır. Bu sebeple, tesviye projesinin hazırlanması işinin 20 gün olması o kadar önemli değildir. Fakat, özellikle son grupta yer alan 5 işlemin artık zamanı 30 gündür  $[90-(20+10+15+5+10)]$ . Zaten bu işlemin devamında yapılacak olan parselasyon planının aplikasyonu işi için tesviye planının uygulanması gerekecektir. O halde bu beş işlem grubunda en çok toplam 30 gün olmak üzere herhangi birinde veya dağıtılmış olarak birkaçında uzatma yapılabilir. Bu da kaynak dengeleme işinin veya kontrolünün yapılmasının gerekli olduğunu bize bildirmektedir. Çiftçi mülakatları için atanan 2 ziraat mühendisi ile 10 günde yapılacak bu işlem 1 ziraat mühendisi ile 20 güne çıkarılmıştır. Devamındaki işlemlerde başlangıçta atanan elemanlar incelenerek sayıları azaltılmış ve toplam süre 90 günü aşmayacak şekilde süre uzatımına gidilmiştir. Benzer çalışmalarla optimum kaynak dengelemesi yapılmış ve işlemlere göre kullanılan kaynakları ve sayıları belirlenmiştir (Çizelge 2). Bu çizelgenin en önemli yararı; aylık ve toplam proje maliyetinin belirlenmesinde esas teşkil etmesidir.

Çizelge 2. İşlemlere Göre Kaynak Dağıtımı



Şekil 2. PERT Şeması



Şekil 3. Gantt Şeması

Çizelge 2. İşlemlere Göre Kaynak Dağıtım

	Proje yöneticisi	Ziraat mühendisi	Harita mühendisi	İnşaat mühendisi	Büro elemanı	Şoför	Sayısallaştırıcı	Miracı	Teknik ressam	Bilgisayar operatörü	Dozer operatörü	Traktör operatörü	İnşaat ustası	Düz işçi
A-8010	1	1	1	1										
A-1010					1									
A-1020					1									
A-1030		1			1	1								
A-1040		1												
A-1050					1		1							
A-1070								2	2					
A-1071								2	2					
A-1072								2	2					
A-1080								1		1				
A-2010					1						1			
A-2020						1								
A-3010											1			
A-3020					1									
A-4010		1			1	1								
A-4020		1			1					1				
A-4030		1			1					1				
A-4040		1												
A-1090								2	2					
A-1100		1								1				
A-1110								1	2					
A-1120														
A-1060		1								1				
A-1061		1								1				
A-1062		1								1				
A-1130										2				
A-5010						1					1		1	3
A-6010					1						1		1	4
A-7010						2						3		3
A-2030		1								1	1			
A-3030		1						2	2			10		
A-8888		1			1	1								
A-1140		1			1									
A-1150		1			1					1				
A-1160		1			1									
A-1170														
A-1180								2	2				1	2
A-1181														
A-1190								2	2					
A-1200														
A-1210					1									
A-1220														

Bilgisayar aracılığıyla serim teknikleri kullanılarak proje izlemek ve kontrol etmek kolaydır. Her projede elde olmayan sebeplerden dolayı gecikmeler olabilir. Eğer proje başlangıçta atanan zamanda bitirilmek isteniyorsa bu gecikmelerde mutlaka yeni tedbirlere başvurulur. Bu tedbirler mevcut kaynakların daha etkin ve zaman açısından daha fazla değerlendirme imkanı yoksa ek maliyet beraberinde getirecek yeni kaynaklara ihtiyaç duyulabilir. Burada önemli olan bu ek kaynakların getireceği maliyet yükünün projenin gecikmesinden kaynaklanacak maliyet yükünden fazla olmaması gerekir.

Uygulamacılar için en önemli unsur olan zaman ve kaynak planlamasının gecikmeye tahammülü yoktur. Özellikle, kritik hat üzerindeki işlemlerden herhangi birinde herhangi bir nedenle oluşacak gecikme projenin en geç tamamlanma zamanını olumsuz olarak etkileyecektir.

Ülkemizde, son zamanlarda kamu kuruluşlarına karşı yükümlü olarak yürütülen arazi toplulaştırma projelerinde belli ölçüde uygulandığı görülen zaman ve kaynak planlaması çok dar sınırlar içinde tutulmaktadır. Bunun en büyük sebebi poz numaralarına göre hakediş cetveli hazırlandığı için alt işlem gruplarına inilmemesidir. Fakat gerçek planlama için alt işlem gruplarına ayrılmış işlemleri kaynak atmasına göre ve iş takvimi içerisinde yeniden detay planlama yoluna gidilmelidir. Bunun için kullanılacak yöntem ağ çözümlene teknikleri içerisinde PERT VE CPM olacaktır.

#### **4Kaynaklar**

1. Girgin, İ., 1982, "Arazi Toplulaştırmasında En Uygun Parsel Dağılım Deseninin Saptanması Üzerinde Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi, Doçentlik Tezi, Ankara.
2. Schuller, R., 1968, "Elektronische Datenverarbeitung bei der Bayerischen Flurbereinigung", Z.f.K.u.F., 6, Berlin u. Hamburg.
3. Visser A. C. 1971, "Een Computerprogramma Voor Het Berekenen Van de Toeling Bij Ruilverkavelingen", ICW, Nota 637, Wageningen.
4. Kik, R., 1974. "Inschakeling Van Een Computer bij de Toedelinsprocedure Voor Ruilverkavelingen", ICW, Nota 638, Wageningen.
5. Sağın, S. Kaya., 1974, "Ağ Çözümlene Teknikleri İle Planlama ve İzleme", Sistem Yayın Dizisi, No: 2 İstanbul.
6. Schenkenburger, F., and H. Wöhrle, 1975, "Anwendung der Netzplantechnik bei Rebflurbereinigerungsverfahren", Z.f.K.u.F., 4, Berlin u. Hamburg.
7. Schrader, V.B., 1977, "Ablaufplanung und Mathematische Optimierung bei der Flurbereinigung, Vertrag auf dem" XIII, Int. Kongre der Vermessungssingenieure, Viesbaden.
8. Woodgate, H.S., 1966, "Planning by Network, Project Planning and Control Using Network Techniques", Business Publications Ltd., London.
9. Gage, W.L., 1970, "Kritik Yol Analizi", MPM Yayınları, Ankara.



# K **üçüncü sektör** KOOPERATİFÇİLİK

## KOOPERATİF İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

Yrd. Doç. Dr. Nurcan Turan\*

### ÖZET

Günümüzde şirketlerin büyümesi ve ortaklığın geniş bir tabana yayılması kurumsal yönetimin önemini arttırmıştır. Genellikle geniş bir ortaklık tabanına sahip olan kooperatif işletmelerde de, büyümeyle birlikte kurumsal karar alma güçleşmiştir. Bu durum, kooperatif işletmelerde etkin bir kurumsal yönetim sistemini gerektirmektedir. Kooperatif işletmelerde kurumsal yönetim; kooperatiflere ilgiyi arttırmak, performans geliştirmek ve yönetim ve çalışanlara yönelik politika, strateji ve karar alma süreçleri geliştirmekle ilgilidir.

**Anahtar kelimeler:** kooperatif işletmeciliği, kurumsal yönetim.

### CORPORATE GOVERNANCE IN COOPERATIVE ENTERPRISES

### ABSTRACT

In these days, dispersed ownership and growth in company size have increased importance of corporate governance. Usually in cooperative business having wide basis of ownership, it has been getting difficult to make corporate decisions too. This case requires an effective corporate governance system. Corporate governance in cooperative business is related; to increase interest to cooperatives, to increase performance and to develop policies, strategies and processes of making decision for management and employees.

**Key words:** cooperative business, corporate governance.

\* Anadolu Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Kooperatifçilik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim sistemi günümüzde geleneksel yönetim anlayışının yerini almaya başlamıştır. Özellikle 1980'li yıllardan bu yana kurumsal yönetim sorunu hem akademik alanda, hem işletmecilik alanında, hem de kamu politikası alanında tartışma konusu olmuştur. Diğer işletmelerin yanı sıra kooperatif işletmeler de, sistem ile ilgili tartışmalara katılmışlar ve etkin bir kurumsal yönetim sistemi oluşturmaya çalışarak, yüksek bir performans hedeflemişlerdir.

### 1.KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim, serbest piyasa ekonomisi kurallarının geçerli olduğu ülkelerde 1930'lu yıllardan bu yana uygulanmakta olan bir sistemdir. Bu sistem, 1980'li yıllardan bu yana da OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesi ile bir çok ülkede kurumların yönetim biçimlerini belirleyici bir sistem haline gelmiştir (1).

Kurumsal yönetim sisteminin 1980'den bu yana önem kazanmasının nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (2):

- Son yirmi yılda dünya genelinde gelişen özelleştirme hareketleri,
- Emeklilik fonlarında reform ve özel tasarruflarda artışlar,
- 1980'lerin şirket birleşmeleri,
- Sermaye piyasalarının entegrasyonu ve yeniden düzenlenmesi,
- 1998 Asya krizi,
- ABD'de ortaya çıkan büyük şirket skandalları ve kurumsal başarısızlıklar.

### 2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışının yerini alan ve üzerinde tartışılan kurumsal yönetim (corporate governance) sistemi, tek odaklılık yerine çok odaklılığı ve katılımıcılığı esas almaktadır. Son yıllarda kurumsal yönetim kavramına ilişkin bir çok tanım yapılmaktadır. Bu konuda yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Kurumsal yönetim, "şirketin pay sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticileri ile çalışanları ve iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum ve kişilerle arasındaki ilişkilerin belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması" dır (3).

Bohren ve Odegaard kurumsal yönetimi, yönetsel maliyetleri azaltmanın bir aracı olarak, şu şekilde tanımlamışlardır: "Yöneticiler ve yatırımcılar arasındaki çıkar çatışmasının yol açtığı şirket değerindeki azalmayı en aza indirmeye yarayan bir sistem" (4).

Dünya Bankası tarafından yapılan tanıma göre ise, kurumsal yönetim; "genel olarak toplum ve pay sahiplerinin hakları korunurken, pay sahipleri için uzun vadeli ekonomik değer yaratarak varlığını sürdüren ve finansal ve beşeri sermayenin performansını artırır-

mak için işbirliğine giden gönüllü özel sektör uygulamalarına özgü, düzenleme ve yasaların birleşimidir”.

TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, kurumsal yönetim Dünya Bankası tarafından yapılan tanıma benzer olarak, şu şekilde tanımlanmıştır (5): “Kurumsal yönetim; bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder”.

Kurumsal yönetimin temel amaçlarını; paydaşların (stakeholder) haklarını ve sorumluluklarını belirleme, yönetimde saydamlığı gerçekleştirme, yatırımcının güvenini kazanma ve şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek kârlılık elde etme oluşturmaktadır (6).

Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan mikro ekonomik politikalara kadar şirketlerin faaliyetlerini biçimlendiren çok geniş bir çerçeve içerisinde yer almaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı şirketlerde “iyi yönetim” (good governance) olgusunu gündeme getirmiştir. Kurumsal yönetim kavramı ile iç içe geçmiş olan iyi yönetim “şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin kararlarını, ortaklar dahil olmak üzere tüm paydaşların denetleyebilmesi, şirketin hukuk ve kurallar doğrultusunda saydam bir biçimde yönetilmesi” olarak açıklanabilir (7).

Kurumsal yönetim aynı zamanda etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi alanlarla bir arada ele alınan genel bir yaklaşımı da açıklamaktadır.

### 3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri konusunda, uluslar arası alanda benimsenmiş ortak bir ilkelere seti bulunmamaktadır. Bununla birlikte çeşitli uluslar arası kuruluşlar 1997 Asya krizinin ardından şirketlerin daha iyi yönetilebilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi konusunda çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalardan en yaygın yol gösterici olanı OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından 1999 yılında hazırlanan ilkelerdir. Beş alanı kapsayan bu ilkeler şunlardır (8):

#### OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri:

1. **Ortakların hakları:** Kurumsal yönetim ortakların haklarını korumalıdır.
2. **Ortakların eşit muamele görmesi:** Kurumsal yönetim azınlıkta olan ve yabancı olan ortakları da içerecek biçimde tüm ortaklara eşit davranılmasını güvence altına almaktadır. Ortakların hakları çiğnendiğinde, ortaklar bunu karşılama olanağı elde etmelidirler.
3. **Kurumsal yönetimde paydaşların rolü:** Kurumsal yönetim, paydaşların rolünü yasalar çerçevesinde tanımalı , gelir ve yeni iş alanları yaratılmasında şirketlerle paydaşlar arasında doğrudan etkin bir işbirliği ve finansal olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını özendirmelidir.

4. **Açıklık ve saydamlık:** Kurumsal yönetim, finansal durum, performans, mülkiyet ve şirketin yönetimi ile ilgili maddi konularda zamanında ve gerçeğe uygun açıklamalar yapılmasını güvence altına almalıdır.

5. **Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları:** Kurumsal yönetim, şirketin stratejik öncülüğünü sürdürmeli ve yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin bir biçimde izlenmesini ve yönetim kurulunun şirket ve ortaklarına hesap vermesinin sağlanmasını garanti altına almalıdır.

#### 4. KURUMSAL YÖNETİMİ ETKİLEYEN ETKENLER

Kurumsal yönetimi etkileyen etkenler şu şekilde sıralanabilir:

• Ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel ve hukuksal yapılarındaki farklılıklar ve tarihsel gelişimleri,

• Uluslar arası finans kuruluşları, banka yada büyük kreditorlerin etkinliği,

• Kurumsal yatırımcıların varlığı (9).

#### 5. KOOPERATİF İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

Diğer şirketlerde son yıllarda yoğun bir biçimde tartışma konusu yapılan ve önem kazanan kurumsal yönetim, kooperatif işletmeler için de aynı derecede önem kazanmıştır. Dünya genelinde pek çok kooperatif bu konudaki gelişmeleri dikkatle incelemeye başlamış ve konu ile ilgili bir çok toplantılar düzenlenmiştir. Bu toplantılarda kooperatif işletmelerde, varolan düzenlemelerin geliştirilmesi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler, özellikle en iyi uygulama kodları ve etik kodlarını içermektedir.

#### 6. KOOPERATİF İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI

Kooperatif işletmelerin amaç ve hedefleri, kooperatiflerde kurumsal yönetimin çerçevesini belirler. Kooperatif işletmeler ortaklarına ekonomik çıkar sağlamak amacıyla kurulan ve demokratik olarak yönetilen işletmelerdir. Bu nedenle, kooperatif işletmelerde kurumsal yönetimin temel amaçlarını (10):

• Ortakların çıkarlarının en üst düzeyde sağlanması,

• Ortakların kooperatife olan güveninin yükseltilmesi ve ortakların kooperatife olan ilgilerinin artırılması,

• Ortakların ve tüm paydaşların hak ve sorumluluklarının belirlenmesi,

• Performansın artırılması,

• Saydamlığın sağlanması,

olarak sıralayabiliriz.

## 7. KOOPERATİF İŞLETMELERDELERDE KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ

Kooperatif işletmelerde kurumsal yönetim sistemi üçe ayrılabilir (11):

### 1. Dış kurumsal Yönetim

Yasalar

Sermaye piyasalarının yapısı

Finansal yapı

Mülkiyet yapısı

Dış Kurumsal Yönetim

- Yasalar
- Sermaye Piyasalarının Yapısı
- Finansal Yapı
- Mülkiyet Yapısı

Kooperatif Anasözleşmesi

Kooperatif Anasözleşmesi ve Yönetim Kurulu İç ve Dış Kurumsal Yönetim Arasında Bağlantıyı Sağlayan İşlevlere Sahiptir

Yönetim Kurulu

İç Kurumsal Yönetim

- GÜdüleyici Planlar
- Uygulama Raporları
- Hiyerarşi ve organizasyon
- Örgüt
- Kurum Kültürü

## 2. İç kurumsal yönetim

- Güdüleyici planlar
- Uygulama raporları
- Hiyerarşi ve organizasyon
- Örgüt
- Kurum kültürü

## 3. İç ve dış kurumsal yönetim arasında bağlantıyı sağlayan öğeler

- Kooperatif Ana sözleşmesi
- Yönetim Kurulu

Aşağıdaki şema bu sistemi ayrıntılı bir biçimde açıklamaktadır.

Kurumsal yönetim sistemi, kooperatif işletmenin yönetim çevresinin belirlenmesinde etkili olan bir sistemdir.

## 8. KOOPERATİF İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kooperatiflerle diğer işletmeler arasındaki farklılıklar, tüm kooperatifleri karakterize eden ve nasıl çalıştıklarını açıklayan üç genel ilke ile açıklanabilir (12):

- **Ortağın sahipliği ilkesi:** Kooperatif işletmenin finansmanı ortaklar tarafından sağlanır.
- **Ortağın denetleme ilkesi:** Kooperatif ortakları, yönetim kurullarını demokratik olarak seçerler ve kooperatifin işleyişini denetlerler.
- **Ortağın yararlanma ilkesi:** Kooperatifin temel amacı, ortaklarına ekonomik yarar sağlamaktır.

Kooperatif işletmeler, kurumsal yönetim açısından ise, mülkiyet özellikleri, amaçlar ve hedefler, finansman yöntemleri, kârın dağıtılması ve karar alma konularında diğer işletmelerden ayrılırlar.

Kooperatif işletmelerde ortaklık genellikle geniş bir tabana yayılmıştır. Geniş tabanlı ortaklık, sahiplik ve yöneticiliğin birbirinden ayrılması sonucunu beraberinde getirir (13). Bu sonuç kooperatif işletmelerde, bir tarafta ortaklarca seçilen ve ortak çıkarlarını temsil eden yönetim kurulu ve diğer tarafta yönetim kurulunca atanmış, uzman ve zaman zaman kendi çıkarlarını ortak çıkarlarının üzerine çıkarabilecek olan profesyonel yöneticiden oluşan bir yapı ortaya koyar. Bu yapı kooperatiflerde etkin bir kurumsal yönetim sistemi gerektirir.

Kooperatif işletmelerde kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler, Yönetim Kurulu ve profesyonel yöneticinin karar almada işbirliği yapmasını ve ortakların bu konuda düzenli bir katkı için çaba göstermesini sağlar (14). Karar almada yönetim kurulunun profesyonel yönetici ile işbirliği yapması, yönetim kurulunun özenle seçilmiş, uzman, eğitilmiş ve deneyimli kişilerden oluşmasını gerektirir. Ancak kooperatif yönetim kurullarında bu özellikleri taşıyan üyeleri bulmak her zaman kolay değildir.

Etkin bir kurumsal yönetim ayrıca, yönetim kurulunun; kooperatif işletme içerisindeki enformasyona kolaylıkla ulaşabilmesini, kooperatifçilik ilke ve değerleri konusunda bilinçlendirilmesini, kooperatif işletme ile diğer işletmeler arasındaki farklılıkları net bir şekilde bilmesini ve düzenli olarak toplanmasını gerektirir. En iyi uygulama kodları ve etik kodların hazırlanması da etkin bir kurumsal yönetimin varlığı için gereklidir(15).

Etkin bir kurumsal yönetim için gerekli olan diğer unsur ise, kooperatifin gerçek kontrolünün ortaklarda kalmasını sağlayacak yapılar oluşturmaktır. Kooperatif işletmelerde demokratik yönetimin anlamı “ bir ortak bir oy” yaklaşımından daha fazlasını kapsamaktadır. Ortaklar ve yönetim arasında karşılıklı bir iletişim sisteminin oluşturulması ve ortakların aktif hale getirilmesi önem taşımaktadır (16).

Kooperatif ortakları, kooperatif işletmenin aktif birer kullanıcı ve katılımcısı olmalıdır. Bu konu iki ayrı boyutta ele alınabilir (17):

**Ekonomik boyut:** Ortaklar kooperatif hizmet ve ürünlerini satın alır ve kullanırlar.

**Politik boyut:** Ortaklar kooperatif işletmenin yönetimine katılırlar (Genel Kurul’a katılarak, Yönetim Kurulu’na seçilme ve seçme hakkını kullanarak, kooperatifin işleyişine ilişkin bilgi sahibi olarak).

Kooperatif ortaklarının ekonomik ve politik olarak aktif olmasının boyutları ve yapısı kooperatiflerde kurumsal yönetim için önemlidir. Aktif olmayan kooperatif ortakları kooperatif işletme için bir tehdit oluşturur. Ortakların aktif olmaması, onların kooperatifçilik ilke ve değerlerine bağlı olmadıklarını gösterir. Ayrıca bu durum bazı tutarsızlıklara yol açarak, aktif olan ve olmayan ortaklar arasında çatışmalar yaratır. Genellikle kooperatif işletmelerde aktif olmayan ortak sayısının fazla olması, kooperatiflerin varlıklarını sürdürmedeki riski de yükseltmektedir (18).

## KAYNAKLAR

- (1) TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, 2002, s. 9.
- (2) Marco Becht, Patrick Bolton, Ailsa Röell, **“Corporate Governance and Control”**, ECGI Working Paper Series in Finance, WP no. 02/2002, Sept. 2002, s.10.
- (3) Arıl Seren, **“Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri”**, İMKB Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı (26 Nisan 2002), s.13.
- (4) Oyvind Bohren, Bernt Arne Odegaard, **Corporate Governance and Economic Performance: A Closer Look 2001**, s. 4. ([http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN\\_ID301386\\_code020301520.pdf?abstractid=301386](http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID301386_code020301520.pdf?abstractid=301386))
- (5) TÜSİAD, s. 9.
- (6) Seren, s.3.
- (7) Hakan Akbulut, **Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim** (<http://www.mfa.gov.tr/turkce/grupe/ues-4/Kuresellesme.htm>).
- (8) OECD; **OEDD Principles of Corporate Governance**, Paris, 1999, s.19-24.
- (9) Levent Özer, **“Kurumsal Yönetim İlkelerinin Şirket Performansına Etkileri:İMKB Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”**, **KalDer Forum** (Ekim-Kasım-Aralık 2002), Y.2, S,8, s.30,31.
- (10) Raija Itkonen, **“My Views on Co-operative Corporate Governance”**, **Review of International Co-operation**, Vol.89, No.4/1996, s. 20.
- (11) Pellervo Confederation of Finnish Cooperatives, **“Corporate Governance and Management Control in Cooperatives”**, November 2000.s. 11.
- (12) USDA, **“What is a Cooperative? Why Cooperatives are Organized”**, **U.S. Department of Agriculture Rural Business and Cooperative Development Service Cooperative Information Report**, No.50, 1995.
- (13) Stuart L. Gillan, Jay C. Hartzell, Laura T. Starks, Industries, **Investment Opportunities and Corporate Governance Structures**, Center for Corporate Governance University of Delaware, Working Paper Series WP 2002,003,s.1.
- (14) John Pound (Çev. Ahmet Kardam), **“Kurumsal Olarak Yönetilen Şirket Neler Sağlayabilir”**, **Kurumsal Şirket Yönetimi** (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler); MESS Ya. No. 389, İstanbul, 2002, s.89.
- (15) Daman Prakash, **Governance in the Management of Cooperatives**, ICA, 2000 Geneva, s.5. (<http://www.coop.org/ica/issues/governance.html>)
- (16) Edgar Parnell, **Reinventing Co-operation the Challenge of the 21st Century**, Plunkett Foundation, Oxford,1999, s.129.
- (17) David Griffiths, **Why Do Co-operatives Fail as Co-operatives**, 2003 ([http://www.australia.coop/why\\_fail](http://www.australia.coop/why_fail)).
- (18) Griffiths.



# K üçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

## İPOTEK PİYASALARININ HAZİNE BONOSU VE FAİZ ORANLARI İLE İLİŞKİSİ: AMPİRİK BİR İNCELEME

Cihan TANRIÖVEN<sup>1</sup>

### ÖZET

İpotek, aynı anda gerçek varlık ödeme gerektiren borç senetlerini ifade etmektedir. İpoteğe dayalı menkul kıymetler ise ipoteklere dayalı olarak ihraç edilen, sahibinin menkul kıymetin özelliklerine göre veya ipotek havuzunda toplanan nakit akışından pay aldığı yatırım amaçlı menkul kıymetlerdir. İpotek kredileri, faiz oranları düşerse vadesi dolmadan ödenebilir veya kredinin ödenmemesi durumunda ipotek konusu varlık satılarak borç ödenebilir. Bu makale ABD’de ipotek piyasası işlem hacimleri ile hazine bonosu ve bunların faiz oranları arasındaki ilişkiyi regresyon analizini kullanarak incelemektedir.

### RELATION BETWEEN MORTGAGE MARKET AND TREASURY BOND AND INTEREST RATE: AN EMPRICAL STUDY

### ABSTRACT

Mortgages represent notes payable that have as collateral real assets and require periodic payments. Mortgage-backed securities securitized residential mortgages by packing them and issuing marketable securities of various types on them-either as flow through investments, where holders receive as share of the total cash flows on the pool of mortga-

<sup>1</sup> Arş. Gör., Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

ge or as derivative products, where holders receive customized packages of cash flows depending on their preferences. Mortgage can be prepaid by borrowers if interest rates decline, or in the event of default these assets may be sold to pay off the debt. This article examines relation between volume of mortgage market and treasury bond and its interest rate in USA by using regression analysis.

## GİRİŞ

Etkin bir konut finansman sisteminin, fon fazlası olan ekonomik birimlerden toplanan fonları, fon talebi olan birimlere aktarma fonksiyonunu yerine getirmesi gerekmektedir. Bu sistemin etkin çalışması ölçüsünde, bireyler konut sahibi olabilmek için para biriktirmeye zorunlu olmayacak, uygun ödeme olanakları çerçevesinde konut edinebileceklerdir. Bununla birlikte konut finans sisteminin etkinliği, piyasada arz edilebilir yeterli hacimde uzun vadeli konut kredilerinin varlığı ile değerlendirilir. Konut finansman sistemleri ise doğrudan finansman, sözleşme karşılığında birikim (kredi sistemi), mevduat finansman yöntemi ve ipotek bankaları yöntemini içerir.

Literatürde konut finansmanı son yıllarda ilgi çekmeye başlamış, bu alanda araştırmacıların [Fabozzi ve Modigliani (1992), Alp(2000), Alp ve Yılmaz(1990a) Alp ve Yılmaz(-1999b), Tantan (1999), Ekren ve Gürbüz (1999), Akçay (1999), Karagöz (1999), Sarıtaş (2001)] konut finansmanı ipotek piyasaları aracılığı ile geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması önerileri dikkat çekmektedir.

İpotek piyasası, konut üretiminden, satışından başlayarak para ve sermaye piyasalarından geçerek tasarrufların değerlendirilmesi aşamasına kadar uzanan işlemlerin yapıldığı piyasa şeklinde tanımlanır. İpotek (mortgage) bir borcun ödenmesini güvence altına almak için gayrimenkule konan rehindir (1). İpotek piyasaları da diğer piyasalarla etkileşim içinde olup, bu piyasalardaki değişimlerden olumlu yada olumsuz etkilenmektedir. Bu çalışmanın amacı, ipoteğe dayalı menkul kıymetler, ABD ve Türkiye’de ipotek piyasalarının incelenmesi ve hazine bonusu faiz oranları ile ipoteğe dayalı menkul kıymetler arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

## 1. İPOTEK PİYASASININ ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİ

İpotek yaptırılan birim, ipotek yapana ödeme güçlüğü içine düşerse, kredi veren taraf krediyi kapama ve ipotek yapılmış olan mülkü sattırarak alacağını geri alma hakkına sahiptir(2). İpotek piyasaları gayrimenkul için sermaye yaratılması, bu sermayenin artırılması ve dağıtılmasına kadar pek çok fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlar; ipotekli kredinin fonlanması (origination), hizmet sunulması (servicing), yatırımın gerçekleştirilmesi (investment), kredinin dönüşümü (transformation) ve sigortalanması (insurance) olmak üzere beş grupta toplanır (3).

Fonlama, bir finansal kurumun, ödünç almak isteyen birime bir gayrimenkul ipoteği karşılığında kredi açması durumudur. Hizmet fonksiyonu aylık anapara ve faiz ödemele-

rinin toplanması, ilgili kayıtların tutulması, ödenmesi gerekli vergiler ve risk sigortası için taahhüt edilen hesapların tutulması fonksiyonlarını içermektedir. Yatırım ise ipoteği nihai olarak portföyünde bulunduran kişi veya kuruluşun üstlendiği bir fonksiyondur. Dönüş-türme fonksiyonu ipotek kredisinin yatırımcılara daha kolay şekilde satabileceği bir biçime dönüştürülmesidir. Sigortalama kredinin ödenmesi veya programa uygun bir şekilde ödenmemesi riskinin paylaşılması işlemleridir.

İpotek piyasalarında ev satın almak için kredi talep edenlere kredi vermede kullanılan iki faktör vardır. Bunlar ödemelerin gelire oranı (PTI) ve kredinin değere oranıdır (LTV). İpotek ödemelerinin gelire oranı (payment to income) bireylerin başvurdukları kredinin aylık geri ödeme tutarlarının ne olacağını ve kişilerin aylık gelirleri içinde ne kadarlık bir paya sahip olacağını ifade etmektedir. Bu oranın düşük olması , kredi geri ödeme tutarının krediyi alan kişinin geliri içindeki payının düşük olduğunu, kredinin geri ödenmeme riskinin az olduğunu gösterir. Kredinin değere oranı (loan to value) ise kredi tutarının gayrimenkulün piyasa değerine oranıdır. Bu oranın düşük olması krediyi alanın geri ödeyemesi durumunda kredi veren yüksek düzeyde korunma sağlar(1).

İpotek piyasaları birincil ve ikincil olmak üzere genel olarak ikiye ayrılmaktadır. İkinci el piyasanın gelişmesi ve ürünlerin standartlaştırılması birincil piyasada işleyişi kolaylaştırır ve likidite sağlar. İpoteğe dayalı menkul kıymetler (İDMK) açısından ipotek piyasası daha gelişmiştir. Menkul kıymetlerin belirli tip ve büyüklüklerde olması, ihraç eden kurumların tanınmış olması geniş bir talebe sahip olmalarını sağlamaktadır(4).

## 2. İPOTEK PİYASASI ARAÇLARI

İpotek piyasasında direkt kullanıcılara yönelik olan krediler ve bu kredilere dayalı olarak ihraç edilen menkul kıymetler işlem görmektedir.

### 2.1. İPOTEK KREDİLERİ

İpotek piyasasında kullanılan ipotek kredisi türleri, geleneksel, fiyat düzeyine ayarlanabilen ve çift endeksli değişken oranlı kredilerden oluşmaktadır.

Geleneksel ipotek kredisinin en önemli özelliği vadesi boyunca faiz oranının ve geri ödeme tutarlarının sabit olmasıdır. Buna göre geleneksel ipotek kredisi, sabit faiz oranlı, eşit geri ödemeli, tamamen amortize edilen bir konut kredisi olarak tanımlanabilir(2).

Klasik ipotek kredisinde karşılaşılan problemleri gidermek için uygulanan yaklaşımlardan biri ipotek düzenlenirken, fiyat seviyesindeki değişimlerin yansıtılmasıdır. Bu tür krediler fiyat düzeyine ayarlanabilen kredileri oluşturmaktadır. Bu kredilerde başlangıç ödemeleri, faiz ve tahsil edilmemiş borç ödemesine dayanarak hesaplanmaktadır. Kredinin tahsil edilmemiş bakiyesi nominal olarak ve belli dönemlerde fiyat endeksi ile yeniden değerlendirilmektedir(5).

Bir diğer ipotek kredisi türü olan çift endeksli değişken oranlı ipotek kredisinde, kredi bakiyesi enflasyon oranına göre düzeltilmekte, kredi almış kişilerin geri ödeme tutarları ise gelir seviyesindeki artışa göre hesaplanmaktadır. Bu kredinin enflasyona endeksli krediye göre en önemli avantajı , geri ödeme tutarlarının kişilerin gelirlerinin belirli bir oranı şeklinde belirlenmesi sebebiyle kişilerin gelirlerinin enflasyonun altında artması halinde bile geri ödenmeme sorununa sebep olmamasıdır(6).

## 2.2. İPOTEĞE DAYALI MENKUL KIYMET TÜRLERİ

İpotek kredilerine bağlı olarak ortaya çıkan menkul kıymetler, ödeme aktarmalı menkul kıymetler, teminatlı ipotek yükümlülükleri, getirisi ayrılan ipoteğe dayalı menkul kıymetler ve ipoteğe dayalı tahvillerdir (7).

Ödeme aktarmalı menkul kıymetler, ipoteğe dayalı menkul kıymetler arasında en yüksek ihraç hacmine sahiptirler. Bu menkul kıymetlerin ABD sermaye piyasalarında ihraç tutarı şirket tahvil ihraçlarını geride bırakmış ve Amerikan Hazinesinin ihraç ettiği menkul kıymet tutarının yarısına ulaşmıştır. Bir yed-i emin tarafından saklamaya alınan ipotekler, söz konusu menkul kıymetler için teminat oluşturur. Faiz ve anapara ödemeleri ihraççı finansal kuruma gönderilir, ihraççı kurum ise faiz ve anapara ödemelerini, hizmet, garanti v.b. ücretleri düşükten sonra ödeme aktarmalı menkul kıymet yatırımcılarına transfer eder (7). Ödeme aktarmalı menkul kıymetlerin ihracı, faiz oranı riskini azaltmaktadır; çünkü menkul kıymet sahiplerine ödenecek faiz tutarı ipotek borçlularından sağlanan faiz tutarına paralel olmaktadır. Ödeme aktarmalı menkul kıymetlere yatırım yapılmasının en önemli iki sebebi bu menkul kıymetlerin likiditelerinin çok yüksek olması ve yatırımcı riskini azaltmalarıdır.

Teminatlı ipotek yükümlülükleri, bir ipotek kredisi grubuna ya da bir ödeme aktarmalı menkul kıymet grubuna dayalı olarak ihraç edilirler. Ödeme aktarmalı menkul kıymetlerden farklı olarak 6 ayda bir ödemelidirler. Teminatlı ipotek yükümlülükleri farklı sınıflara (3-10) ayrılmışlardır. İlk sınıf en hızlı geri ödemeye sahiptir. İpotek kredisi sahiplerinin ödedikleri anapara tutarları ilk sınıftakiler itfa edilinceye kadar onlara aktarılır. Daha sonra ikinci sınıf menkul kıymet sahiplerine geçer. Bu süreç bütün menkul kıymet sahiplerine yapılan ödemeler tamamlanıncaya kadar devam eder (7). Bilindiği üzere klasik bir ipoteğe dayalı menkul kıymet, dayanmış olduğu ipotek grubundan sağladığı nakit akımını eşit oranda menkul kıymet sahiplerine dağıtır. Getirisi ayrılan ipoteğe dayalı menkul kıymetler ise anapara ve faiz geri ödemelerinden sağladıkları tutarları, ihraç edilen menkul kıymetin satış aşamasında belirlenen ilkelere göre menkul kıymet sahipleri arasında farklı şekillerde dağıtırlar. Bu yüzden ihraç edilen menkul kıymetlerin getirisi, menkul kıymetin dayandığı ipotek grubunun getirisinden farklı olmaktadır.

Temelde iki çeşit getirisi ayrılan ipoteğe dayalı menkul kıymet bulunmaktadır(7);

a) Yapay Getirili Menkul Kıymetler (Synthetic-coupon passthroughs): İhraç aşamasında, farklı gruplar arasında farklı getiri oranlarının tespit edilmesi sebebiyle yapay (synthetic) getirili denmektedir.

b) Yalnız Faiz/Yalnız Anapara Ödemeli Menkul Kıymetler: Anapara ödemelerinin bir sınıfa, faiz ödemelerinin ise diğer sınıfa tahsis edildiği ipoteğe dayalı menkul kıymetlerdir. Yalnız anapara ödemeliler, piyasada iskontolu olarak satılmaktadır. Yatırımcının elde edeceği getiri anapara erken ödemelerinin hızına bağlıdır.

Yalnızca faiz ödemeli bir menkul kıymetin nominal değeri olmamaktadır. Yalnızca anapara ödemeli menkul kıymet yatırımcısının aksine, yalnızca faiz ödemeli menkul kıymet yatırımcısı, anapara geri ödemelerinin yavaş olmasını tercih etmektedir, çünkü erken ödemeler gerçekleştiğinde ipotek bakiyesi ve dolayısıyla bunun üzerinden kazanılan faiz tutarı azalmaktadır.

İpotek kredilerine dayalı menkul kıymetlerden bir başkası olan İpoteğe dayalı tahvil-ler, klasik anlamdaki bir tahvilin her türlü özelliğine sahiptirler. Tek farkları, ipotek kredisi gruplarının tahvil için bir teminat oluşturmasıdır. Tahvilin geri ödenmemesi durumunda ipotek kredisi grupları devreye sokulmakta ve bu ipotek kredileri satılarak tahvil sahiplerine olan yükümlülükler yerine getirilmektedir. İpoteğe dayalı tahvillerin ipotek kredilerinden oluşan teminatlarının tutarı, ihraç edilen tahvillerin tutarından daha fazla (%115 - %200 arasında) olmaktadır (7).

İpoteğe dayalı menkul kıymetler yatırımcılar özellikle kurumsal yatırımcılar için çekici yatırımlardır. İDMK'ler yüksek getiri sağlarken devlet garantisi taşıdığından iflas riskinin olmaması, çeşitlendirmeyi artırması ve portföy riskini azaltması ve sosyal amaçlar içermesi avantajlı yanlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan IDMK'ler karmaşık yapıları, riske göre ayarlanmış diğer menkul kıymetlere göre düşük getiri sağlamaları, ödenmemem riski ve anlaşamama riskine sahip olmaları nedeni ile bazı dezavantajlara sahiptirler. Ayrıca faiz oranlarının düştüğü dönemlerde refinansmanın söz konusu olması yeniden yatırım riski yaratmaktadır(8).

### 3.TÜRKİYEDE İPOTEK PİYASALARI

Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de ihtisaslaşmış finans kuruluşlarının önemli roller üstlendikleri gelişmiş bir konut finansmanı sistemi bulunmamakta; konut finansmanı çoğunlukla hane halklarının kendi birikimleri ve doğrudan finansman olarak adlandırılan şekilde, yakınlarına ve konut satıcısına borçlanmaları yoluyla sağlanmaktadır. Pıar Gallup'un yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye'de konut finansmanının yalnızca %2,7 sinin finansal piyasalar yolu ile gerçekleştiği tespit edilmiştir (6). 1963-1980 döneminde konut sektöründe finansmana aracılık eden kurumlar SSK ve konut finansmanı için kurulmuş olan ve piyasa payı toplam konut yatırımlarının % 15'ini geçmeyen Emlak ve Kredi Bankasıdır.

Konut ipotek kredisi sağlayan TOKİ 1984 yılında kurulmuştur. Ancak kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle konut finansmanı anlamında başarılı olamamış ve kurumsal bir finans sisteminin gelişmesini desteklememiştir. Ancak TKİ 1984-1990 periyodunda üç ticari banka aracılığı ile (T. Emlak Bankası, Vakıfbank, Pamukbank) çeyrek milyondan fazla konut için konut ipotek kredisi sağlamış, bu kredilerin konutların maliyetine oranı %20'ler düzeyinde olmuştur (9). Diğer yandan sermaye pazarlarından konut sektörüne fon aktarımına ilişkin olarak 1992 yılında sermaye piyasası kanunu ve vergi kanunlarından düzenlemeler yapılmış 1995 yılında da "gayrimenkul yatırım ortaklıklarına ilişkin esaslar tebliği" yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kuruluşlar portföylerine sadece gayrimenkuller, gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçları ve gayrimenkul projeleri alabilecektir.

Toplu Konut İdaresi, 2985 sayılı Toplu Konut Kanunu ve Toplu Konut Fonu'nun Kullanım Şekline İlişkin Tüzük ile tanımlanan görev ve faaliyetleri çerçevesinde kalan menkul kıymet ihracı uygulamasına dayanak teşkil etmek üzere, mevcut mali piyasalarda faaliyet gösteren kurumlarca verilen ipotekli konut kredilerinin satın alınması ile bir portföyün oluşturulması ve buna dayalı menkul kıymet ihracı uygulamasına başlamayı planlamaktadır. Söz konusu uygulama ile amaçlanan; kamunun konut piyasasında yönlendirici ve denetleyici olması gerekliliği de göz önüne alınarak, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nın, sistemdeki eksiklikleri de gideren ve konut piyasasının gelişmesine katkıda bulunabilecek etkin politikalar üreten bir rol üstlenmesidir. Düzenleme ile;

İpotekli kredilerin satın alınması ve menkulleştirilmesi ile konut piyasasında ilave bir fon yaratılacak, konut piyasaları ile sermaye piyasaları arasındaki ilişki güçlenecek, ipotekli piyasaların gelişimine, dolayısıyla sermaye piyasalarının derinleşmesine katkıda bulunulmuş olunacak, ipotekli konut kredilerinde menkul kıymetleştirmeyi kolaylaştırmak için standardizasyonu sağlayacak tedbirler alınacak ve konut finansmanı için gerekli fonların yüksek maliyetli mevduatlara tercihen menkul kıymetleştirme yolu ile sağlanmasına katkıda bulunulmuş olacaktır. Söz konusu hususların belirtildiği, 2002/3888 Karar Sayılı Toplu Konut İdaresinin Kaynaklarının Kullanım Şekline İlişkin Yönetmelik, 18.04.2002 tarih ve 24730 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (10).

Toplu Konut Fonu'ndan 1984-2001 yılları arasında Türkiye genelinde yapı ruhsatı alan 7.156.769 konutun 1.118.675 adedine finansman desteği sağlanmış, yine aynı yıllar arasında yapı kullanma izni verilen 3.769.441 konutun 1.055.474 adedinin inşaatları Fondan sağlanan finansman desteğiyle bitirilmiştir (10).

Güncel olarak ipotek piyasalarına bakıldığında Toplu Konut İdaresi (TOKİ) konut sektörünü hareketlendirmek için belediye ve kooperatiflere 2002 sonuna kadar 200 trilyon liralık kredi kullanılabileceklerini, kredileri kendi kaynaklarından karşılayacaklarını, kaynak kullanımına ilişkin yönetmelik değişikliğinin ardından 5-6 ay içinde mortgage sistemini hayata geçirmeyi planladıklarını açıklamıştır (11).

**Tablo 1 Yıllara Göre Türkiye’de Yeni Kredi Açılan Konut Sayıları**

Yıllar	Toplu Konut Projeleri	Ferdi Kredi	Şehit Aileleri	TOPLAM
1984	142.597	7.350	-	149.947
1985	70.015	17.850	-	87.865
1986	138.707	18.820	249	157.776
1987	140.813	16.580	27	157.420
1988	29.918	28.941	24	58.883
1989	25.947	3.674	144	29.765
1990	113.003	-	36	113.039
1991	83.272	-	26	83.298
1992	24.327	-	484	24.811
1993	16.746	-	307	17.053
1994	30.313	-	261	30.574
1995	25.709	-	861	26.570
1996	25.952	-	1.047	26.999
1997	21.355	-	1.204	22.559
1998	36.185	-	1.435	37.620
1999	14.296	-	1.305	15.601
2000	1.828	-	1.071	2.899
2001	2.466	-	823	3.289
<b>TOPLAM</b>	<b>943.449</b>	<b>93.215</b>	<b>9.304</b>	<b>1.045.968</b>

Türkiye’de ipotek piyasasının işlememe nedenini, Çiçekdağ çok az evin ipotekle finanse edilmesi olarak göstermiş ve bunun üç ana sebebi olduğunu belirtmiştir. Birincisi; Hazine kağıtlarındaki faiz oranlarının yüksek olması ve bütçe açığı yüzünden bankaların gayrimenkul alımı ya da yatırımı yerine hükümete borç veriyor olmaları, ikincisi; Emlak Bankası gibi devlet bankalarının, hükümet politikasına göre para yardımı yapıyor olmaları, üçüncüsü ise; daha büyük özel sektör bankaların, endüstriyel holdinglerin parçası olmaları ve kendi gruplarının diğer aktivitelerini finanse etmeleridir. Diğer yandan Dikmen, Türkiye’de daha önce uygulanan mortgage sistemlerine bakıldığında, bu uygulamaların çoğunluğunun başarısız olduğunu, bunun temel nedeninin ülkemizdeki ekonomik istikrarsızlığın ve dövize endekli uygulamalarda döviz kurundaki istikrarsızlığın, diğer uygulamalarda ise ev sahibi olmak isteyenlerin gelirlerinin enflasyon karşısında eriyip taksitleri ödeyemez duruma gelmesinin uygulamaları zora soktuğunu belirtmiştir (12).

#### 4. İPOTEK PİYASALARINDA KARŞILAŞILAN RİSKLER

İpotek kredisi veren kurumların ipotek kredisi başvurusunu kabulden, kredinin geri ödemesi bitinceye kadar taşıdığı riskler “**pipeline risk**” olarak isimlendirilir, fiyat ve kredi kullanmama riskinden oluşur.

Fiyat riski, eğer ipotek oranları artarsa pipeline’ın değeri üzerindeki ters etkiyi ifade etmektedir. Eğer ipotek faiz oranları artar ve ipoteği düzenleyen taraf daha düşük faiz oranları üzerinden yükümlülük altına girerse ipotek kredisinin değeri azalacaktır. İpotek kredisinin daha sonraki fiyatı da faiz oranlarında meydana gelebilecek değişmelere göre belirlenecektir. İpoteği düzenleyen taraf gelecekteki faiz oranları beklentisine göre ipotek kredisini ya satar yada portföyünde yatırım olarak tutar (1).

Kredi kullanmama riski (Fallout Risk) ise ipotek kredisi almak için başvuruda bulunmuş ve yükümlülük mektubu (commitment letter) yollanmış birimin krediyi kullanmama riski şeklinde tanımlanır (1).

Bu riskler dışında yatırım amacıyla ipotek piyasasından yararlananların karşı karşıya olduğu riskler de bulunmaktadır. İpotek kredilerine yatırım yapanlar kredi riski, likidite riski, fiyat riski ile erken ödeme ve nakit akışlarındaki belirsizlik riski ile karşılaşır- lar. Kredi riski ipotek kredisi alan ekonomik birimin borcu zamanında ödememe riski olarak tanımlanır. Likidite riski, satın alınan ipotek kredisinin istenildiğinde nakte dönüştürülemez riskidir. Faiz oranı riski ise piyasadaki faiz oranlarının değişme göstermesi durumunda karşılaşılabilecek zarar riski olup, ipotek kredisi bir borç aracı olduğundan faiz oranlarının artması sonucu fiyatı düşürecektir. İpotek kredileri uzun süreli bir yatırım olması sebebiyle yatırımcı faiz oranı riski ile daha yüksek oranda karşı karşıya kalacaktır.

Erken ödeme (prepayment) riski, ipoteğe yatırım yapanların, ipotek kredisi almış olanlara, kredinin bir özelliği olarak önceden ödeme hakkını tanıması sonucu ortaya çıkabilecek nakit akımlarındaki belirsizliğe denilmektedir (2).

#### 5. LİTERATÜR TARAMASI

Tek bir ipoteğe yatırım yapan kişi, hem sistematik hem de sistematik olmayan riskle karşı karşıyadır. Sistematik risk, genel ülke ekonomisinin durumundan kaynaklanan risktir (Kredilerin ülke ekonomisindeki olumsuz gidişattan dolayı ödenememesi veya kredi faiz oranlarında meydana gelen düşmelerden ötürü erken ödenmesi riski). Sistematik olmayan risk ise bireysel ipotek kredisi sahibinin genel ülke koşullarından bağımsız olarak aldığı krediyi hiç ödeyememesi veya ipotek kredisi faiz oranlarından bağımsız olarak erken ödemesidir (7).

Faiz oranlarındaki değişimler pek çok menkul kıymet yatırımını etkilediği gibi İDMK’leri ve ipotek piyasalarındaki işlemleri de etkilemektedir. Özellikle ipotek menkul kıymetlerinin kamu müdahalesine açık olması, kamunun aldığı kararlardan ve/veya kamu



menkul kıymeti işlemlerinden etkilenmektedir. Faiz oranlarının değişmesi kamu menkul kıymetlerine olan talebi etkilerken değişimin etkisi ipotek piyasasına ve ipotek menkul kıymetlerine de yansır. Faiz oranlarının yükselmesi bir taraftan yatırımları yüksek faize çekerken, diğer taraftan sabit getirili menkul kıymetlerde olduğu gibi İDMK'lerinde değerini düşürür. Özellikle İDMK'lerin uzun vadeli olması faiz değişimleri nedeniyle ortaya çıkacak olumsuz etkilere daha açık olması sonucunu doğurur. İDMK'lerin değerinin düşüşü ile ipotek piyasalarında likidite riski artar ve işlemler yavaşlayarak yatırımcıların menkul kıymetlerini zararına ellerinden çıkarmalarına neden olur.

İpotek kredileri ve ipotek piyasalarının diğer ekonomik değişkenlerden etkilenişi konusunda son zamanlarda yapılan çalışmalara baktığımız zaman ağırlıklı olarak ipotek kredisinin ödenmemesi (default) üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şöyledir. Elmer ve Haidorfer (13), Elmer ve Seelig (14) opsiyon temelli olarak ipoteklerin fiyatlanmasını çalışmışlar ve çalışmalarında borcun ödenmeme ihtimalini, faiz oranlarını ve kredi / değer oranını değişken olarak alarak, uzun vadeli ekonomik trendin açıklanmasında kredi/değer (LTV) oranının istatistiksel olarak bu trendi açıklama gücünün anlamlı olduğunu bulmuşlardır. Ciochetti (15) kayıp olasılığının büyüklüğünü raporlanan veri ile üzerinden incelemişler, Vandell (16) hayat sigortası işletmelerinin verileriyle kredi sorumlulukları için oluşturulan zaman serilerini ödememe riskinin analizinde kullanmıştır. Fitch(17) RTC ve FDIC verilerini bivariate analizde kullanarak kredilerin ödenmeme riskini analiz etmiştir. Goldberg ve Capone (18) ve Follain, Huang ve Ondrich (19) ödenmeme riskini şehir kira piyasasının verileri ile vergi ve LTV ile birleştirerek incelemişlerdir. Ciochetti ve Vandell (20) ödememe davranışının talep bağımlılığı modeli ile ipotek kredilerinin performansını incelemişler ancak modellerinin ödememe tahmininde karşılaştırmada kullanılmasının kolay olmayacağını belirtmişlerdir. Son olarak Richard Stanton ve Nancy Wallace(21) ayarlanabilir ipotek ve sistematik olarak ayarlanabilir oranlı ipoteklerin faiz oranı hassasiyetini frekans dağılımı özelliklerine göre karşılaştırmışlar ve genellikle kullanılan endekslerin dinamiklerini incelemişlerdir. İpotekleri faiz oranları değişmelerine karşı anlamlı derecede hassas olduğunu belirlemişlerdir.

Ülkemizde İDMK'ler ve ipotek piyasalarının diğer piyasalarla etkileşimi ile ilgili çalışmalardan ziyade ipotek piyasasının oluşturulması, işleyişi ve işlem görece menkul kıymetler hakkında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bunun nedeni ipotek piyasasının ülkemizde gelişmemiş olması ve ipoteye dayalı menkul kıymetlerin ve bunlara ait verilerin olmamasıdır. Türkiye'de ipotek piyasalarıyla ilgili çalışmalar şöyledir;

**Alp ve Yılmaz** ülkemiz için konut piyasaları ile sermaye piyasaları arasındaki ilişkiyi güçlü biçimde kuracak yeni bir konut finansman sisteminin kurulmasının zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Oluşturulacak konut finansman sisteminin temel unsurlarından devletin konuta doğrudan finansman sağlamaktan vazgeçip, piyasa faiz oranlarından uzun vadeli, yüksek tutarlı enflasyonist ortama uyarlanmış konut kredilerine destek sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bankaların konut finansmanı için gerekli fonları yüksek

maliyetli mevduatlardan sağlamaktan çok menkul kıymetleştirme yolu ile bir araya getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sistem için en önemli aktör olarak ABD'deki GNMA, FNMA ve FHLMC benzeri "ipotek dayalı menkul kıymetler merkezi" kurulmasını, kurumun devlet destekli, kâr amaçlı bir özel anonim şirket biçiminde kurulmasını önermektedirler. Bunun yanı sıra merkezin başarıya ulaşması için "çift endeksli değişken oranlı ipotek kredisi" gibi enflasyonist ortamlarda kullanılabilir kredilerin teşvik edilmesi gerektiğini belirtmekte (22).

Başka bir çalışmada **Alp ve Yılmaz** 1984-1998 periyodu için Türkiye'nin tüketici fiyat endeksi ve ortalama memur maaşları değişkenlerini kullanmak yoluyla çift endeksli ipotek kredisinin işleyebilirliğini incelemişler, uygulama şansının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak devletin doğrudan konut finansmanı sağlamak yerine düzenlenmiş olan ipotek kredilerini satın almak yoluyla dolaylı destek vermesini ve TKİ'nin kredi olarak kullandığı kaynakları çağdaş finansman sisteminin oluşturulmasında kullanılmasını önermişlerdir (6).

**Karagöz** ise Türkiye'de mortgage piyasasının gelişmesine en büyük engel olarak enflasyon olduğunu, kredi ödemelerinin dövize endekslenmesi ya da enflasyona endekslenmesi ile bu sorunun çözülebileceğini belirtmiştir. Ayrıca yabancı sermayeye dayalı bir mortgage piyasasının da, yabancı sermayenin gelişmekte olan piyasalara olumlu baktığı bir dönemde geliştirilebileceğini Arjantin ve World Mae işbirliği ile örneklemiştir (23).

Konut finansmanında kamunun rolünü inceleyen **Tantan** kamunun bu pazara doğrudan kredi vermesi yerine verilen ipotek kredilerine garanti vermesi ile az miktarda fonla daha fazla tutarda kredilendirmeyi sağlayacağını ifade etmiştir (9). **Ekren ve Gürbüz** ise ülkemizde gayrimenkul yatırımlarının klasik biçimde gördüğü ilgiyle paralel olarak gayri menkule dayalı menkul kıymetlerin toplam yurtiçi tasarrufları artırmada kayda değer bir veri olacağını ileri sürmüşlerdir. Menkul kıymetleştirme ile ekonomik varlıklar arasında daha az likit gayri menkullerin finansal varlıklara dönüştürülmesi ile birlikte likiditeyi artırmanın muhtemel olduğunu, gayri menkule yatırılan atıl fonların ekonomiye dönüşünün söz konusu olacağını böylece finansal piyasaların derinliğinin artacağını belirtmişlerdir (24).

**Akçay** ise GYO'larının performanslarını incelemiş ve portföylerinin %20 sinin işyeri ağırlıklı portföye, %80 inin ise çeşitlendirilmiş portföye sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 1997-1999 dönemi için gayri menkule dayalı menkul kıymetlerin getirilerinin alternatif yatırım araçlarının getirilerinden daha yüksek gerçekleştiğini belirtmiş olup, ülkemiz hisse senedi piyasası içerisinde gayri menkule dayalı hisse senetlerinin payının yaklaşık %0,34 gibi düşük bir seviyede olduğunu belirtmiştir (3).

## 6. VERİ VE METODOLOJİ

Çalışma Türkiye de ipotek piyasalarının yeterince gelişmiş olmaması ve karşılaştırma yapabilecek verilerin mevcut olmayışı nedeniyle ve yeterince gelişmiş ipotek piyasasına sahip olması nedeniyle ABD ipotek piyasası ve hazine bonoları esas alınarak yapılmıştır.

Kamunun Amerika'da ikincil ipotek piyasasına etkin biçimde müdahale ettiği görülür. İkincil piyasa faaliyetlerine üç federal kurum hakimdir. Bunlar Federal National Mortgage Association(FNMA veya **Fannie Mae**), Government National Mortgage Association(GNMA veya **Ginnie Mae**), Federal Home Loan Mortgage Corporation(FHLMC veya **Fred-die Mac**). Bu kurumlar finansal araç ve sistemlerle ilgili yenilikler ve ipotek aracını standartlaştırma çabaları ile ikincil piyasaların gelişmesini sağlarlar.

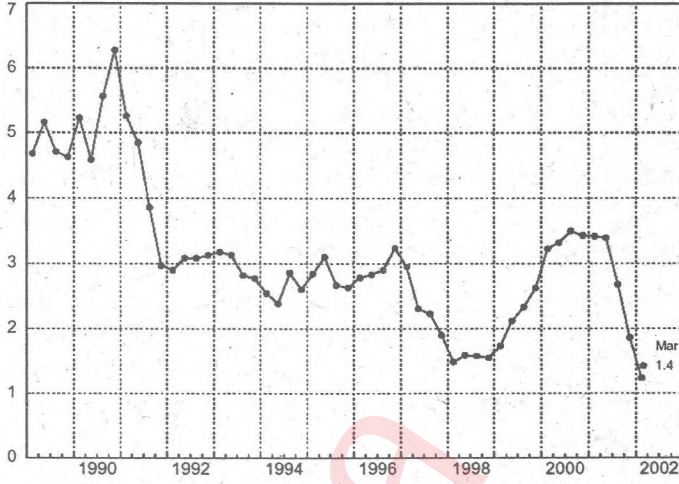
Bu kurumların öncesinde Federal Housing Administration(FHA) vardır. FHA gele-neksel ipotek kredilerinin geliştirilmesi ve teşvikini sağlamıştır. Bununla birlikte FHA, ipotek kredileri için sigorta uygulamasını başlatarak yatırımcıların kredi riskinden kurtul-masını sağlamıştır. FHA'nın yanı sıra Veterans administration(VA) de belli standartlarda-ki ipotek kredilerini sigorta etmiştir. 1968'de federal olarak desteklenen bir kuruluş olarak oluşturulan FNMA'ye, hükümet tarafından sigortalanmış ipotekler için bir ikincil piyasa-yı yürütme sorumluluğu yüklenmiştir.

ABD ikincil ipotek piyasalarında , ipotek kredisinin standart, likit ve kolayca pazarla-nabilir bir araca dönüştürülmesinde, ipoteklerce desteklenen senetlerin son derece önem-li rolü bulunmaktadır. İpoteklerle desteklenen senetler GNMA ve FHLMC tarafından ih-raç edilir. Bu iki kuruluş tarafından ihraç edilen senetler ipoteklerden oluşan bir havuzda-ki yatırımcı payları olup, ihraç eden kuruluş tarafından desteklenirler ve "pass-throughs" olarak adlandırılırlar. GNMA ve FHLMC bu senetlerin anapara ve faiz ödemelerini ga-ranti ettiğini anlatmak amacıyla bu isim kullanılır(25). ABD'de ipotek piyasaların gelişi-mi incelendiğinde gelişime temel olacak göstergelerden bir tanesi ekonomide görülen enflasyon düzeyidir. Yıllar itibarıyla enflasyon seyri şekil 1 de verilmiştir.

Yüksek enflasyon ve değişken faiz oranlarının var olduğu bir ekonomide geleneksel ipo-tek kredisi iki problemle karşılaşır. Birincisi kredi veren kurumların verdikleri kredilerin vadesi ile bu kredilerin kaynağı fonlarının vadelerinin farklı olması şeklinde tanımlanan vade uyumsuzluğu sorunudur. Ekonomik konjonktür ve faiz oranlarında yaşanacak deği-şim kredi kurumunun iflasına neden olabilir. İkincisi ise paranın zaman değeri ile ilişki-si olup enflasyonun gelecekteki nakit akımlarının değerini azaltması olan tilt problemidir. İpotek kredilerinin sorunlu hale gelmesi İDMK'ler içinde sorun oluşturur ve bu menkul kıymetlere yatırım yapanları olumsuz etkiler.

## TÜKETİCİ FİYAT ENDEKSİ

Yıllık Değişim Oranı



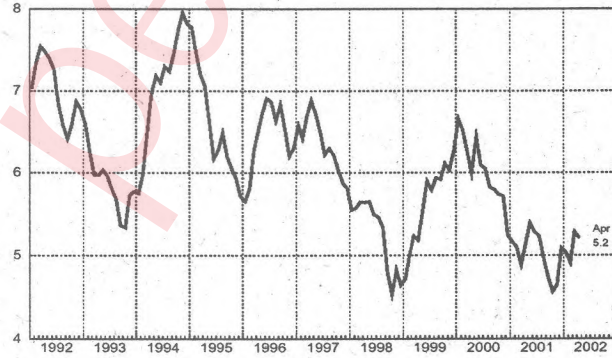
Şekil 1 ABD'de 1990-2002 Periyodunda Enflasyonun Seyri

Kaynak: www.bondmarket.com

1990-2002 dönemi için enflasyon oranının %6,5 düzeyinden %1,5 düzeyinin altına indiği görülmektedir. İpotek için, enflasyon finansal kurumların kaygısını fazla taşımadan davranabilmelerine olanak sağlayan bir faktör olarak görülmektedir.

## ON YILLIK HAZİNE BONOSU GETİRİSİ

Yıllık Değişim Oranı



Şekil 2 ABD'de Hazine Bonolarının 10 Yıllık Getiri Eğilimi

Kaynak: www.bondmarket.com

Ekonomide mortgage yapılabilmesine imkan sağlayan göstergelerden bir diğeri de hazine bonolarında ortaya çıkan seyrin olumlu yönde olmasıdır. 1992-2002 dönemi için hazine bonolarının faiz oranları da düşme eğilimi göstermiştir. Bu verilere bağlı olarak ABD’de ipoteğe dayalı menkul kıymetlerin gelişimi Amerikan Hazinesine ait bonolarla karşılaştırılarak incelendiğinde, ipoteğe dayalı menkul kıymetlerin çok hızlı biçimde geliştiği görülür. Tablo 1, ipoteğe dayalı menkul kıymetler ve hazine bonolarına ait işlem hacmini göstermektedir.

**Tablo 1. ABD’de İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler ve Hazine Bonoları İstatistikleri (Milyar\$)**

	<u>GNMA</u>	<u>FNMA</u>	<u>FHLMC</u>	<u>TOPLAM</u>	<u>HAZİNE BONOLARI</u>
1980	93,9		17	110,9	616,4
1981	105,8	0,7	19,9	126,4	683,2
1982	118,9	14,4	43	176,3	824,4
1983	159,8	25,1	59,4	244,3	1024,4
1984	180	36,2	73,2	289,4	1247,4
1985	212,1	55	105	372,1	1437,7
1986	262,7	97,2	174,5	534,4	1619
1987	315,8	140	216,3	672,1	1724,7
1988	340,5	178,3	231,1	749,9	1821,3
1989	369,9	228,2	278,2	876,3	1945,4
1990	403,6	299,8	321	1024,4	2195,8
1991	425,3	372	363,2	1160,5	2471,6
1992	419,5	445	409,2	1273,7	2754,1
1993	414,1	495,5	440,1	1349,7	2989,5
1994	450,9	530,3	460,7	1441,9	3126
1995	472,3	583	515,1	1570,4	3307,2
1996	506,2	650,7	554,3	1711,2	3459,7
1997	536,8	709,6	579,4	1825,8	3456,8
1998	537,4	834,5	646,5	2018,4	3355,5
1999	582	960,9	749,1	2292	3281
2000	610,5	1057,8	822,3	2490,6	2699,9

Kaynak: [www.bondmarket.com](http://www.bondmarket.com)

Tablo 1’den görüleceği üzere 1980 öncesi MBS Amerikan hazine bonolarının %15-20 civarında iken 1980 sonrasında hızlı bir gelişme göstermiş ve 2000 yılı sonunda yaklaşık olarak hazine bonolarının %70-80 oranında işlem görmeye başlamıştır. 2000 yılın-

da MBS 2490 milyar dolar işlem hacmine sahipken, hazine bonoları 2699 Milyar Dolarlık işlem hacmine sahiptir. İDMK de ortaya çıkan bu gelişimi Tablo 2’de gösterilen günlük işlem hacmi verileri de desteklemektedir.

**Tablo 2. MBS Ortalama Günlük İşlem Hacmi (Milyon \$)**

Yıl	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
İşl.Hacmi	12827	17033	22108	30411	29393	38148	47076	70926	67116	69471

**Kaynak: FED of New York**

Çalışmada kullanılan parametreler;

**MBS** : ABD de dolaşımda olan İpoteğe dayalı menkul kıymet işlem hacmini

**TS** : ABD Hazine Bonosu işlem hacmini

**TBILL** : ABD hazine bonosu faiz oranlarını göstermektedir.

Çalışmada kullanılan veriler, 1980-2001 periyodu için yıllık bazda ABD için zaman serisi verileridir. İpoteğe dayalı menkul kıymet işlem hacmi ile ilgili veriler The Bond Market’in net adresi [www.bondmarket.com](http://www.bondmarket.com) (26) ve Hazine bonosu ve faiz oranları verileri <http://www.federalreserve.gov> (27) adresinden sağlanmıştır.

Çalışmada,  $MBS = \alpha + \beta TS + \gamma TBILL + \epsilon$  regresyon denklemi kullanılmıştır.

**7. BULGULAR**

Yukarıdaki denkleme göre oluşturulan model aşağıdaki gibi oluşmuştur.

$$MBS = 974,825 + 0,366TS - 99,019TBILL + \epsilon$$

(2,351) (3,914) (2,404) \*parantez içindeki değerler t istatistikleridir.

R Square : ,707

Adjusted R Square : ,675

F: 21,723

Durbin-Watson : 2,001

İpoteğe dayalı menkul kıymetler ile hazine bonoları (TS) arasında pozitif yönlü ilişki (0,366) bulunurken, Hazine bonoları faiz oranları (TBILL) ile negatif yönlü ilişki (-99,019) bulunmuştur. Modelin bağımsız değişkenleri ve sabit istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig 0.000). R Square ise 0,71 bulunmuş olup modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin, hazine bonoları ve faiz oranları ile İDMK işlem hacimleri arasındaki ilişkiyi %71 düzeyinde açıkladığını göstermektedir. F testi de bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında sıkı ilişki olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson istatistiği ise 2,001 bulunmuş olup bu otokorelasyonunun olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak İDMK’lerin işlem hacimleri ile hazine bonosu işlemleri arasında yakın ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada genel olarak ipotek piyasaları, ipotek türleri, ipoteğe dayalı menkul kıymetler ve hazine bonusu faiz oranları ve işlem hacimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. ABD’de ipoteğe dayalı menkul kıymetler çok hızlı bir şekilde gelişmiş, son yıllarda işlem gören ipoteğe dayalı menkul kıymetlerin tutarı, hazine bonolarının tutarına yaklaşmıştır. Ülkemiz açısından bakıldığında ise sermaye piyasamızın konut finansmanı sağlaması konusunda başarılı olmadığı görülmektedir. Devletin de konut finansmanı için sağladığı destekte başarısız olduğu görülmüştür. TKİ’nin ilk yıllarda verdiği krediler konut maliyetinin %77’sini karşılarken, bu oran 1997 yılında %20’ye düşmüştür. Bu nedenlerden dolayı ülkemizde konut piyasaları ile sermaye piyasaları arasında ilişki kuracak bir konut finans sisteminin gereksinim duyulmaktadır. Burada devletin güçlü bir sistem oluşturulması aşamasında doğrudan finansman sağlamak yerine, sistemin yerleşmesi ve derinleşmesi için konut kredilerine dolaylı destek sağlaması gerekmektedir. Finans sektörünün hakim gücü bankaların ise konut finansmanında çok daha aktif roller üstlenmesi ve gerekli fonların yüksek maliyetli mevduatlardan ziyade menkul kıymetleştirme yoluyla sağlanmalıdır. Diğer yandan gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye Arjantin’de olduğu gibi yabancı sermayeye dayalı bir ipotek piyasasının da oluşmasını sağlayabilir. Makroekonomik göstergelerin iyileştirilmesi, politik istikrarın sağlanması ve istikrarlı bir ekonomik seyir oluşturularak yabancı sermaye yoluyla ipotek piyasalarının gelişimi sağlanabilir.

İpotek piyasaları özellikle bono ve tahvil piyasaları başta olmak üzere diğer piyasalardan etkilenmektedir. Bu piyasalardaki dalgalanmalar ipotek piyasasındaki işlemleri yakından etkilemektedir. İpoteğe dayalı menkul kıymetler ile hazine bonoları arasında, ABD piyasası için yapılan ampirik incelemede 0,366 lık pozitif yönlü bir ilişki, hazine bonusu faiz oranları ile - 99,019’luk negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen modelin bağımsız değişkenleri istatistiksel olarak 0.000 düzeyinde anlamlıdır çıkmış ve hazine bonoları ve faiz oranları ile İDMK işlem hacimleri arasındaki ilişkiyi %71 düzeyinde açıkladı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğu (F testi değeri 21,723), bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı (Durbin-Watson katsayısı 2,001) görülmüştür. İpotek piyasasını en fazla etkileyen unsur olarak enflasyonun kronik hale gelmesi de bu piyasaların gelişimini önlemektedir. Piyasaların gelişimi için enflasyonun düşürülmesi, piyasada asimetrik bilgi problemlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemelerin ve kurumsal yapının oluşturulması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

1. FABOZZI, Frank ve Franco MODIGLIANI (1992), Capital Markets, Prentice Hall.
2. ALP, Ali (2000), Modern Konut Finansmanı, SPK Yayın No:51, Ankara.
3. AKÇAY, Belgin (1999), "Türkiye de Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Değerlendirilmesi", Active Finans, Şubat- Mart, İstanbul, 8-14.
4. ULUDAĞ, İlhan ve Erişah ARICAN (1999), Finansal Hizmetler Ekonomisi, Beta Basım, İstanbul.
5. AKÇAY, Belgin (1993), "Konut Finansmanında Kullanılan İpotek Araçları", İşletme ve Finans, Eylül 1993, 28.
6. ALP, Ali ve Ufuk YILMAZ (1999), "Çift Endeksli İpotek Kredisi Türkiye'de Uygulanabilir Mi?", Active Finans, Haziran-Temmuz, İstanbul, 78-84.
7. YILMAZ, Ufuk (2000), Türkiye'de İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Merkezinin Kurulması, SPK Yeterlik Etüdü, Ankara.
8. SARITAŞ, Hakan (2001), "Mortgage-Backed Securities: Evolutionary Response of the MBS Market to Risks Associated With These Securities", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:30 S:1/ Nisan 2001, İstanbul, 33-34.
9. TANTAN, Saadet (1999), "Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'de Konut Finansmanı Sürecinde Kamunun Rolü" Active Finans, Şubat-Mart, İstanbul, 81.
10. <http://www.toki.gov.tr/uygulamalar/konutoretimi.html>
11. [www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr) 4 Mart 2000
12. <http://www.activefinans.com/activeline/sayi21/mortgage.html>
13. ELMER, Peter J., ve Anton E. Haidorfer (1997), "Prepayments of Multifamily Mortgage-Backed Securities", Journal of Fixed Income 6, 50-63.
14. ELMER, Peter J. ve Steven A. SEELIG (1999), "Insolvency, Trigger Events, and Consumer Risk Posture in the Theory of Single-Family Mortgage Default, Journal of Housing Research.
15. CİOCHETTİ, Brian A.(1997), "Loss Characteristics of Commercial Mortgage Foreclosures", Real Estate Finance 14:53-69.



16. VANDELL, Kerry D (1995), "How Ruthless Is Mortgage Default? A Review and Synthesis of the Evidence", *Journal of Housing Research* 6:245-264.
17. FITCH, Fitch (1996), "Trends in Commercial Mortgage Default Rates and Loss Severity", Fitch Investors Service, LP, Special Report, November 11.
18. GOLDBERG, Lawrence, ve Charles A. CAPONE Jr.(1998), "Multifamily Mortgage Credit Risk: Lessons from Recent History", *A Journal of Housing and Urban Development* 4:93-113.
19. FOLLAİN, Follain, James R., Wenyi-Vivien HUANG, ve Jan ONDRICH (1999), "Stay, Pay or Walk Away: A Hazard Analysis of FHA-Insured Multifamily Mortgage Terminations".
20. CİOCHETTİ, Brian A., ve Kerry D. VANDELL (1999), "The Performance of Commercial Mortgages", *Real Estate Economics* 27:27-61.
21. SANTON, Richard ve Nancy, WALLACE (1996), "Anatomy of an ARM: The Interest Rate Risk of Adjustable Rate Mortgages", *Journal of Real Estate Finance and Economics*, May, 1996.
22. ALP, Ali ve Ufuk YILMAZ (1999), "Konut İpotek Kredilerinin Sermaye Piyasaları Yoluyla Finansmanı", *Active Finans*, Ağustos-Eylül, İstanbul, 58-66.
23. KARAGÖZ, Atıl (1999), "Mortgage Piyasası ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Active Finans*, Şubat-Mart, İstanbul, 70-74.
24. EKREN, Nazım ve Osman GÜRBÜZ (1999), "Gayrimenkullerin Menkul kıymetleştirilmesi", *Active Finans*, Şubat-Mart, İstanbul, 82-88.
25. ASLAN, Hanifi (1996), İkincil İpotek Piyasaları, *Para Finans Ansiklopedisi*, 818.
26. [www.bondmarket.com](http://www.bondmarket.com)
27. <http://www.federalreserve.gov>

# K

üçüncü sektör

## KOOPERATİFÇİLİK

# ÖĞRETİM ELEMANLARI ve ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL TÜKENME EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr.İrfan ÇAĞLAR (\*)

### ÖZET

Tükenme kavramı, son yıllarda iş hayatı ile ilgili olarak ele alınan önemli konulardan birisi haline gelmiştir. Uzun süre aynı yerde aynı işi yapmak, psikolojik baskı ortamında bulunmak, olumsuz ve zor fiziki koşullarda çalışmak, yetersiz ekonomik imkanlar ve insani olmayan örgütsel iklim gibi bedenlerin bir kaçının veya tamamının bir araya gelmesi bireysel tükenmeye katkı sağlayabilir. Bireylerin tükenmişliğinin toplamı da örgütsel tükenmeyi organizasyonların gündemine getirir. Bunu önlemek ve örgütsel tükenmeyi örgütsel yenilenmeye dönüştürmek yönetimin görevidir. Yönetim bir takım önlemler geliştirerek bunu başarabilir. Bu da örgütsel verimliliğin artışına temel teşkil eder.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenme, Olumsuz Örgütsel İklim, Motivasyon, Örgütsel Yenilenme

### A RESEARCH ABOUT THE COMPARATIVE EXAMINATION OF THE ORGANIZATIONAL WORN OUT TENDENCIES OF LECTURERS AND TEACHERS

### ABSTRACT

During recent years, burnout concept has become one of the most important subjects in business life. Union of some or all of the reasons such as doing the same work for a long time at the same place, being under psychological pressure, working under negative and hard physical conditions, insufficient economical opportunities and nonhumane organizational climate may cause personal burnout. The sum of individual burn outs takes organizational burnout into account of organizations. To prevent this and to convert it into organizational refreshment is the duties of administrations. Administration can achieve these through developing some prevention. This forms basis for increasing organizational efficiency.

**Keywords:** Burnout, Negative Organizational Climate, Motivation, Organizational Refreshment.

\*G.Ü.Ç.İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

## 1. GİRİŞ

Tükenme kavramı, son yıllarda iş hayatıyla ilgili olarak ele alınan önemli konulardan birisidir. Yabancı literatürde “burnout” olarak ifade edilen bu konu; Türkçe’de bitme, tükenme anlamına gelir. “Burnout” kavramı ilk defa 1974 yılında Freudenberger tarafından hastaların fiziksel, ruhsal ve duygusal sıkıntılarını, işlerindeki devamsızlık ve azalan katkılarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır<sup>(1)</sup>.

Hemen bütün alanlarda örgütsel tükenme eğilimlerine rastlanılmakla beraber; doktorlar, hemşireler, polisler, yöneticiler ve öğretmenlerde bu durum daha çok görülmektedir<sup>(2)</sup>. Çünkü bu mesleklerin kendine özgü bir stresli ortamı vardır. Ortamdaki karşılıklı fonksiyonel ilişkiler, hem birbirinin sonucu ve hem de sebebidirler. Bu yüzden hizmeti alandan belki daha çok hizmeti veren, söz konusu ilişkiden olumsuz anlamda etkilenebilmektedir.

Örgütsel tükenmenin temeli, örgütte çalışanların bireysel tükenmesine dayanır. Bireyin tükenmişlik yaşayıp yaşamayacağı ya da ne düzeyde yaşayacağı gerek kendi özellikleri olarak söz edilebilecek yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim gibi bazı değişkenlerden etkilenebilmektedir. Öte yandan çalışma saatleri, yöneticiler, işten sağlanan doyum, sosyal destek, hizmet verilen grubun özellikleri gibi iş ve iş ortamıyla ilgili faktörler de böyle bir sürece katkı sağlamaktadırlar<sup>(3)</sup>.

Tükenme, bireyin işine karşı ilgisini ve birlikte çalıştığı bütün arkadaşlarına karşı duygusal hislerini kaybetmesi ve onlara karşı olumsuz davranışlar göstermesidir<sup>(4)</sup>.

Bir başka tükenme tanımı da şöyledir. Tükenme; kişinin işinde gittikçe artan kronik baskı ve stres sonucu kendisini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak zayıf, güçsüz ve hatta tükenmiş hissetmesidir. Tanıma göre tükenmenin üç boyutu vardır. Bunlar; duygusal tükenme (emotional exhaustion), kişilik çözülmesi (depersonalisation) ve düşük kişisel başarıdır (low personal accomplishment)<sup>(5)</sup>.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi tükenme; öznel olarak yaşanan duygusal istek ve arzuların yoğun olduğu ortamlarda, uzun süreli çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

Bireylerin tükenmişlik eğilimine girmelerinin pek çok nedenleri vardır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalıştığı ortam ve onun kişilik karakteri vb. bunlardan birkaçıdır. Ancak, şu hususlar bireylerin tükenmişliği üzerinde daha fazla etkili olmaktadır: fazla vaadde bulunmak, söz vermek, hayır diyememek, kendisini herhangi bir konuya aşırı derecede adanmak, kendi özelliklerinin tam farkında olamamak; iş hayatı ile özel hayatı arasında dengeli bir ilişki kuramamak, stresli iş ortamında bulunmak, yetki-sorumluluk dengesizliği, yetersiz kaynaklarla iş yapma zorunluluğu, yetersiz destek sistemi ve aşırı duygusal talepler olarak sıralanabilir<sup>(6)</sup>. Bunların tamamı zayıf kişilik karakterinin farklı versiyonlarıdır.

Tükenme belirtileri kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Ancak şu belirtiler tüm bireyler için ortak tepki biçimleri olarak ifade edilebilir<sup>(7)</sup>:

**1.Duygusal belirtiler;**

- a) Bir şey yapıyormuş gibi davranmak ama gerçekte bir şey yapmamak,
- b) Düşük kişisel güven,
- c) Aşırı şüphecilik,
- d) Kendini dışlanmış hissetme,
- e) Sinirlilik hali,
- f) Tatminsizlik,
- g) Hafıza sorunları
- h) Kafa karışıklığı ve düzensizlik.

**2.Davranışsal belirtiler;**

- a) Devamsızlık,
- b) Gereksiz ilaç kullanımı,
- c) Alkol bağımlılığı,
- d) Ani tepkisellik,
- e) Sabırsızlık,
- f) Sık sık ateşi yükselme,
- g) Rahatlayamama,
- h) Kurallar konusunda katılık,
- i) İlişkilerde yüzeysellik vb.

**3.Bedensel belirtiler;**

- a) Bitme,
- b) Uykusuzluk,
- c) Migren,
- d) Ülser,
- e) Sırt ağrıları,
- f) Kilo kaybı,
- g) Nefes darlığı,
- h) Sık sık hastalanma,
- i) Konsantrasyon bozuklukları.

#### **4.Savunma Belirtileri;**

- a) İnkâr etme,
- b) Suçlama,
- c) Rasyonelleştirme,
- d) Yansıtma,
- e) Değişirme.

Bu ve benzer belirtilerden bazılarının ya da tamamının görüldüğü kişilerin tükenme sürecine girdiği söylenebilir. Tükenmişlik çoğu kez kişinin farkında olmadığı bir durumdur. Burada örgüt yöneticisine büyük görev düşmektedir. Yönetici bu tür belirtileri hissettiği andan itibaren gerekli tedbirleri almak ve bazı pozitif enerji veren uygulamalarla, söz konusu süreci tersine çevirebilecek uygulamalara girmek zorundadır. Aksi takdirde, bireysel tükenmişliğin makro seviyede örgütsel tükenme olarak ortaya çıkacağı unutulmamalıdır.

Bu araştırmada, bireysel tükenmişliğe en çok muhatap olma riski taşıyan öğretim elemanları (akademik personel) ve öğretmenler (lise düzeyinde) dahil edilmiştir. Çorum'da bu alanda şimdiye kadar hiç araştırma yapılmamış olmasının çalışmanın orijinallliğini artırdığı düşünülmektedir. Çalışma sonuçlarının Çorum'daki kurumlara örgütsel yenilenme noktasında katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## **2. ÖĞRETİM ELEMANI VE ÖĞRETMENLERİN TÜKENME EĞİLİMLERİNİN BELİRLENMESİ**

### **2.1.Araştırmanın Kapsamı, Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi**

Araştırma, Çorum'da görev yapmakta olan 170 (85 Öğretim elemanı-85Öğretmen) kişi üzerinde yapılmıştır. Anket yüz yüze ve bire bir uygulanmıştır. Söz konusu uygulamaya 170 kişinin tamamı katılmıştır.

Anket çalışmasının amacı; bireysel tükenmişliğe en fazla uğrama ihtimali bulunan öğretim elemanı ve öğretmenlerin, tükenme eğilimlerinden ne kadar etkilendiklerinin belirlenmesi ve buna karşı alınabilecek önlemlerin ortaya konmasının sağlanmasıdır.

Çalışmanın dayandırıldığı hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki duygusal belirtiler arasında bir ilişki vardır.
- b) Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki davranışsal belirtiler arasında bir ilişki vardır.
- c) Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki bedensel belirtiler arasında bir ilişki vardır.
- d) Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında bir ilişki vardır.

e) Elemanların işe bakış açıları ile, iş yerindeki yönetsel uygulamalar arasında bir ilişki vardır.

Araştırmayla ilgili veri toplama yöntemi olarak “Anket Yöntemi” kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında alana ait kişisel bilgi birikimimiz ve deneyimlerimiz esas alınmıştır. Ayrıca, konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalardan da yararlanılmıştır<sup>(8)</sup>. Anket uygulamasının geri dönüşüm oranı %100’dür; çünkü anket için seçilen deneklerin tamamına anket çalışması uygulanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler, “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir. Veriler, tablolarda karşılaştırmalı olarak sayı ve yüzde oranı şeklinde gösterilmiştir.

### 3. BULGULAR

Çorum’da eğitim sisteminin farklı alanlarında hizmet veren 170 öğretim elemanı ve öğretmenin; iş yeri şartlarının olumsuzluklarından dolayı bir tükenme eğilimi içerisine girip girmedikleri ya da tükenmenin neresinde olduklarını belirlemek için 11 başlıktan oluşan soruları kapsayan anket uygulamasının bulguları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

#### 3.1.Kurumların katılım İtibariyle Dağılımı

Kurumlar itibariyle dağılım tablo-1’de gösterildiği gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-1: Kurumlar Dağılımı**

	Kurumlar	Sayı	Oran (%)
Öğretim Elemanı	Mühendislik Fakültesi	10	11.8
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	10	11.8
	İlahiyat Fakültesi	25	29.4
	Sağlık Yüksekokulu	5	5.8
	Meslek Yüksekokulu	35	41.2
	Toplam	85	100.0
Öğretmen	Atatürk Lisesi	25	29.4
	Anadolu Lisesi	20	23.5
	Eti Lisesi	10	11.8
	Endüstri Meslek Lisesi	15	17.6
	Fatih Lisesi	15	17.6
	Toplam	85	100.0

Tabloya göre; öğretim elemanları bazında %41.2 ile Meslek Yüksekokulu, öğretmenler bazında ise %29.4 ile Atatürk Lisesi en fazla katılım sağlayan kurumlar olmuştur.

#### 3.2.Öğretim Elemanı ve Öğretmenlerin Mevki-pozisyon Dağılımı

Ankete katılan öğretim elemanı ve öğretmenlerin mevki ve pozisyonları itibariyle karşılaştırmalı tablo dağılımı aşağıda gösterildiği gibidir.

**Tablo-2: Öğretim Elemanı ve Öğretmenlerin Mevki-pozisyon Dağılımı**

	Elemanların Mevki-pozisyonları	Sayı	Oran (%)
Öğretim Elemanı	Müdür	1	1.2
	Müdür Yardımcısı	4	4.7
	Bölüm Başkanı	3	3.5
	Öğretim Elemanı	73	85.9
	Cevapsız	4	4.7
	Toplam	85	100.0
Öğretmen	Müdür	5	5.9
	Müdür Yardımcısı	16	18.8
	Öğretmen	64	75.2
	Toplam	85	100.0

Pozisyon dağılımı tablosu incelendiğinde, ankete katılan elemanların yoğunluğunun bizzat hizmet verenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

### 3.3.Çalışma Süresi İle İlgili Dağılım

Ankete katılan elemanların çalışma süreleri ile ilgili dağılım da tablo-3’de görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-3: Çalışma Süresi Dağılımı**

	Elemanların Çalışma süresi ve yılı	Sayı	Oran (%)
Öğretim Elemanı	1 - 5 yıl	29	34.1
	6 - 10 yıl	18	21.2
	11 - 15 yıl	11	12.9
	16 - 20 yıl	13	15.3
	21 + yıl	14	16.5
	Toplam	85	100.0
Öğretmen	1 - 5 yıl	6	7.1
	6 - 10 yıl	14	16.5
	11 - 15 yıl	24	28.2
	16 - 20 yıl	18	21.2
	21 + yıl	23	27.1
	Toplam	85	100.0

Tablo Dağılımlarına göre, çalışma süreleri itibariyle, öğretim elemanlarında yoğunluk %34.1’lik bir oranla 1-5 yıl arasında çalışanlar üzerinde gerçekleşmektedir. Aynı yoğunluk öğretmenlerde ise, 11-15 yıl ve 21+yıl aralarında olmaktadır. Yani, ankete katılan elemanlarda öğretim elemanları daha genç, öğretmenler ise daha yaşlı bir dağılım göstermektedir. Çünkü, 11-15 yıl arasında çalışanların oranı %28.2 iken, 21 yıldan daha fazla çalışanların oranı %27.1’dir.

### 3.4.Öğretim Düzeyi İle İlgili Dağılım

Öğretim elemanları ile öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile ilgili dağılımları da şöyledir.

**Tablo-4: Öğrenim Düzeyi Dağılımı**

	Öğrenim Düzeyi	Sayı	Oran (%)
Öğretim Elemanı	Lisans	15	17.7
	Yüksek Lisans	35	41.1
	Doktora	15	17.7
	Doktora üstü	20	23.5
	Toplam	85	100.0
Öğretmen	Lisans	84	98.8
	Yüksek Lisans	1	1,2
	Toplam	85	100.0

Öğrenim düzeyi dağılımında; öğretim elemanı bazında %41.1'lik bir oranla yüksek lisans düzeyinde bir yoğunlaşma olurken, öğretmenlerde %98.8'lik bir dağılımla Lisans düzeyinde bir yoğunlaşma olmaktadır.

### 3.5.Elemanların İşe Bakış Açılırları İle İlgili Dağılım

İşlerine karşı bakış açıları sorulan elemanların verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo-5: İşe Bakış Açısı Dağılımı**

	Seçenekler	Sayı	Oran (%)
Öğretim Elemanı	-İşimi çok seviyorum ve başka alternatif düşünmüyorum.	51	60.0
	-İşimi seviyorum ama daha iyi bir alternatif düşünebilirim.	33	38.8
	-İşimi sevmek zorundayım. Çünkü başka alternatifim yok.	1	1.2
	-İşimi seviyorum ama çalışmak zorundayım	-	-
	-İşimi sevmiyorum her an bırakabilirim	-	-
	Toplam	85	100.0
Öğretmen	-İşimi çok seviyorum ve başka alternatif düşünmüyorum.	34	40.0
	-İşimi seviyorum ama daha iyi bir alternatif düşünebilirim.	49	57.6
	-İşimi sevmek zorundayım. Çünkü başka alternatifim yok.	2	2.4
	-İşimi seviyorum ama çalışmak zorundayım	-	-
	-İşimi sevmiyorum her an bırakabilirim	-	-
	Toplam	85	100.0



Tablo değerlerini incelediğimizde, öğretim elemanlarının işe bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu görülmektedir. Çünkü, “İşimi çok seviyorum ve başka alternatif düşünmüyorum” seçeneği öğretim elemanlarında %60 iken, öğretmenlerde bu seçenek %40’lık bir orana sahiptir. Başka seçenek düşünmeyenlerin oranı öğretim görevlilerinde %38.8 iken, öğretmenlerde bu oran %57.6’dır.

### 3.6. Çalışma Hayatındaki Durumla İlgili Dağılım

Çalışma hayatındaki durumlarla ilgili yöneltilen 7 değişik soruya elemanların verdikleri cevaplar aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibi olmuştur.

**Tablo-6 : Çalışma Hayatındaki Durumla İlgili Dağılım**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1.İşinizle ilgili başkalarına vaatte bulunur musunuz?	13	15.3	72	84.7	85	100.0	25	29.4	60	70.6	85	100.0
2.Size yöneltilen isteklere rahatlıkla hayır diyebiliyor musunuz.	34	40.0	51	60.0	85	100.0	43	50.6	42	49.4	85	100.0
3.Kendinizi aşırı derecede bir konuya odakladığınız oluyor mu?	72	84.7	13	15.3	85	100.0	65	76.5	20	23.5	85	100.0
4.İş ortamınız stres yaratıyor mu?	44	51.8	41	48.2	85	100.0	54	63.5	31	36.5	85	100.0
5.İşinizde sorumluluğunuz oranında yetkilendiriliyor musunuz?	63	74.1	22	25.9	85	100.0	68	80.0	17	20.0	85	100.0
6.İşinizle ilgili olarak zayıf ve güçlü yönlerinizi bilebiliyor musunuz?	73	85.9	12	14.1	85	100.0	78	91.8	7	8.2	85	100.0
7.İş hayatınızı özel hayatınıza taşıyor musunuz?	28	32.9	57	67.1	85	100.0	27	31.8	58	68.2	85	100.0

Tablo dağılımlarına bakıldığında ; vaatte bulunma konusunda öğretmenlerin evet deme oranı %29.4, öğretim elemanlarının oranı ise %15.3'tür. yani öğretmenlerin vaatte bulunma oranı nispeten daha fazladır. Hayır diyebilme konusunda öğretim elemanlarının oranı %60 iken, öğretmenlerin bu konudaki oranı %49.4'tür. Odaklanma hususunda ise, öğretim elemanlarının evet oranı %84.7, öğretmenlerin odaklanma oranı da %76.5'lik bir dağılım göstermektedir. Stresli ortamda bulduklarına inanan öğretim elemanı oranı %51.8 iken, öğretmenlerin oranı ise %63.5'tir. Yetkilendirilme konusunda evet cevabını veren öğretim elemanı oranı %74.1, öğretmenlerin oranı da %80'dir. Zayıf ve güçlü yönlerin bilinmesinde öğretim elemanları %85.9 oranında evet derlerken, öğretmenler %91.8 oranında evet cevabını vermektedirler. İş hayatının özel hayata taşınması konusunda, öğretim elemanları %32.9 oranında evet derken, öğretmenler %31.8 oranında evet demektedirler.

### 3.7. İş Hayatındaki Duygusal Belirtilerle İlgili Dağılım

İş hayatında, elemanların duygusal belirtilerinin saptanması amacına yönelik olarak sorulan soruların cevap dağılımları ile ilgili tablo ve göstergeleri aşağıda belirtildiği gibidir.

**Tablo-7: Duygusal Belirtiler Dağılımı**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1.İş yapıyor görünmek	11	12.9	74	87.1	85	100.0	21	24.7	64	75.3	85	100.0
2.İş hayatının depresyon yaratması	40	47.1	45	52.9	85	100.0	40	47.1	45	52.9	85	100.0
3.Güvensizlik duyma	19	22.4	66	77.6	85	100.0	10	11.8	75	88.2	85	100.0
4.Şüpheli duygular taşımak	40	47.1	45	52.9	85	100.0	53	62.4	32	37.6	85	100.0
5.Kendini dışlanmış hissetmek	27	31.8	58	68.2	85	100.0	20	23.5	65	76.5	85	100.0
6.İş arkadaşlarına karşı sinirlilik	7	8.2	78	91.8	85	100.0	9	10.6	76	89.4	85	100.0
7.Gerçek niyetlerin gizlenmesi	11	12.9	74	87.1	85	100.0	7	8.2	78	91.8	85	100.0
8.Gelecekle ilgili aşırı endişeler	17	20.0	68	80.0	85	100.0	27	31.8	58	68.2	85	100.0
9.Unutkanlık	45	52.9	40	47.1	85	100.0	56	65.9	29	34.1	85	100.0

Tablo dağılımlarına göre; iş yapıyor görünme oranı öğretim elemanlarında %12.9, öğretmenlerde %24.7'dir. İş hayatının depresyona sebep olduğuna inanan öğretim elemanı oranı %47.1, öğretmen oranı da %47.1'dir. Güvensizlik duyma konusunda evet oranı öğretim elemanlarında %22.4, öğretmenlerde %11.8'dir. Yani güvensizlik duygusu öğretim elemanlarında daha fazladır. Şüpheli duygular taşıyan öğretim elemanı oranı %47.1, öğretmen oranı ise, %64.4'tür. Dışlanma duygusu öğretim elemanlarında daha fazladır. Zira bu duygu, öğretim elemanlarında %31.8, öğretmenlerde %23.5'tir. Sinirlilik oranı, öğretim elemanlarında %8.2, öğretmenlerde %10.6'dır. Sinirlilik oranı her iki kesimde de azdır. Niyetlerin gizlenmesinde öğretim elemanlarının evet oranı %12.9, öğretmenlerin evet oranı ise, %8.27dir. Öğretmenler iş ilişkilerinde öğretim elemanlarına nazaran daha açık bir tavır içindedirler. Öğretim elemanlarının %20'si gelecekle ilgili aşırı endişe duyarlar, öğretmenler bu endişeyi %31.8 oranında duymaktadırlar. Unutkanlık durumunda da dağılımlar, öğretim elemanları için %52.9, öğretmenler için de bu dağılım %65.9'dır.

### 3.8. İş Hayatındaki Davranışsal Belirtilerle İlgili Dağılım

İş hayatında elemanlar için ne tür davranışsal belirtiler olduğuna dair yöneltilen soruların alınan cevapların dağılımı tabloda gösterildiği şekildedir.

**Tablo-8: Davranışsal Belirti Dağılımı**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1.Devamsızlık yapma	2	2.4	83	97.6	85	100.0	1	1.2	84	98.8	85	100.0
2.Sık ilaç kullanımı	4	4.7	81	95.3	85	100.0	10	11.8	75	88.2	85	100.0
3.Alkol Bağımlılığı	-	-	85	100.0	85	100.0	4	4.7	81	95.3	85	100.0
4.Ani tepki gösterme	26	30.6	59	69.4	85	100.0	37	43.5	48	56.5	85	100.0
5. Sabırlılık	68	80.0	17	20.0	85	100.0	73	85.9	12	14.1	85	100.0
6.Rahatlayamama	24	28.2	61	71.8	85	100.0	28	32.9	57	67.1	85	100.0
7.Kurallara uymada katılık	65	76.5	20	23.5	85	100.0	60	70.6	25	29.4	85	100.0
8.Ailevi sorun yaşama	8	9.4	77	90.6	85	100.0	8	9.4	77	90.6	85	100.0
9.Başkalarının sorumluluğunu üstlenme	64	75.3	21	24.7	85	100.0	66	77.6	19	22.4	85	100.0

Devamsızlık yapma konusunda öğretim elemanlarının oranı %2.4 iken, devamsızlık yapan öğretmen oranı %1.2'dir. Devamsızlık oranı her iki kesimde de düşüktür. Ancak bu oran, öğretmenlerde daha da azdır. İlaç bağımlılığı öğretim elemanlarında %4.7 iken, öğretmenlerde bu bağımlılığın oranı %11.8'dir. Genelde ilaç bağımlılık oranı düşük ancak, öğretmenlerde bağımlılık oranı biraz daha fazladır. Alkol bağımlılığı öğretim elemanlarında yoktur. Öğretmenlerde ise %4.7'lik bir düşük oran şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ani tepki gösterme oranı öğretmenlerde biraz daha yüksektir. Ani tepki ortaya koyan öğretim

elemanlarının oranı %30.6 iken, öğretmenlerin oranı %43.5'tir. Sabırlı olma konusunda öğretmenlerin durumu öğretim elemanlarına oranla daha iyidir. Çünkü, sabırlı olduğunu söyleyen öğretim elemanı %80, buna karşılık öğretmen oranı ise, %85.9'dur. Rahatlayamama konusunda öğretmenler biraz daha dezavantajlıdır. Rahatlayamadığını ifade eden öğretim elemanı oranı %28.2, öğretmen oranı ise %32.9'dur. Katı kurallara sahip olmada öğretim görevlileri öğretmenlerden ilerde. Bu konuda öğretim görevlileri %76.5 oranında katı kurallara sahip olduklarını ifade ederlerken, öğretmenler de %70.6 oranında kurallı olduklarını belirtmektedirler. Ailevi sorun yaşama konusunda öğretmenlerle öğretim elemanlarının tercih yüzdesi 9.4'te örtüşmektedir. Başkalarının sorumluluğunu üstlenme konusunda da her iki kesimin tercihi yaklaşık olarak birbirine benzemektedir.

### 3.9. İş Hayatındaki Bedensel Belirtilerle İlgili Dağılım

İş hayatında ne tür bedensel belirtilere maruz kaldıkları sorulan elemanların, bu konunun alt faktörleri ile ilgili verdikleri cevaplar tablo-9'da gösterildiği gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo-9: Bedensel Belirti Dağılım**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1. Sık sık hastalanma	4	4.7	81	95.3	85	100.0	12	14.1	73	85.9	85	100.0
2. Uykusuzluk sorunu	18	21.2	67	78.8	85	100.0	31	36.5	54	63.5	85	100.0
3. Migren sorunu	9	10.6	76	89.4	85	100.0	9	10.6	76	89.4	85	100.0
4. Ülser ve mide sorunu	28	32.9	57	67.1	85	100.0	27	31.8	58	68.2	85	100.0
5. Sırt ve boyun ağrıları	36	42.4	49	57.6	85	100.0	51	60.0	34	40.0	85	100.0
6. Aşırı kilo kaybı	4	4.7	81	95.3	85	100.0	4	4.7	81	95.3	85	100.0
7. Nefes darlığı	12	14.1	73	85.9	85	100.0	14	16.5	71	83.5	85	100.0
8. Kalp çarpıntısı	15	17.7	70	82.3	85	100.0	22	25.9	63	74.1	85	100.0
9. Yüksek tansiyon	6	7.1	79	92.9	85	100.0	6	7.1	79	92.9	85	100.0
10. Kabızlık	14	16.5	71	83.5	85	100.0	15	17.6	70	82.4	85	100.0
11. Sık sık idrara çıkma	18	21.2	67	78.8	85	100.0	22	25.9	63	74.1	85	100.0
12. Çok yemek ve şişmanlık	13	15.3	72	84.7	85	100.0	11	12.9	74	87.1	85	100.0
13. İştahsızlık	13	15.3	72	84.7	85	100.0	9	10.6	76	89.4	85	100.0
14. Alerji sorunu	15	17.7	70	82.3	85	100.0	19	22.4	66	77.6	85	100.0
15. Kulak çınlaması	21	24.7	64	75.3	85	100.0	31	36.5	54	63.5	85	100.0
16. Aşırı terleme	16	18.8	69	81.2	85	100.0	23	27.1	62	72.9	85	100.0
17. Konsantre olma sıkıntısı	11	12.9	74	87.1	85	100.0	11	12.9	74	87.1	85	100.0

Bedensel belirti dağılımında, bütün seçenekler itibariyle öğretmenlerin durumu, öğretim elemanlarına nazaran tükenme eğilimine daha yatkın görünmektedir. Örneğin uykusuzluk oranı öğretim elemanlarında %21.2 iken, bu oran öğretmenlerde % 36.5'tir. Yine sırt ve boyun ağrıları konusunda da durum aynıdır. Bu konuda öğretmenlerin şikayeti % 60 iken, öğretim elemanlarının şikayeti %42.4'dür.

### 3.10. İş Hayatındaki Savunma Belirtileri İle İlgili Dağılım

Elemanların iş hayatında amirlerin ve üstlerin tepkilerine karşı ne tür savunma mekanizmaları oluşturduklarına veya savunma mekanizması oluşturup oluşturmadığına dair sorulara verdikleri cevapların tablo dağılımları şöyledir.

**Tablo-10: Savunma Belirtileri Dağılımı**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1. Yöneltilen suçlamaları reddetme	50	58,8	35	41,2	85	100,0	50	58,8	35	41,2	85	100,0
2. Başkalarını suçlama	48	56,5	37	43,5	85	100,0	56	65,9	29	34,1	85	100,0
3. Başarısızlığa mantiki gerekçeler bulma	47	55,3	38	44,7	85	100,0	62	72,9	23	27,1	85	100,0
4. Olayları istediğiniz gibi algılama	42	49,4	43	50,6	85	100,0	47	55,3	38	44,7	85	100,0

Savunma belirtileri ile ilgili tablo dağılımları şöyledir: Yöneltilen suçlamaları reddetme konusunda %58.8 oranıyla her iki kesimde aynı tepkiyi vermektedir. Başkalarını suçlama konusunda öğretmenler bir adım önde yer almaktadırlar; çünkü konuyla ilgili evet oranı öğretim elemanlarında %56.5 iken öğretmenlerde bu oran %65.9'dur. Başarısızlığa mantiki gerekçeler bulmada da öğretmenler öğretim elemanlarına nazaran daha fazla tepki vermektedirler. Öğretmenlerin konuyla ilgili oranı %72.9 iken, öğretim elemanları için bu oran %55.3'tür. Olayları istedikleri gibi algılama konusunda öğretim elemanlarının oranı %49.4'tür. Bu oran öğretmenler için %55.3'tür.

### 3.11. İş Yerindeki Yönetsel Uygulamalarla İlgili Dağılım

İş yerinde tükenme eğilimlerinin bulunup bulunmadığı ile ilgili sorulara elemanların verdikleri cevapların dağılımı şöyle olmuştur.

**Tablo-11: İş Yerindeki Yönetsel Uygulamalarla İlgili Dağılım**

Konular	Öğretim Elemanları						Öğretmenler					
	Seçenekler						Seçenekler					
	Evet		Hayır		Toplam		Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
1.İşlerin uygun elemanlarca yürütülmesi	55	64.7	30	35.3	85	100.0	50	58.8	35	41.2	85	100.0
2.İşin gerektirdiği yeteneğe sahip olunması	80	94.1	5	5.9	85	100.0	83	97.6	2	2.4	85	100.0
3.İşin sevilip sevilmediği	81	95.3	4	4.7	85	100.0	84	98.8	1	1.2	85	100.0
4.Yetki ve sorumlulukların tam olarak bilinmesi	72	84.7	13	15.3	85	100.0	74	87.1	11	12.9	85	100.0
5. Yetki-sorumluluk karmaşası	28	32.9	57	67.1	85	100.0	26	30.6	59	69.4	85	100.0
6.Kararlara tam katılma imkanı	42	49.4	43	50.6	85	100.0	45	52.9	40	47.1	85	100.0
7.Hizmet içi eğitim ve yükselme olanakları	52	61.2	33	38.8	85	100.0	38	44.7	47	55.3	85	100.0
8.Aşırı iş yükü yoğunluğu	19	22.4	66	77.6	85	100.0	45	52.9	40	47.1	85	100.0
9.Ekonomik koşulların yeterliliği	22	25.9	63	74.1	85	100.0	13	15.3	72	84.7	85	100.0
10.Başarısızlığın değerlendirilmesi	68	80.0	17	20.0	85	100.0	65	76.5	20	23.5	85	100.0

İş yerindeki dağılımları incelediğimizde; işin uygun elemanlarca yürütüldüğünü söyleyen öğretim elemanı oranı %64.7, öğretmen oranı ise, %58.8'dir. Yani üniversiter kurumlarda ehliyeteye biraz daha önem verildiği bu dağılımlardan anlaşılmaktadır. İşin gerektirdiği yeteneğe sahip olduğunu düşünen öğretim elemanları %94.1'dir. Aynı şeyi düşünen öğretmenlerin oranı da %97.6'dır. Yetenek noktasında her iki kesimin de hassasiyeti yaklaşık aynı orandadır. Yaptığı işi sevip sevmeme konusunda olumlu cevap veren öğretim elemanı oranı %95.3'tür. Bu oran öğretmenlerde %98.8'le daha fazladır. Yetki ve sorumluluklarını tam anlamıyla bildiğini ifade eden öğretim elemanı oranı %84.7 iken, bu oran öğretmenlerde de %87.1'dir. Bu durum, öğretmenlerin çalışma ortamında işlerin

daha formel biçimde yürütüldüğü şeklinde düşünülebilir. Yetki-sorumluluk karmaşasının olduğuna inanan öğretim elemanı oranı %32.9, öğretmen oranı ise %30.6'dır. Yani yetki kargaşası her iki kesimde de düşüktür. Kararlara katılma konusunda gerek yükseköğretim, gerekse orta öğretim kurumları yaklaşık aynı uygulamaya sahiptir. Yani kararlara katılma kültürü her iki kesimde de tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Yükselme olanaklarının yükseköğretimde nispeten fazla olduğu görülmektedir. Yükselme olanağı tanındığına inanan öğretim elemanı oranı %61.2 iken bu oran öğretmenlerde %44.7'dir. Aşırı iş yükü yoğunluğunun da orta öğretimde daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü iş yükü yoğunluğu oranı öğretim elemanlarında %22.4, öğretmenlerde ise bu oran %52.9'dur. Ekonomik konuşların yeterli olduğuna inanan öğretim elemanı oranı %25.9'dur. Aynı oran öğretmenlerde %15.3'tür. Bu rakamlar her iki kesim içinde düşük bir oranı ifade etmektedir. Başarısızlığın değerlendirildiğine inanan öğretim elemanı oranı %80, öğretmen oranı da, %76.5'tir. Bu oranlar oto-kritik kültürünün her iki kesim için de inkâr edilemeyeceğini göstermektedir.

#### 4. BULGULARIN ANALİZİ

Yukarıda "SPSS for WINDOWS" bilgisayar programı kullanılarak iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzdeler biçiminde gösterildiği tablolar oluşturulmuştur. Burada da elde edilen verilerin analizinde **Ki Kare Bağımsızlık Testi** uygulanacaktır. Bu testte kullanılan veriler, ilgili tabloların değişik konularına ait "Evet" ve "Hayır" seçeneklerinin aritmetik ortalamasına göre elde edilmiştir. Söz konusu ilgi analizi yapılan değişkenler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.

##### 4.1. Elemanların İşe Bakış Açılırları İle, İş Hayatındaki Duygusal Belirtiler Arasında İlişki Analizi

Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki duygusal belirtiler arasında bir ilişki varsayılmaktadır. Böyle bir ilişkinin varsayıldığı gibi olup olmadığı **Ki Kare Bağımsızlık Testi** ile analiz edilmiştir. Analizle ilgili hipotezler şöyledir.

$H_0$ : Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki duygusal belirtileri arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki duygusal belirtileri arasında bir ilişki vardır.

Gerçekleştirilen hipotez testine yönelik "hesaplanan değer" ile "tablo değeri" şöyledir.

Tablo-12 : Elemanların İşe Bakış Açılırları İle, İş Hayatındaki

### Duygusal Belirtileri Arasında İlgili Analizi

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo
Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki duygusal belirtileri arasında ilişki	6.399	5.990

Analiz sonucuna göre; hesaplanan değer tablo değerinden büyük çıktığı için ( $6.399 > 5.990$ )  $H_0$  reddedilir. Böylece iki değişken arasında bir ilişkinin olduğuna hükmedilir. Yani elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatında ortaya çıkabilecek duygusal belirtiler arasında bir ilişki vardır. Elemanların işlerine karşı duydukları sempati ya da antipati onların iş hayatına karşı olumlu veya olumsuz duygular geliştirmelerine neden olabilir.

#### 4.2. Elemanların İşe Bakış Açılı ile, İş Hayatındaki Davranışsal Belirtileri Arasında İlişki Analizi

Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki davranışsal belirtileri arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Bu kabulün doğru olup olmadığı Ki Kare Uygunluk testi ile analiz edilmek istenmiştir. Bu çerçevede hipotezler şöyle ifade edilebilir:

$H_0$ : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki davranışsal belirtiler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki davranışsal belirtiler arasında bir ilişki vardır.

Söz konusu hipotezlerin hangisinin doğru olduğuna dair hipotez testi ile ilgili “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” aşağıda gösterildiği gibidir.

**Tablo-13 : Elemanların İşlerine Bakış Açılı ile, İş Hayatındaki Davranışsal Belirti Arasındaki İlgili Analizi**

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo
Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki belirti arasında ilişki	84.075	5.990

Tablo analizine göre, hesaplanan değer tablo değerinden büyük çıktığı için ( $84.075 > 5.990$ )  $H_0$  reddedilir. Yani iki değişken arasında büyük oranda bir ilişki vardır. Elemanların işlerine bakış açılarının onların iş hayatındaki davranışlarına etki ettiği söylenebilir. Elemanların işlerine bakış açıları olumlu ise, iş hayatında yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı uyumlu, olumlu ve insani davranışlar geliştirmeleri kuvvetle muhte-



meldir. Tersi bir durum ise, onları uyumsuz ve çatışmacı bir kimlikle ortaya çıkarabilir. Yukarıdaki ilişki bunu anlatmaktadır.

#### 4.3. Elemanların İşe Bakış Açıları İle, İş Hayatındaki Savunma Belirtileri Arasında İlişki Analizi

Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Böyle bir düşüncenin doğruluğu Ki Kare Uygunluk Testi ile analizi edilmiştir.

$H_0$ : Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testine yönelik olarak elde edilen “hesaplanan değer” ile “tablo değeri” rakamları şöyle gerçekleşmiştir.

**Tablo-14: Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında ilişki analizi**

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo
Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki savunma belirtileri arasında ilişki	7.391	5.990

Tablo değerlerine göre hesaplanan değer > tablo değeri ( $7.391 > 5.990$ ) olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Yani bu iki değişken arasında bir ilişki vardır. Elemanın işine bakış açısı olumlu değil ise, sürekli başarısızlığın mazeret arayacak ve başkalarına karşı savunma durumunda kalabilecektir. Yok eğer bakış açısı olumlu ise, savunma yerine başarısızlıklarını ortadan kaldırmanın ve daha iyiyi yapmanın arayışı içerisinde olabilecektir. Yukarıdaki ilişki bu durumu ifade etmektedir.

#### 4.4. Elemanların İşe Bakış Açıları ile, İş Hayatındaki Bedensel Belirtiler Arasında İlişki Analizi

İşe Bakış açıları ile, iş hayatındaki bedensel belirtiler arasında bir ilişkinin olabileceği varsayılmaktadır. Bu varsayımın doğruluğu hipotez testi ile sınanmak istenmiştir.

$H_0$ : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki bedensel belirtiler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki bedensel belirtiler arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testi ile ilgili olarak elde edilen “hesaplanan değer” ile “tablo değeri” şöyle belirlenmiştir.

**Tablo-15 : Elemanların İşe Bakış Açılırları ile, İş Hayatındaki Bedensel Belirti Arasındaki İlgili Analizi**

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo
Elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki bedensel belirti arasında ilişki	19.979	5.990

İlgili analizi sonucuna göre; hesaplanan değer (19.979) > tablo değeri (5.990) olduğundan  $H_0$  reddedilir. Buna göre, iki değişken arasında ilişki vardır. Elemanların işlerine bakış açılarının olumlu olması, onların tükenme eğilimini ifade eden bedensel ve fiziksel olumsuzluklardan daha az etkilenmeleri anlamına gelebilir. Yok elemanların işlerine bakış açıları olumsuz ise, bu tür olumsuzluklardan daha çok ve daha çabuk etkilenmek suretiyle daha kısa zamanda tükenme eğilimine girebilirler. İlgili analizi böyle bir ilişkiye işaret etmektedir.

#### **4.5. Elemanların İşe Bakış Açılırları İle, İş Yerindeki Yönetmel Uygulamalar Arasında İlişki Analizi**

Elemanların işe bakış açıları ile, iş yerindeki belirtiler arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın doğruluğu Ki Kare Testi ile analiz edilmek istenmiştir.

$H_0$  : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki belirtiler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş hayatındaki belirtiler arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testi ile ilgili “hesaplanan değer” ile “tablo değeri” tabloda gösterildiği gibi belirlenmiştir.

**Tablo-16 : Elemanların İşlerine Bakış Açılırları ile, İş Yerindeki Yönetmel Uygulamalar Arasındaki İlgili Analizi**

Test Yapılan İlgili Alanı	Ki Kare Değerleri	
	Hesaplanan	Tablo
Elemanların işlerine bakış açıları ile, iş yerindeki yönetmel uygulamalar arasında ilişki	0.206	5.990

Tablo analizinde hesaplanan değer tablo değerinden küçük çıktığı için (0.206<5.990)  $H_0$  kabul edilir. Yani bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Buna göre çalışanların işlerine bakış açısı ile, iş yerindeki yönetsel uygulamalar arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü çalışanların olumlu kanaatleri doğrudan yönetsel anlayışın uygulamalarına yansımaya imkanı bulamamaktadır.

## 5. GENEL DEğERLENDİRME VE SONUÇ

Tablo dağılımları incelendiğinde; tükenme eğiliminin hem öğretim elemanları açısından ve hem de öğretmenler açısından kısmen de olsa bir vakia olduğu, ancak tükenme eğiliminin boyutlarının çok fazla ve ciddi olmadığı görülmektedir. Çalışma hayatı, duygusal belirti davranışsal belirti, bedensel belirti ve savunma belirtileri ile ilgili tablo dağılımları yukarıdaki doğrulamaktadır. Yine tablo dağılımları öğretim elemanlarına kanaati oranla öğretmenlerin tükenme sürecinden daha fazla etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni; öğretim elemanlarının çalışma süresinin daha kısa (1.5 yıl olanı %34.1) olması, kariyer yapma imkanlarının daha fazla olması ve yine öğretmenlere nazaran ekonomik imkânlarının (ücret+maaş+gelişme vb.) fazlalığı olarak sıralanabilir. Buraya akademik serbesti ortamının varlığı da eklenebilir.

Öte yandan gerçekleştirilen ki-kare uygunluk testlerinde ise; elemanların işe bakış açıları ile, iş hayatındaki durumları, duygusal belirtileri, davranışsal belirtileri, bedensel belirtileri, savunma belirtileri arasında bir ilişkinin olduğu, buna karşılık elemanların işe bakış açıları ile iş yerindeki yönetsel uygulamalar arasında bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir.

Elemanların verimliliği üzerinde doğrudan etkiye sahip olan tükenme duygusunun varlığını azaltma konusunda, kurumlar düzeyinde bazı önlemler geliştirilebilir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Ekonomik olanakların artırılabilir ya da yeterli hale gelmesi sağlanabilir.
- b) Kariyer yapma ve yükselme imkanları geliştirilebilir.
- c) Elemanların terfisinde söz konusu bu kariyer ve yükselme kriterleri esas alınabilir.
- d) Sık sık hizmet içi eğitim ve diğer uygulamalarla elemanların kendilerine yenilemelerine fırsat verilebilir.
- e) Olumlu, insani, katılımcı ve demokratik teamüllerin ağır bastığı bir örgütsel iklim yaratılabilir.
- f) Öneri sistemi işletilerek elemanların fikir ve düşünce üretimleri kurumların gelişmesine yansıtılabilir.
- g) Eğitim-öğretim ortamı bilgi teknolojileri ile desteklenerek, öğretim elemanlarının ders anlatma gücü zenginleştirilebilir.

h) Öğretim elemanları ve öğretmenlerin performansları bilimsel yöntemlere göre değerlendirilerek, başarılı elemanlar kısa süreli de olsa yurt dışına gönderilerek, başarılı elemanlar kısa süreli de olsa yurt dışına gönderilerek ödüllendirilebilir.

i) Elemanların boş zamanlarını değerlendirme konusunda uygun zaman ve mekanlarda tatil imkanları artırılabilir.

j) Elemanlar kurumların en önemli sermayesi (entellektüel sermaye) olarak görülür ve onların verimliliğini artırmaya yönelik yönetsel önlemler geliştirilebilir.

k) Kalite ve mükemmellik anlayışı geliştirilerek, müşteri tatmini kurum

çalışmasının odak noktası haline getirilebilir ve böylece çalışanın bunu bir görev ya da etik sorumluluk anlayışı içerisinde yapmanı temin edebilir.

Bu ve buna benzer önlemler her zaman kurumda çok fazla yatırım yapmadan da sağlanabilir. Bu durum büyük oranda kurumların yönetsel yetenek ve isteklerine bağlıdır. Önemli olan bu istek ve yeteneklerin harekete geçirilebilmesidir. Kurumların en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Öncelikle kurumların bunu keşfetmesi gerekmektedir. Günümüzün değişim sürecinde ve küresel dünyasında rekabette önde olmak, insan kaynaklarının verimli kullanılmasına ve varolan insan kaynağının daha geç tükenme sürecine girmesinin sağlanmasına dayanır. Yani kurumlar sık sık insan kaynakları itibarıyla yenilenmenin ve süreç-teknoloji ve bilgi olarak da yeniden yapılanmanın gayreti içerisinde olmak zorundadırlar. Bu sağlanabilirse; insanlar aracılığıyla verimlilik artışı sağlanabilir ve elemanlar kurumlarına tekrar tekrar yeniden kazandırılabilirler.

## KAYNAKLAR

1. - KOYUNCU, Mustafa., "Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Mayıs 2001, s.349
2. GOLEMBIEWSKI, Robert., MUNZENRIDER, Robert and STEVENSON, Jerry., "Centrality of Burnout In a public Agency, Multiple Measurements Supporting Common Conclusions", *Review of public personnel Management*, 9(1), 1988, s.28-44
3. ÇOKLUK, Ömay., "Örgütlerde Tükenmişlik", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayınevi, Ankara, 2000, s.110
4. - MASLACH, C., "Job Burnout : How people cope.", *Public Welfare*, 36, 1978, s.56-58
5. BYRNE, Barbara M., "The Maslach Burnout inventory; Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elementary, Intermediate and Secondary Teachers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (3), 1993, s.197
6. Justice, B., GOLD, R.S., KLEIN, J.P., "Life Events and Burnout", *Journal of Psychology*, 108, 1981, s.219-226
7. A.g.e., s.219-226
8. KOYUNCU, Mustafa., a.g.e., s. 354-357

# K **üçüncü sektör** KOOPERATİFÇİLİK

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN MATBAACILIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN KAMU VE ÖZEL SEKTÖRE AİT İKİ İŞLETMEDE ARAŞTIRILMASI

Dr. Mehmet Sezai TÜRK\*

### Özet

“Örgüt Kültürü” ile “İş Doymu” arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, örgüt içersindeki işgörenlerin doyum elde etme sürecinde, örgüt kültürü bileşenlerinin işgören doymu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine yönelik basit kavramsal bir model önerilmektedir. Böyle bir modelle “Örgüt kültürü iş doymunu etkilemekte midir?” problemine şematik bir yaklaşımla açıklık getirilmek istenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, İş Doymu, İçsel Motivasyon, Matbaa

**INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE  
ON JOB SATISFACTION AT TWO (ONE PRIVATE AND ONE GOVERNMENT)  
PRINTING SECTOR.**

### Abstract

In this study, which is about “organization culture and job satisfaction”, a conceptual model for the evaluation of the effects of organization culture elements on the satisfaction of employees, in the process of getting satisfaction, is suggested. Through the model whether organizational culture affects job satisfaction or not is examined via schematic approach. In addition, the same matter has been scrutinized in two enterprises in public and private sectors.

**Key Words:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Intrinsic Motivation, Printing House

\*Gazi Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Matbaa Eğitimi Bölümü, Öğretim Görevlisi

## 1. Giriş

İnsanların çalıştıkları ortamın kültürel yapısının tanımlanması ve bu ortama ilişkin iş doyumlarının incelenmesine yönelik araştırmada matbaa sektöründe çalışan işgörenler araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır.

Ankara’da bulunan ve mülkiyeti açısından birbirinden farklı olan iki ayrı firma çalışanları araştırmanın uygulama alanını oluşturmaktadır. Matbaa sektöründe önemli bir yere sahip olan her iki işletmeden 109 mavi yakalı işgörene uygulanan ve beş bölümden oluşan ankette, demografik özellikleri ölçen sorular ile örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, içsel motivasyon ve iş doyum soruları yer almıştır.

## 2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın özel amacı, özel ve kamu sektöründe matbaa alanında faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürünün iş doyum üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Araştırmanın genel amacı, söz konusu örneklemi oluşturan birimleri gözleme yoluyla elde edilen verilere dayanarak, değişkenler arasında ilişki aramak ve kurmak, bu ilişkiden yola çıkarak, karşılaştırmalı direkt olay incelemesi yoluyla elde edilen sonuçları genele maletmektir.

## 3. Kuramsal Çerçeve : Örgüt Kültürü – İş Doyumu İlişkisi

### 3.1. Örgüt Kültürü

#### 3.1.1. Tanımlar

Son yıllarda örgütsel kültür konusuna artan bir ilgi mevcuttur. Aslında, örgütsel kültürün sınırları olduğu düşünülmüş ve geçen son 20 yılda uzman ve teorisyenler tarafından dünya çapında ilgi görmüştür (1).

Örgütsel kültürün kapsamını tanımlamak kolay değildir. Uzmanlar, örgütsel kültür ile ilgili teorileri araştırmışlar; ama çok nadir teorilerde uzlaşmışlardır (2).

Reichers ve Schneider’a (3) göre örgütsel kültür, “örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabul-lerdir”. Kültür; değerler, inançlar ve felsefeler gibi daha geniş konulara yöneliktir.

Schein (4) örgütsel durumu, kültürün dışarıdan görünen yüzey kademesi olarak düşünmüş ve örgütsel durumu en iyi kültürün izahı ile karakterize edilebileceğini söylemiştir. Örgütsel durum üzerindeki araştırmalar, örgütsel fonksiyonlarda daha nedensel yaklaşımları bulmak için pek yardımcı olmamıştır. Schein’a göre örgütsel kültür(5); “İç entegrasyon ve dış adaptasyon problemleri çözüldükçe grubun öğrendiği paylaşılan temel kabullerdir, bunlar geçerli sayılabilecek derecede iyi işlevlerdir ve dolayısıyla yeni işgörenlerin doğru düşünmeleri ve problemlerde doğru yolda ilerlemeleri için bunlar işgörenlere öğretilirler.”

Paylaşılan kabuller ve inançlar, organizasyonu anlamada grubun üyelerine yardımcı olmaktadır (6).

Brown (7) örgütsel kültürü şu şekilde tanımlamaktadır; “ Örgütsel kültür inançlara, değerlere ve kuruluşun tarihi boyunca gelişen deneyimlerin uygulanmasına yöneliktir.”

Sashkin ve Kiser (8) örgüt kültürünü, “kuruluş içinde sonuçlanan davranış örneklerinin değer kabullerinin ve inançların bir fonksiyonu” olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hendriks ise (9) tabuların, sembollerin, örflerin ve efsanelerin, şirketlerin zamanla geliştirdiği örgütsel kültürün bir parçası olduğunu söylemektedir.

Marcoulides ve Heck’e göre (10) örgütsel kültür, çeşitli değişkenlerle uygulanmaktadır. Bunlar; örgütsel yapı, amaç, değerler, plan, kuruluşun durumu ve bireysel değer ve inançlardır.

Kuruluş içindeki kültürü analiz etmek, karışık bir yaklaşımdır. Schein’a göre (11) kültür, üç farklı seviyede analiz edilebilir. Birincisi, üst seviyede yapılanlardır. Bu seviye birinin gördüğü, duyduğu ve yeni bir gruba katıldığında hissettiği tüm fenomenleri içerir. Bu seviyenin altında, desteklenen değerler yer alır. Bu değerler; stratejiler, amaçlar ve kuruluşun felsefesidir. Bu stratejiler, amaçlar ve felsefeler, problemleri çözmek için adapte edilmektedirler. Bu seviyedeki değerler, üst seviyedeki davranışların çoğunu tahmin edebilmektedir. En alt seviye, temel kabullerdir; bunlar bilinçsiz, eski inançları, kabulleri, düşünce ve duyguları içermektedir. Temel kabuller yüz yüze gelebileceğimiz veya uzlaşabileceğimiz konular gibi görünmektedir. Bir grup bir kabule vardığında, bunu değiştirmek fazlasıyla zordur.

Bir örgütün üyeleri eylemlerinin yansımaları olan örgütün sosyo-kültürel sistemi aracılığıyla ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Örgütün kültürü sosyo-kültürel sistemi onu çevreleyen toplum kültürünün bir yansımasıdır. Bu değerlerin paylaşımı örgütü meşrulaştırır.

Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürünü, “örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi” şeklinde tanımlamak mümkündür (12).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlarda örgüt kültürünün, örgütün bütününe yönelik, o örgüte özgü bir özellik olduğu yönünde birleşmiştir. Örgüt kültürü, şimdiye kadar yapılan tanımlamalara göre şöyle yorumlanabilir.

Örgüt Kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür (13).

### 3.1.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün farklı tanımlarından ortaya çıkan ortak özellikler vardır. Bunlardan birisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin olarak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır (14). Bu duruma paralel olarak, kültürün semboller halinde yayılması, grup üyeleri tarafından aynı şekilde algılanması gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bireylerin iletişiminin işaretler ve şifreler yardımı ile olduğu bilinen bir gerçektir. Doğru anlaşmanın nedeninin de aynı işaretlere, şifrelere aynı anlamın verilme zorunluluğunun olması, kültürün paylaşılması gereken bir özellik olduğunu göstermektedir.

Örgütsel kültür, her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan birey, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgüt üyelerine sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece; yaşama, tüm üyeler tarafından paylaşılma ve tüm örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (15).

İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, olduğu gibi kabul edilmesidir. Anlatılmaya çalışılan, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar (16).

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir (17). Örgütsel kültürün, düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bugüne ve bu günden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri, örgüt üyelerine zamanla yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmeleridir (18).

### 3.2. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu çalışanların iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının tümüdür. İş doyumunun düşmesi ile birlikte işi bırakma, işi yavaşlatma, devamsızlık ve işgücü



devri artmaktadır. Bu sorunlarla birlikte düşük verimlilik, üretim kalitesindeki düşüş, işçi transferi, disiplin sorunları ve başka birçok güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan da anlaşılacağı gibi iş doyumunun düşmesi bir firmada koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisi olmakta ve firmaya maliyeti de yüksek olmaktadır (19). İş doyumunun yükselmesiyle birlikte tüm olumsuz koşullar ve işgücü devri azalmakta, iş ortamından doyum alan çalışanlar uzun süre aynı işte kalarak diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Bu olumlu duygular firmada bireyler arası ilişkileri destekleyici bir yapılaşma sürecini de başlatmaktadır.

### 3.2.1. İş Doyumunun Önemi

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinimini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır (20). İnsan kaynağı işinden doyum sağlandığında örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası insanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim göstermektedirler, işinden doyum olan birey işletmeyi de başarıya götürür (21). İş doyumunu, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Ekip çalışmasında iş doyumunu önemli bir yere sahiptir. Ancak herkes kendi gereksinimini sağlayacak işi bulamayabilir.

İş doyumunu veya doyumsuzluğuna yol açan iş öğeleri; ücret, yükselme olanakları, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkiler olarak sayılabilir. Her bireyin işinden beklentileri ve kendine göre önemli olan farklıdır. Bu yönden baktığımızda ise iş doyumunu kısmen kendince önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

İş doyumunu modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş doyumunu sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş doyumunu sağlamayan kuruluşların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. İş doyumunu işgören mutluluğu sağlar.

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticilerin, işgörenlerin iş doyumunu ile ilgili olarak konuya yaklaşımları üç nedenden oluşmaktadır: Birincisi, doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmayı, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, iş doyumunu yüksek olan birey, bu mutluluğun iş dışına da taşır ve yansır (22).

Özellikle son yıllarda iş doyumunu konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır(23). Bu değişkenin işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bir süre bu bağlantılar nedeniyle önemli olan konu son zamanlarda daha başka açıdan da önem kazanmıştır. İşyerinde insan davranışını konu alan dallarda genelde görülen geliş-

melere paralel olarak, çalışma yaşamı kapasitesi ve işin ruh sağlığı üzerindeki etkisi gibi değişkenler, iş doyumunu günümüzde önemli kılan değişkenler olarak ortaya çıkarmıştır.

İşinden doyum sağlayan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden doyum olan işgören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler. İşgörenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşten doyum sağlayan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden doyum almayan işçilerin sık sık hasta oldukları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (24).

İşinden doyum sağlayan işçi olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları işyerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamik olur. Yöneticiler açısından da doyumla ulaşılmış bir işgücü, iş yerine yüksek verimlilik, sağlıklı ve mutlu bir yaşam getirir.

### 3.3. Örgüt Kültürü- İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi

Örgütün doğmasında, gelişmesinde, yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş doyumunu birbiri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır.

Örgüt kültürü, işgörenlerin özelliklerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir, bu özelliklerden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile ilgili değildir. Bu nedenle örgüt kültürü, “tanımlayıcı” niteliktedir.

İş doyumunu ise; örgüt ile ilgili beklentilerden, ödül uygulamaları ve çatışma yönetimi metotlarına kadar iş ortamında mevcut olan pek çok özellikten iş görenlerin memnun olup olmadıkları ile ilgilidir. Bu yönüyle iş doyumunu “değerlendirici” niteliktedir (25).

Değerlerin, iş yerindeki bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve paylaşılan değerler, bireyler arası ilişkilere de yansımaktadır. Özellikle benzer değerlere sahip bireylerin ortak bir iletişim sistemine sahip oldukları görülmektedir. Bilinen, ortak bir iletişim sistemi de, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz özellikleri azaltmaktadır. Böylece bireyler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır.

Kültür ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, örgüt kültürü boyutlarına göre de ayrı ayrı karşılaştırarak incelemek mümkündür.

Örgüt kültürünün oluşmasında boyutlardan biri, işe uygun personel seçimidir. Şayet örgüt bu konuda dikkatli ve titiz davranıyorsa, personelin işe ilişkin sorunları asgariye indirilmiş olacaktır.

İkinci boyut olan yöneltme sürecindeki personel eğitimi, kariyer geliştirme, örgüt değerlerine bağlılığın katılım yoluyla gerçekleştirilmesi, geleneklerin güçlendirilmesi gibi faaliyetler, bireyin örgüt ortamına ve işine bağlanmasını, yakınlaşmasını sağlayacaktır. Böylece birey hem mesleki hem de duygusal tatmin duyacaktır.

Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde daha tanınır hale getiren diğer bir boyut ise bireysel başarının ödüllendirilmesidir. Burada yalnızca maddi ödüller değil, takdir gibi manevi ödüller de söz konusudur. İş doyumunu ise işin niteliği ile bu işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. O halde, bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olmaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir.

Şayet örgüt üyeleri iş ortamı ve işin özellikleri ile uyum içerisindeyse, onların bu ortama karşı duyguları olumlu olacak, başka bir deyişle iş doyumları artacaktır. Bu ilişki “birey- örgüt” uyumu olarak adlandırılabilir (26).

Yapılan pek çok araştırma ile(27) yönetme, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pek çok örgüt kültürü unsurunun iş doyumunu ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile çalışanların iş doyumlarının bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlerle de İş doyumunu doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır

İş doyumuna olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması bir çok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber, etkili bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (28).

Bunun yanında; örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş doyumuna önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası saymalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına imkan sağlar (29).

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Firmanın güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmasında, örgüt üyelerince benimsenmiş ortak tutum ve değerlerin geliştirilmesi önemli etkenlerden biridir.

Tüm bu sayılanlar çalışanların performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır.

Özetle günümüzde örgütlerin yaşamını sürdürüp gelişmelerinde örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır ve tatmin olan çalışanlar süreç içerisinde örgütü başarıya götürürler.

#### 4. Bulgu ve Yorumlar

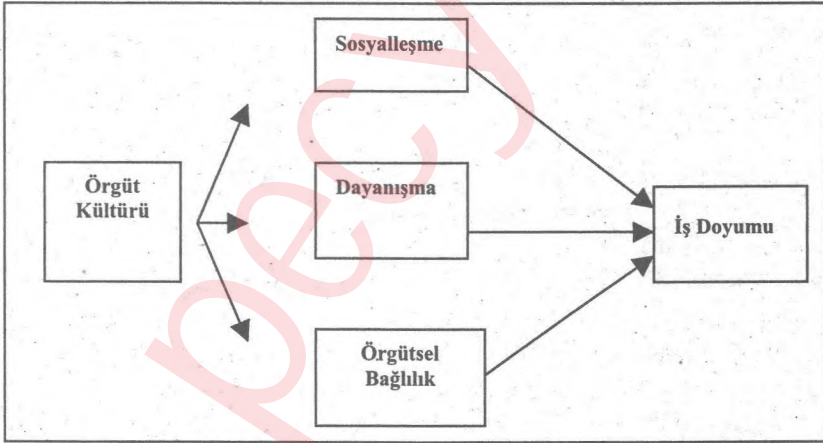
“Örgüt Kültürü” ile “İş Doyumu” ilişkisini ele alan bu çalışmada, örgüt içerisindeki işgörenlerin doyum elde etme sürecinde, örgüt kültürü bileşenlerinin işgören doyumuna üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine yönelik basit kavramsal bir model önerilmiştir. Böyle bir modelle “ Örgüt kültürü iş doyumunu etkilemekte midir?” problemine şematik bir yaklaşımla açıklık getirilmek istenmektedir.

Bu çalışmada, aynı faaliyet alanındaki iki farklı mülkiyete sahip işletmede ele alınarak örgüt kültürünün iş doyumuna üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Mülkiyeti kamuya örnek olarak “ TTK Matbaası” ve özel sektöre örnek olarak da “Nurol Matbaası” örnek matbaalar olarak seçilmiştir. Örgüt kültürü bileşenlerinin iş doyumuna etkilediği varsayımı düşünülerek bir model öne sürülmüştür.

İş doyumuna değişkeninin sosyalleşme, dayanışma ve bağlılık değişkenleri tarafından açıklandığı düşünülmüştür. Kurulan bu model, regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

#### MODEL I : Örgüt kültürü bileşenleri yoluyla işgörenler, iş doyumuna ulaşır.

Örgüt kültürü – sosyalleşme, dayanışma, örgütsel bağlılık- bileşenleri yoluyla işgörenlerin doyumuna ulaşacağı varsayımı göz önünde tutularak birinci model öne sürüldü.



Şekil-1: Örgüt kültürü- iş doyumunu gösteren model

#### 4.1.-Örgüt Kültürü- İş Doyumu İlişkisi Modeli

İş doyumuna değişkeninin örgüt kültürü bileşenleri olan sosyalleşme, dayanışma ve bağlılık değişkenleri tarafından açıklandığı düşünülmektedir. Kurulan bu model regresyon analizi yöntemiyle aşağıdaki gibi analiz edilmiştir.

**Tablo-1:Doyum, sosyalleşme, dayanışma ve bağıllık değişkenleri için kurulan modelin katsayıları ve T testi tablosu**

**Katsayılar\***

Araştırmaya Konu olan işletmeler	Model		Standartlaştırılmamış regresyon katsayıları	t	sig.
			B		
Nurol Matbaa	1	(Sabit	-,485	-,646	,523
		SOSYALLEŞME	,147	,503	,618
		DAYANIŞMA	,503	2,102	,043
		BAĞLILIK	,380	2,002	,053
TTK	1	(Sabit	1.029	2,187	,032
		SOSYALLEŞME	-,161	-,889	,377
		DAYANIŞMA	,335	1,324	,190
		BAĞLILIK	,642	6,297	,000

**a. Bağımlı Değişken : DOYUM**

Nurol Matbaa için, En Küçük Kareler yöntemiyle elde edilen regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = -0,485 + 0,147 * X_1 + 0,503 * X_2 + 0,380 * X_3$$

$$\text{Doyum} = -0,485 + 0,147 * \text{Sosyalleşme} + 0,503 * \text{Dayanışma} + 0,380 * \text{Bağıllık}$$

TTK Matbaası için, En Küçük Kareler yöntemiyle elde edilen regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = 1,029 - 0,161 * X_1 + 0,335 * X_2 + 0,642 * X_3$$

$$\text{Doyum} = 1,029 - 0,161 * \text{Sosyalleşme} + 0,335 * \text{Dayanışma} + 0,642 * \text{Bağıllık}$$

Tablo 1'e göre, Nurol Matbaa'da kurulan model için değişkenlerin anlamlılığının belirlenmesinde kullanılan Sig.T değeri sosyalleşme değişkeni için 0,618; dayanışma değişkeni için 0,043 ve bağıllık değişkeni için 0,053'tür. Bu değerler, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde yalnızca dayanışma değişkeninin doyum değişkenini açıklamada önemli olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler doyum değişkenini açıklamada önemli değildir.

TTK\* Matbaasında ise kurulan model için değişkenlerin anlamlılığının belirlenmesinde kullanılan Sig. T değeri sosyalleşme değişkeni için 0,377; dayanışma değişkeni için 0,190 ve bağıllık değişkeni için 0,000'dır. Bu değerler, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde yalnızca bağıllık değişkeninin doyum değişkenini açıklamada önemli olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler doyum değişkenini açıklamada önemli değildir.

\*Türk Tarih Kurumu

**Tablo.2: Doyum, bağıllık, sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri için kurulan regresyon modelinin istatistik tablosu**

**Model Özeti**

Araştırmaya konu	R (Korelasyon Katsayısı)	R Square (Bealirtme Katsayısı)
Nurol Matbaa 1	.698*	,487
TTK 1	.675	,456

a. Kestiriciler : (Sabit), BAĞLILIK,SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA

Tablo 2'ye göre, Nurol Matbaa için kurulun modelde; doyum değişkeni ile örgütsel bağıllık, sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri arasındaki ilişki 0,70'dir ve doyum değişkeninin bu değişkenler tarafından açıklanma oranı % 48,7'dir. Yani, doyumdaki değişimin % 48,7'si örgütsel bağıllık sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2'de de görüldüğü gibi, TTK Matbaası için kurulan modelde ise; doyum değişkeni ile örgütsel bağıllık, sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri arasındaki ilişki 0,675'dir ve doyum değişkeninin bu değişkenler tarafından açıklanma oranı % 45,6'dır. Yani, doyumdaki değişimin % 45,6'sı örgütsel bağıllık, sosyalleşme ve dayanışma değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo-3: Doyum, sosyalleşme, dayanışma, ve bağıllık değişkenleri için kurulan regresyon modelinin varyans analizi tablosu**

**Varyans Analizi\***

Araştırmaya Konu olan işletmeler	Model	Tareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	sig.	
Nurol Matbaa	1	Regresyan	15,819	3	5,273	10,758	,000*
		Artık	1,665	34	,490		
		Toplam	32,484	37			
TTK	1	Regresyan	13,828	3	4,609	18,687	,000*
		Artık	16,526	67	,247		
		Toplam	30,354	70			

a. Kestiriciler (Sabit) BAĞLILIK, SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA

b. Bağımlı Değişken: DOYUM

Tablo 3'e göre, kurulan modelin anlamlılığının sınanması için ANOVA tablosuna bakılır. Nurol Matbaa ve TTK Matbaası için kurulan modellerin Sig.F değerleri 0,000'dır. Bu da, hem %1 hem de %5 anlamlılık düzeyinde, kurulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

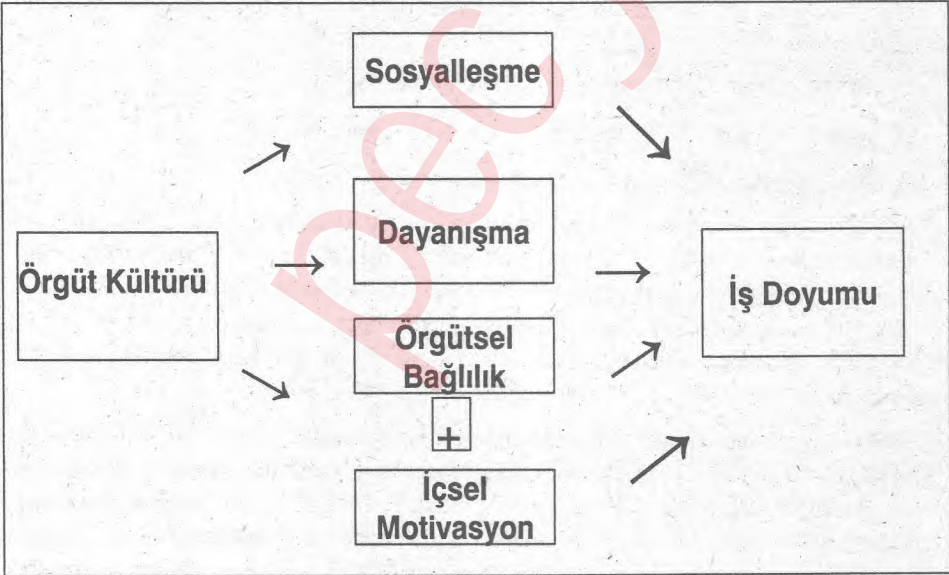
Kurulan bu modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranları Nural Matbaa için % 48,7 ve TTK Matbaası için % 45,6 idi. Bu açıklama oranları doyum değişkenini açıklamada söz konusu değişkenlerden başka değişkenlerinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular ışığında modelin her iki işletme için anlamlı olmasına rağmen % 50'nin altında açıklama oranına sahip olmasından dolayı yeterli olmadığı düşünülmüştür.

**MODEL II: İçsel motivasyon destekli örgüt kültürü bileşenleri yoluyla işgörenler, iş doyumuna ulaşır.**

Model I'de belirtilen örgüt kültürü bileşenleri yoluyla işgörenlerin yeterince doyuma ulaşmadığı yukarıda tespit edilmiştir. Bu sorun göz önünde tutularak "içsel motivasyon" etkeni bu modele eklenerek ikinci bir model oluşturulmuştur. İçsel motivasyon kişisel inançlar ve değerlerin doyurulmasıyla ilgilidir. Bu modele içsel motivasyonun eklenmesi Herzberg'in "Hijyen Kuramında" doyum sağlayıcı etmenler olarak içsel motivasyon etkenlerini göstermesidir. Herzberg'e göre, çalışanları güdülemede iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır. Herzberg çalışanların iş doyumunu arttırmada etkin olan faktörler başarı, takdir edilme, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişimdir. Bunlara genel olarak iç kaynaklı ödüller (intrinsic rewards) denilebilir. Bu ödüller, somut olmayıp, çalışanların yaptıkları işten manevi doyum almasını sağlarlar.

**Şekil-2: İçsel motivasyonla destekli örgüt kültürü-iş doyumunu ilişkisini gösteren model**



Kurulan bu model regresyon analizi yöntemiyle aşağıdaki gibi analiz edilmiştir.

**Tablo-4: Doyum, sosyalleşme, dayanışma, bağlılık ve içsel motivasyon değişkenleri için kurulan modelin katsayıları ve T testi tablosu**

**Katsayılar\***

Araştırmaya Konu olan işletmeler	Model		Standartlaştırılmamış regresyon katsayıları	t	sig. Anlamlılık
			B		
Nurul Matbaa	1	(Sabit	-2,000	-2,110	,043
		SOSYALLEŞME	,129	,473	,639
		DAYANIŞMA	,457	2,028	,051
		BAĞLILIK	,306	1,689	,101
		MOTİVASYON	,555	2,368	,024
TTK	1	(Sabit	-,753	-1,283	,204
		SOSYALLEŞME	8,721E-03	,053	,958
		DAYANIŞMA	9,082E-02	,391	,697
		BAĞLILIK	,200	1,466	,147
		MOTİVASYON	,960	4,328	,000

**a. Bağımlı Değişken : DOYUM**

Nurul Matbaa için, En Küçük Kareler yöntemiyle elde edilen regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = -2,020 + 0,129 \cdot X_1 + 0,457 \cdot X_2 + 0,306 \cdot X_3 + 0,555 \cdot X_4$$

$$\text{Doyum} = -2,020 + 0,129 \cdot \text{Sosyalleşme} + 0,457 \cdot \text{Dayanışma} + 0,306 \cdot \text{Bağlılık} + 0,555 \cdot \text{İçsel Motivasyon}$$

TTK Matbaası için, En Küçük Kareler yöntemiyle elde edilen regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = -0,753 + 0,0087 \cdot X_1 + 0,091 \cdot X_2 + 0,200 \cdot X_3 + 0,960 \cdot X_4$$

$$\text{Doyum} = 0,753 + 0,0087 \cdot \text{Sosyalleşme} + 0,091 \cdot \text{Dayanışma} + 0,200 \cdot \text{Örgütsel Bağlılık} + 0,960 \cdot \text{İçsel Motivasyon}$$

Tablo-4'e göre, Nurul Matbaa'da kurulan model için değişkenlerin anlamlılığının belirlenmesinde kullanılan Sig. T değeri sosyalleşme değişkeni için 0,639; dayanışma değişkeni için 0,051, bağlılık değişkeni için 0,101 ve içsel motivasyon değişkeni için 0,024'tür. Bu değerler, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde yalnızca içsel motivasyon değişkeninin doyum değişkenini açıklamada önemli olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler doyum değişkenini açıklamada önemli değildir.

Tablo-4'de görüldüğü gibi, TTK Matbaasında ise kurulan model için değişkenlerin anlamlılığının belirlenmesinde kullanılan Sig. T değeri sosyalleşme değişkeni için 0,958; dayanışma değişkeni için 0,697, bağlılık değişkeni için 0,147 ve içsel motivasyon değişkeni için 0,000'dır. Bu değerler, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde yalnızca içsel motivasyon değişkeninin doyum değişkenini açıklamada önemli olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler doyum değişkenini açıklamada önemli değildir.



**Tablo-5: İş doyumu, içsel motivasyon, sosyalleşme, dayanışma ve bağlılık değişkenleri için kurulan regresyon modelinin istatistik tablosu**

**Model Özeti**

Araştırmaya konu	R (Korelasyon Katsayısı)	R Square (Bealirtme Katsayısı)
Nurol Matbaa 1	.749*	.562
TTK 1	.759	.576

a. Kestirme : (Sabit), MOTİVASYON, BAĞLILIK, SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA

Tablo-5’de görüldüğü gibi Nurol Matbaa için kurulan modelde; doyum değişkeni ile örgütsel bağlılık, sosyalleşme, dayanışma ve içsel motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki 0,75’tir ve doyum değişkeninin bu değişkenler tarafından açıklanma oranı %56,2’dir. Yani, doyumdaki değişimin %56,2’si örgütsel bağlılık sosyalleşme, dayanışma ve içsel motivasyon değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

TTK Matbaası için kurulan modelde ise; doyum değişkeni ile örgütsel bağlılık, sosyalleşme, dayanışma ve içsel motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki 0,74,9’dur ve doyum değişkeninin bu değişkenler tarafından açıklanma oranı %57,6’dır. Yani, doyumdaki değişimin %57,6’sı örgütsel bağlılık, sosyalleşme, dayanışma ve içsel motivasyon değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

İçsel motivasyon destekli örgüt kültürü bileşenlerinin iş doyumunu her iki işletme içinde % 60’lara dayanan bir ölçüde açıklamıştır. Oluşturulan yeni model, mülkiyeti kamuya ait olan “ Türk Tarih Kurumu Matbaası” ve mülkiyeti özel sektöre ait olan “ Nurol Matbaa” için anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, “ Türk Tarih Kurumu Matbaası” işgörenlerinin örgüt kültürü ve iş doyumunun “ Nurol Matbaa” işgörenlerine göre daha yüksek olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bir önceki modelle kıyaslandığında içsel motivasyonun ilave edildiği modelin hem değişkenler arasındaki ilişki hem de açıklanma oranı bakımından daha iyi bir model olduğu görülmektedir.

**Tablo-6: Doyum, içsel motivasyon, örgüt kültürü değişkenleri için kurulan regresyon modelinin varyans analizi tablosu**

**Varyans Analizi\***

Araştırmaya Konu olan işletmeler	Model		Tareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	sig. Anlamlılık
Nurol Matbaa	1	Regresyan	18,240	4	4,560	10,565	,000*
		Artık	14,244	33	,432		
		Toplam	32,484	37			
TTK	1	Regresyan	17,481	4	4,370	22,407	,000*
		Artık	12,873	66	,195		
		Toplam	30,354	70			

a. Kestiriciler (Sabit) MOTİVASYON, BAĞLILIK, SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA

b. Bağımlı Değişken: DOYUM

Tablo-6’da görüldüğü gibi, kurulan modelin anlamlılığının sınanması için ANOVA tablosuna bakılır. Nurol Matbaa ve TTK Matbaası için kurulan modellerin Sig.F değerleri 0,000’dir. Buda, hem %1 hem de %5 anlamlılık düzeyinde, kurulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

## 5. Sonuç

Yapılan bu çalışmada aynı faaliyet alanındaki iki farklı mülkiyete sahip işletmenin örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmış ve iki ayrı model bu işletmelerde sınanmıştır. Örgüt kültürü bileşenlerinin – sosyalleşme, dayanışma ve örgütsel bağlılık- iş doyumunu etkilediği varsayımı düşünülerek bir model öne sürülmüş elde edilen bulgular ışığında modelin her iki işletme için anlamlı olmasına rağmen açıklama oranının düşük olduğu saptanmıştır. Bu sorun göz önünde tutularak “içsel motivasyon” etkeni bu modele eklenerek ikinci bir model oluşturulmuştur. Bu modele içsel motivasyonun eklenmesi Herzberg’in “Hijyen Kuramında” doyum sağlayıcı etmenler olarak içsel motivasyon etkenlerini göstermesidir. Herzberg’e göre, çalışanları güdülemede iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır. Herzberg çalışanların iş doyumunu arttırmada etkin olan faktörler başarı, takdir edilme, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişimdir. Bunlara genel olarak iç kaynaklı ödüller (intrinsic rewards) denilebilir. Bu ödüller, somut olmayıp, çalışanların yaptıkları işten manevi doyum almasını sağlarlar. İçsel motivasyon destekli örgüt kültürü bileşenleri iş doyumunu her iki işletme içinde % 60’lara dayanan bir ölçüde açıklamıştır. Oluşturulan yeni model, mülkiyeti kamuya ait olan “ Türk Tarih Kurumu Matbaası” ve mülkiyeti özel sektöre ait olan “ Nurol Matbaa” için anlamlı bulunmuştur.

Bu model, matbaacılık alanında faaliyet gösteren işletmeler için işgörenlerin doyum elde etmesini sağlama sürecinde önemli kolaylıklar sağlayacak ve yol gösterici olacaktır.

## Kaynakça

1. Ogbonna, E. ve Harris, C. C.; Organizational Culture: It’s Not What You Think. Journal of General Management, 23(3), (1998) 35-48.
2. Wu, Chieh Cheng; The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees in Park and Recreation Departments, A Thesis Presented to the Faculty of Springfield College, December (2001)
3. Reichers, A. E. ve Schneider, B.; Climate and Culture: An Evolution Of Constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational Climate and Culture San Francisco, CA: Jossey-Bass. (1990) (pp. 22).
4. Schein, Edgar H.; Organizational Culture, America Psychologist, Vol.45, No.2, Feb., (1990)

5. Schein, Edgar H.; Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (1992)
6. Cummings, T. G. ve Worley, C. G., Organizational Development and Change. St. Paul, MN: West. (1993)
7. Brown, A.; Organizational Culture, London, UK: Pitman, (1995) p.8
8. Sashkin, M., Kiser, K. J.; Putting Total Quality Management To Work. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (1993)
9. Hendriks, M.; Culture de Corps. Entrepreneur, 20, (1992)40-45.
10. Marcoulides, G. A. ve Heck, R. H.; Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing A Model. Organization Science, 4(2), (1993) 209-225
11. Schein, Edgar H.; Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (1992)
12. Akıncı, Z., Beril; "Tanımı, Özellikleri ve Boyutları," Human Resources (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi), Nisan, Yıl:1, Sayı: 6, (1997) s.31
13. Türk, Mehmet Sezai, Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Önemi, (Yayınlanmamış doktora tezi), Konya (2003)
14. Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1996), s.142
15. Eren, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, (1998) s.86
16. Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1996), s.142
17. Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1996), s.142
18. Eren, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, (1998) s.86
19. Schein, Edgar H.; Organizational Culture, America Psychologist, Vol.45, No.2, Feb., (1990)
20. Akgün, Can H., Kavuncubaşı, Ahmet; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, (1995) s.318

21. Diener Ed, Lersen, Randy ve Emmons, Robert; Person X Situation Interactions, Choice of Situations and Congruence Repponse Models, Journal of Personality and Social Psychology, (1984) p.47
22. Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1996), s.142
23. Baysal, Ayşe Can; (1993) Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, Fakülte Yayın No:225, İstanbul
24. Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1996), s.142
25. Erkmén, Turhan ve Şencan, Hüner;“Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması.” İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.23, S.2, İstanbul, (1994) ,s.124
26. Erkmén, Turhan ve Şencan, Hüner;“Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması.” İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.23, S.2, İstanbul, (1994) ,s.124
27. Erkmén, Turhan ve Şencan, Hüner;“Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması.” İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.23, S.2, İstanbul, (1994) ,s.124
28. Işıkhan, Vedat; Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu, Verimlilik Dergisi, C:1, MPM Yayınları, Ankara, 1996, s.119
29. Özdevecioğlu, Mahmut; Yöneticilik; Organizasyon Kültürü, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Haziran, Yıl 2, Sayı.12, (1993), s.12

# K **üçüncü sektör** OOOPERATİFÇİLİK

## PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM : YEŞİL PAZARLAMA

Araş.Gör. Mehmet BAŞ\*  
Araş.Gör. Selma KALYONCUOĞLU\*\*

**ÖZET:** Sınırlı kaynaklarla sonsuz insan ihtiyaçları karşılanırken yeryüzündeki doğal kaynaklar zarar görmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan her ülke de bu olaya katkı sağlamaktadır. Türkiye, hâlâ sanayileşme sürecini yaşadığı için çevre bilincinin farkına yeni varmıştır. Dolayısıyla da, işletmeler bu konuyu dikkate alarak pazarlama stratejilerine yeni yeni yön vermeye başlamışlardır. Bunun doğal sonucu olarak da “Yeşil Pazarlama” Türkiye için oldukça yeni bir kavramdır ve daha gelişme aşamasındadır.

### A NEW APPROACH IN MARKETING : GREEN MARKETING

**ABSTRACT:** While human needs tried to be satisfied with scarce resources, natural resources are being damaged. Developed and emerging countries have a great role on this damage Turkey has been noticed the importance of environment recently, cause of the industrialization is so new horrizon in Turkey. Firms noticed that subject as method producing new marketing strategies. For this natural reason, “Green Marketing” is too new method. It has been already beginning and developing in Turkey.

### I. Giriş

İnsanoğlu, yaşamını sürdürmek için fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması da, doğal kaynakların tüketilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle günümüzde, insan ihtiyaçlarının sınırsız hale gelmesi ile, işletmeler arasındaki rekabet daha da büyük bir ivme kazanmıştır. İşletmeler, insanların istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmek için aralarında acımasız bir rekabet başlatmışlardır. Teknolojinin ve sanayiinin de, hızla gelişmesiyle işletmeler, çevre unsurunu göz ardı ederek

\*Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

\*\*Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

üretimlerine devam etmişlerdir. Sonuçta, bu olumsuzluklardan etkilenen, çevre olmuştur. Çünkü doğal kaynaklar, rekabetin yoğunlaşmasıyla fütursuzca kullanılmaya başlanmıştır.

İşletmelerin; doğayı düşünmeden yapmış oldukları faaliyetler her ne kadar çevreye verilmiş bir zarar gibi gözükse de aslında kendilerine vermiş oldukları bir zarardır. İşletmeler, kendi karlılıklarını düşünerek, uzun vadede insanların hayatını ikinci plana atmışlardır. Günümüzde, çevre bilinci her ne kadar devlet yaptırımlarıyla oluşturulmaya çalışılsa da hâlâ birçok işletme getirilen yükümlülüklere uymamaktadır. Çünkü, çevre kirlenmesini önlemek için işletmelerin birtakım maliyetlere katlanmaları gerekmektedir ve işletmeler de bir türlü yüksek kâr olgusundan vazgeçememektedirler. Kardan ödün vermeden de bu maliyetlere katlanmak mümkün olmadığı için bazı işletmeler, çevre sorumluluğundan vazgeçmektedir. Ancak, işletmelerin yaptığı bu davranışlar, sosyal sorumluluk açısından kabul edilemez bir durumdur. Zaten işletmelerin genel amaçları arasında sosyal sorumluluk kavramı da yer aldığından bu kavramı yerine getirmeyen işletmeler, kendi işletme amaçlarından da ödün vermiş olmaktadır.

## II. Yeşil Pazarlamanın Tanımı ve Önemi

Pazarlama literatürüne, 1980'lerde giren yeşil pazarlama kavramı; yer küreyi kirletmeyen, doğal kaynakları aşırı tüketmeyen, geri dönüştürülebilir veya korunabilen mal ve hizmet üretmek amacıyla, hammadde seçimi ve kullanımı, üretim, ambalajlama, dağıtım, satış, tutundurma, kullanım ve hatta kullanım sonrası atılma, elden çıkarma, geri kazanım gibi faaliyetlerin tümünü içermektedir. Kısaca; tüketici isteklerine bağlı olarak çevreyle dost ürünlerin tasarlanması, üretilmesi, pazara sunulması, satışı, kullanımı ve atığı ile ilgili çevresel risklerin toplamının minimize edilmesi ile karlılığı aynı anda sağlayabilecek yolların bulunması yaklaşımı, yeşil pazarlama olarak tanımlanmaktadır (1).

Yeşil pazarlama kavramı, her ne kadar 1980'li yıllarda işletme literatürüne girmiş olsa da, çok daha önceden tartışılmaya başlanmıştır. Amerikan Pazarlama Derneğinin (American Marketing Association) 1975 yılında düzenlemiş olduğu "Ekolojik Pazarlama" konulu bir seminerde ilk kez yeşil pazarlama kavramı tartışılmış ve literatürdeki yerini bulmuştur. Akademisyenler, bürokratlar ve diğer katılımcıların katkılarıyla pazarlamanın, çevreye etkisinin incelendiği bu seminerde, "Yeşil Pazarlama"; pazarlama faaliyetlerinin çevre kirliliği, enerji tüketimi ve diğer tükenbilir kaynakların tüketiminin olumlu ve olumsuz yanlarını inceleyen bir bilim dalı olarak ifade edilmiştir. Yapılan bu tanımda, üç ana konu üzerinde durulmaktadır. Bunlar (2);

- Yeşil pazarlama, tüm pazarlama faaliyetlerinin bir alt sistemidir,
- Faaliyetlerin hem olumlu hem de olumsuz etkilerini konu alır,
- Çevre konuları dar bir kapsamda tutulmuştur.

Yapılan bu tanım, zaman geçtikçe, yerini daha geniş kapsamlı faaliyetleri konu alan tanımlara bırakmıştır.

Modern işletmecilik açısından, yeşil pazarlama şu şekilde tanımlanmaktadır. Yeşil pazarlama, modern pazarlama anlayışına uygun olarak, üretim öncesinde başlayan ve mamul yok olana kadar devam eden bir süreç çerçevesinde, pazarlama faaliyetlerinin, doğal kaynakları mümkün olduğu kadar az tüketmek yönünde, canlı türlerine ve genel olarak doğal çevreye mümkün olduğu kadar az zarar verecek şekilde yapılandırıldığı pazarlama şeklidir (3).

Yeşil pazarlama; birçok yazar tarafından yeşil işletmecilik, çevresel pazarlama, ekolojik pazarlama gibi isimlerle de ifade edilmektedir. Ancak literatürün kabul edip kullandığı, yeşil pazarlama kavramıdır.

Yeşil pazarlama, bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak değişimi yarattırırken, çevreye en az düzeyde zarar vermeyi amaçlayan faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür. Ancak bu faaliyetlerin, işletmeler tarafından yerine getirilmesi çok da kolay değildir. Bunların yapılabilmesi için, işletmelerin olağanüstü çaba harcamaları gerekmektedir.

### III. Yeşil Pazarlamannın Kullanım Nedenleri -

Gelecekte, işletmeler için en büyük sorunların başında; çevreye zarar vermeden faaliyetlerin devam ettirmesi gelecektir. Yeşil pazarlama olarak adlandırılan hareketin; çevreyi koruma bilinciyle toplumun büyük bir kesiminden destek görmesi, işletmelerin de bu hareketi benimseyip çevreye en az zarar verecek uygulamaları geliştirmelerine neden olmuştur (4).

İşletmelerin, yeşil pazarlamayı tercih etme nedenleri aşağıdaki beş maddeden oluşmaktadır (5);

1. Yeşil pazarlamayı, işletmeler amaçlarına ulaşmak için bir fırsat olarak görmektedir.
2. İşletmeler, yeşil pazarlama kavramına yönelik olarak faaliyette buldukları için bunun, morallerini yükselttiklerini düşünmektedir.
3. Devlet kurumları, çeşitli teşvik ve yaptırımlarla işletmeleri çevre konusunda duyarlı olmaya zorlamaktadır.
4. İşletmeler, çevreyle ilgili faaliyetlerini, rekabet ettikleri diğer firmalar üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanmaktadır.
5. Atıkların deşarj edilmesi sırasında uygulanan ücretlendirme, hammadde ve diğer malzeme kullanımının azaltılması gibi maliyet faktörleri, işletmeleri konuyla ilgili davranışlarını değiştirmeye zorlamaktadır.

Yukarıda maddeler halinde gösterilen, işletmelerin yeşil pazarlamayı tercih etme nedenlerini daha detaylı olarak şu şekilde incelenebilir:

#### A) Fırsatlar

Günümüzde tüketicilerin çevre bilinci, çevreye karşı duyarlılıkları son derece artmıştır. Yapılan araştırmalar da, bu savı doğrulamaktadır. Bundan yirmi, otuz sene önce çevre

bilinci, çevre duyarlılığı gibi kavramların ismi bile telaffuz edilmemişken; bugün bu konular, tüketiciler başta olmak üzere, birçok işletmenin gündemine oturmuştur. İşletmelerin çevre konusuna eğilmelerindeki temel neden tüketicilerdir. Çünkü günümüzün tüketicileri, çevre hakkında son derece bilinçli ve çevre kirliliği konusunda da son derece duyarlıdır. Tüketicilerin, çevreye yönelik olan sorumluluk bilinçleri, onların satın alma davranışlarında birtakım değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikleri fark eden ve bunu bir fırsat olarak değerlendiren işletmeler, çevre bilinci ve sorumluluğu içerisinde faaliyetlerine yön vermişlerdir. Buna yönelik olarak mal ve hizmet üretip pazarlayarak, bu konuya önemle yaklaşan tüketicilerin taleplerini karşılamışlardır. Böylece de, bu işletmeler çevreye karşı duysuz olan işletmelere nazaran pazarda önemli fırsatlar ve avantajlar elde etmişlerdir.

### **B) Sosyal Sorumluluk**

Çevre bilinci oturmuş olan işletmeler, kendilerini çevreye karşı duyarlı olarak görmekte ve kendilerinin sosyal sorumluluğa sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu düşünceye sahip olan firmalar, düşüncelerini fiyata geçirmek gerektiğini bunun için de, mali hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken bir yandan da çevreyle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu da, işletmelerin artık günümüzde, çevre konusunu önemsedikleri ve faaliyetlerine de buna göre yön verdikleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler, sosyal sorumluluk kavramına iki açıdan yaklaşmaktadırlar:

Birincisi; işletmelerin, çevreye karşı olan duyarlılıklarını pazarlama aracı olarak kullanmalarındır. İkincisi de; işletmelerin çevre duyarlılıklarını pazarlama aracı olarak kullanma yerine, bunu, çevreye karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri olarak yaklaşmaktadırlar.

### **C) Devlet Baskısı**

Bireyi ve toplumu ilgilendiren tüm faaliyetlerde olduğu gibi, pazarlama ile ilgili faaliyetlerde de Devlet, birey ve toplumu korumak için çeşitli düzenleme ve yaptırımlar uygular. Yeşil pazarlamayla ilgili olarak bu yaptırımlar, üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (6);

- Çevreye zararı olan mamul ve yarı mamullerin üretimini kısıtlamak,
- Sanayi kurumları ve tüketicilerin çevreye zararlı mamul tüketimlerini sınırlandırmak,
- Adil rekabet koşullarını sağlayabilmek için tüketicilerin konuyla ilgili olarak sağlıklı değerlendirme yapabileceği ortamları oluşturmaktır.

Türkiye’de, 2872 sayılı Çevre Kanunu’yla, Çevre Bakanlığı çevre kirliliğine yol açan işletmeleri caydırmak için bir takım kanun ve düzenlemeler getirmiş ve bunlara uymayanlara da para cezası, faaliyetten men cezası gibi yaptırımlar getirmiştir.

### **D) Rekabet Baskısı**

İşletmelerin, yeşil pazarlamayı tercih etme nedenlerinden bir diğeri de, birinci nedende değinilen rekabet baskısıdır. İşletmeler, piyasadaki rekabetçi konumlarını yitirmek iste-



medikleri için yeşil pazarlama kavramına önem vermeleri ve bu kavramı uygulamaları gerekmektedir. Çünkü özellikle günümüzde tüketiciler, çevreye zarar veren ürünleri satın alıp tüketmek istememektedirler ve bu konuda da son derece bilinçlidirler. Dolayısıyla günümüz işletmelerinin, bilinçli tüketicilerin isteklerine cevap vermeleri hayatlarını devam ettirmeleri açısından son derece önemlidir.

#### **E) Maliyet Faktörü**

İşletmelerin, yeşil pazarlamayı tercih etmelerindeki son kriter de maliyet faktörüdür. Günümüzdeki işletmelerin birçoğu, özellikle de atıkları doğaya son derece zarar verenler (petrokimya işletmeleri vb.), tüketicilerin çevreye karşı olan sorumluluklarını bildikleri için atık sorunlarına, kendi içlerinde birtakım iyileştirici önlemler olarak cevap vermektedirler. Bu önlemler; işletmelerin atıklarını yapabildikleri kadar azaltma yoluna gitmeleri, atıkları geri kazanma, daha az miktarda enerji kullanma ve üretimde birtakım yeniliklere gitme gibi koşullardan oluşmaktadır. Elbette bu önlemlerin uygulanmasının işletmeye en başata yüklemiş olduğu bir yatırım maliyeti vardır. Ancak bunun akabinde işletme maliyetlerinde bir düşme olur. Böylelikle, başlı başına bir gider kalemi olan atıklar, gelir kalemi haline dönüşür.

#### **IV. Yeşil Pazarlamanın Aşamaları**

Yeşil pazarlama, çevreyi koruma amacı güden, çevre bilinci ve sorumluluğu olan işletmelerin ürünleri ile ilgilidir. Elbette yeşil pazarlama kavramı, üründen çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Ürünün üretilmesinden tüketiminin yapılmasına hatta, atık hale geldikten sonraki durumları kapsamaktadır.

Yeşil pazarlamanın dört tane aşaması vardır ve bu aşamalar şu şekildedir (4);

##### **A) Yeşilin Hedeflenmesi**

Bu aşamada, yeşil ürünler çevre bilinci olan tüketiciler için üretilmektedir. Ancak buna ek olarak, işletme yeşil olmayan ürünlerini de üretmeye devam etmektedir. Dolayısıyla, birinci aşama; işletmenin yeşil olmayan ürünlerine ek olarak yeşilin hedeflenmesiyle yeşil ürünlerin üretilmesini ifade etmektedir.

##### **B) Yeşil Stratejilerin Geliştirilmesi**

Bu aşamada, işletme yeşil ve yeşil olmayan ürünlerinin üretimine devam etmektedir. Ancak buna ek olarak işletme, çevreye yönelik stratejileri ve politikaları belirlemeye çalışmaktadır. Böylelikle de çevresel önlemler alınmaya başlanır. İşletme, yalnızca yeşil ürünleri üretmemesine rağmen bu aşama ile birlikte, çevresel anlayış tüm işletme düzeyinde gelişmeye ve yayılmaya başlar.

##### **C) Çevresel Oryantasyon**

Üçüncü aşama olan çevresel oryantasyonda, yeşil olmayan ürünlerin üretimi durur. Yalnızca yeşil olan ürünlerin üretimi devam eder. Ürünler, sürekli olarak yeni çevreci gereksinimlere uyum sağlayacak biçimde yenilenir ve günün koşullarına uyulanır. İşletme,

adeta kendini yeşil ürün üretimine adar. Bazı tüketicilerden gelen, yeşil olmayan ürünlerin üretimine kulak asılmaz. Bu ürünlerin talebi dikkate alınmaz.

#### **D) İşletmenin Sosyal Yönden Sorumlu Organizasyon Olarak Görülmesi**

Bu aşamada, işletme yalnız yeşil konularla uğraşmakla kalmaz aynı zamanda fırsat eşitliği ve asgari ücret politikaları gibi sosyal içerikli konularla da uğraşır. Bu aşamada yeşil pazarlamayla ilgili gelişmeler, işletmenin sosyal sorumluluğunun bir parçası haline gelir. Dolayısıyla da işletme, sosyal yönden sorumlu organizasyon olarak görülür.

#### **V. Yeşil Pazarlama Karması**

İşletmeler, toplumun istek ve ihtiyaçlarına cevap verirken çevre üzerinde birtakım olumsuz durumlar yaratmışlardır. Bu olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilirler (7);

- İşletmelerin, piyasayı genişletmek amacıyla yaptığı kampanyalar nedeniyle ürünlerin modasının geçmesi ve bunun sonucunda da doğal kaynakların gelişigüzel kullanılması,
- Tüketici ihtiyaçlarının göz ardı edilerek gerek insan sağlığı gerekse çevre sağlığı açısından zararlı ürünlerin üretilmesi,
- Tüketim talebinin yaratılması, yanlış ve gereksiz tüketim alışkanlıklarının oluşturulması,
- Ürün farklılaştırılması ve ürün kullanım sürelerinin kısaltılmasıyla fazladan çöp ve atık oluşturulmasıdır.

Özellikle son on yıldır, pazarlama faaliyetlerinin işletme içerisinde yoğunluk kazanmasıyla tüketimde büyük bir artış yaşanmış ve bu da daha çok üretim yapmak için daha çok doğal kaynakların kullanılması durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu da çevre açısından büyük sakıncaların oluşmasına meydan vermiştir (8). Bu olumsuzluklardan kurtulmak için işletmelerin genel amaçları içerisinde de yer alan sosyal sorumluluk kavramının farkında olmaları ve bu sorumluluklar çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Yani işletme, yalnızca tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını kendisine amaç olarak almamalıdır. İşletme, toplumsal boyutu da sosyal sistem içerisinde ele alınmalıdır. Dolayısıyla işletme, çevre boyutunu da kapsayacak şekilde genişletilmeli, yeşil pazarlama yoğun olarak uygulamaya alınmalıdır (9).

Yeşil pazarlama karması şu şekildedir;

#### **A) Ürün**

Sanayileşme süreciyle birlikte çevrenin hızla kirlenmesi, zararlı ürünlere karşı büyük bir tepkinin gelişmesine yol açmıştır. Tüketicinin satın alma kararlarını etkileyen faktörler arasında, ürünün çevreye zararlı olup olmaması da girince, işletmeler yeşil ürünler ya da başka bir deyişle çevre dostu olan ürünler üretmeye ve yeşil politikalar oluşturmaya başlamışlardır. Yeşil ürün geliştirilirken dikkat edilmesi gerekenler şöyledir (4);

- Ürünler, nötr bir maddede aranan özelliklere sahip olmalıdır,
- Çevre uyumları konusunda testten geçirilmiş olmalıdır,
- Yeniden kullanılabilir ürünlere öncelik tanınmalıdır,
- Tüketiciler, yeşil ürünler hakkında bilgilendirilmeli ve yeşil ürünleri kullanma konusunda yönlendirilmelidirler,
- Ambalajlamada, doğal kaynakların boş yere tüketilmesini önlemek için büyük dikkat harcanmalıdır.

Bir işletme, yeşil olmak ihtiyacını duyup bunu kabul ettiği zaman, aşağıdaki üç hareket tarzından birini seçmektedir (10);

- Savunma Stratejisi: Bu strateji, kanunlara uyum anlamına gelmektedir. Birçok işletme bu yolu seçmektedir.

- Atak Stratejisi: Tüketicie yarar sağlayan çevreci ürünlerin geliştirilerek pazarda avantaj sağlanmasıdır.

- Yenilikçi Strateji: Bu strateji; üretilen ürün ve üretim metotlarında, uzun süre başarılı olmak için önemli değişiklikler yapılmasını kapsar. Bu stratejiye örnek olarak, elektrik elde etmek için güneş enerjisinden yararlanma yollarının artırılması verilebilir.

Ürün, her ne kadar yeşil pazarlama anlayışının en önemli silahı olarak nitelendirilse de geniş bir şekilde kabul görmüş yeşil ürün tanımı yapmak zordur. Genelde zorluklar, kısmi özellikleri tanımlama ve çevreci ürünlerin çevresel koruma ve devamlılığını kontrol altına alam derecelerini saptama konusundadır. Bu problemin çözümünde 4S formülü teklif edilmiştir. Bu dört formül, şu şekildedir:

1. **Satisfication**: Tüketicilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin tatmini.
2. **Sustainability**: Ürünün, enerji ve kaynaklarının tüketiminin devamlılığı ve korunması.
3. **Social Acceptability**: Ürünün ve işletmenin; canlılara, insanlara ya da diğer ülkelere zarar vermemesi konusunda halktan kabul görmesi.
4. **Safety**: Ürünün, kişilerin sağlığını tehlikeye atmaması, kullanım ve tüketim yoluyla çevreye zarar vermemesidir.

## B) Fiyat

Çevre bilincini ve sorumluluğunu taşıyan işletmelerin, bu amaçla yaptıkları yatırımlar, oldukça yüksek meblağların harcanmasına neden olmaktadır. Yani işletme açısından maliyetli olmaktadır. Maliyet de, fiyatı etkileyen en önemli unsurdur. Ancak, günümüzde işletmenin bu amaç için oluşturduğu maliyetlerini fiyatlara yansıtması ve toplumun da bu maliyeti karşılamaya hazır olduğu görülmektedir. Ancak yine de, işletmeler hedef tüketici kitlelerini iyi belirleyip onlara göre bu tür maliyetlere girmelidirler. Dolayısıyla bu konu ile ilgili yapılması gerekenler, şu şekildedir (11);

• Rekabete Uygun Bir Ürün Geliştirmek: Tüketiciler, yeni ürünlere hep bir şüpheyle yaklaşmışlardır. Bunun en büyük nedeni, yeni ürünün genelde işletmeler tarafından para anlamına gelmesidir. Tüketicilere, mümkün olan en iyi yeşil fiyatlandırma sistemi sunulmalıdır. Bunun için de maliyetleri düşürme yoluna gidilmeli ve diğer işletmelerle işbirliği yapılmalıdır.

• Müşteriye Değer Vermek: Bazen tüketiciler, fiyatlarda meydana gelen ufak fiyat artışlarına önem vermezler. İşte bu gibi durumlar, tüketicilere gerçekten değer verilen durumlardır. Tüketiciler, belirli bir çıkar için kullandıklarını düşünmediği sürece, her yönden üreticilere destek verirler. Tüketicilere, fiyatlarda meydana gelen küçük artışların, üretim sistemlerinin yeşilleştirilmesi amacıyla yapıldığı anlatıldığı sürece, tüketicilerin desteği giderek daha da artacaktır.

Yeşil fiyatlandırmanın başarıya ulaşması için aşağıdaki kriterler göz önünde tutulmalıdır (12);

- \* **Kalite**: İşletmenin ürünü, tüketicileri tatmin edecek kadar kaliteli olmalıdır.
- \* **İnanılabilirlik**: Ürünün yeşil ürün olduğuna müşteri inandırılmalıdır.
- \* **Basitlik**: Tüketiciler açısından yeşil ürünlerin kullanımı oldukça basit ve kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- \* **Pazarlanabilirlik**: Pazar bölümlendirme yapılarak her bölgeye yönelik olarak pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.
- \* **Spesifiklik**: Sürekli gelişen teknolojiler ve yenilenebilir kaynakların durumu tüketicilere anlatılmalıdır.
- \* **Görülebilirlik**: Yeşil ürünler, Yeşil projeler ve yeşil ürünlerle ilgili yapılan bütün faaliyetler, tüketicinin gözü önünde yapılmalıdır.
- \* **Somutluk**: Yeşil ürünlerin bireylere sağladığı faydanın yanında, bütün olarak topluma sağladığı fayda da somut olarak belirtilmelidir.
- \* **Toplum**: Toplum, yeşil ürünler hakkında bilgilendirilmelidir.
- \* **Strateji**: İşletmeler, stratejilerine uygun olarak ürünlerini üretmeliler ve ürünlerini de stratejileri içerisinde tüketicilere tanıtmalıdır.
- \* **Azım**: İşletmeler, tüketicileri yeşil faaliyetlerle ilgili eğitmek, yeni yeşil ürünler geliştirmek ve uzun dönemde kar elde edebilmek için büyük bir azimle çalışmalıdırlar.

### C) Dağıtım

Tüketici kitleleri tarafından benimsenen çevre koruma, üretici firmaların yeni dağıtım politikaları oluşturmalarını gerektirmektedir. Bazı sektörlerde, dağıtım politikası geri dönüşüm kavramı üzerine kurulmuştur. Geleneksel tek yönlü ürün akışı, şimdilerde yerini iki yönlü ürün akışına bırakmaktadır. Daha çok tüketicinin kullanılmış bir ürünü

elden çıkarma masraflarını yüklenmeyi reddetmesiyle, üreticiler üzerindeki çözüm üretme baskısı gittikçe artmaktadır. Satın alma ve kullanma süreçlerinin sonunda ürünlerin ve ürün ambalajlarının geri dönüşümünü sağlayacak bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Tüketiciler, daha önce sattıkları ürünün kullanım süresi dolduğunda geri alma garantisi veren üreticilere yönelme eğilimi içindedirler. Artık yeni bir ürün satın alınırken, kullanım süresi dolmuş eski ürünü takas yöntemi ile geri alan üreticiler tercih edilmektedir. Dolayısıyla bu konuda, perakende satış yapan işletmelerle işbirliği içinde çalışmak büyük önem taşımaktadır. Çünkü böyle bir sorumluluğu yüklenmek perakendeci mağazalarda çalışanların ücretlerinde artış yaşanması ve geri alınan ürünlerin yer kaplaması sorunlarına yol açacaktır. Bununla beraber, sistemin olumlu bir sonucu olarak tüketicilerle daha yakın ilişkiler kurulabilecektir (13).

Dağıtım politikası, lojistik özelliklerin de çevre dostu bir politikayla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu özellikler, enerji ve hammadde kullanımı gibi doğal kaynak bazı faktörler olduğu kadar, atıklar gibi çevre kirliliği gibi bazı faktörleri de kapsamaktadır. Ambalajlamada, daha aza ve doğaya dost hammadde kullanılması ya da alternatif taşımacılık şekillerinin araştırılması bu konuda atılacak adımlara tipik birer örnektir (4).

#### **D) Tutundurma**

İyi tanıtım, çevresel sorumluluk gösteren işletmelerle bir araya gelmek için tüketiciye imkan sağlar. Tanıtım politikası tüketicinin gözünde "çevre dostu işletme" imajı yaratmak ve tüketicilere ürün hakkında çevresel mesajlar vermek amacını taşımaktadır (14). Bu amaca ulaşmak için; reklam kampanyaları, promosyon, halkla ilişkiler ve diğer yeni pazarlama araçlarına başvurulmaktadır. Bu, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında iletişimi gerektirir. Halkla ilişkiler, çevre bilincinin güçlendirilmesi ve hedef tüketici kitlesinde çevre bilinci konusunda yeterli bir işletme imajı yaratılmasını sağlar.

Tanıtım politikasının amacı, tüketicinin gözünde işletmeye net ve yeterli bir yeşil kimlik kazandırmak olduğundan bu amaç doğrultusunda uygulanan diğer pazarlama tekniklerinin birbirleriyle de uyum içinde işlemesi gerekmektedir. Yani, işletmelerin uyguladıkları pazarlama politikaları, tüketicinin gözünde yaratılmak istenen imaja uyum göstermelidir. Uygulanan ürün politikalarıyla bağdaşmayan yapay ve kısa vadeli tanıtım politikaları inandırıcı olmaktan uzaktır. İşletme, çevreci yaklaşımlarını stratejilerine yansıtmalıdır (4).

#### **VI. Yeşil Pazarlamanın Amaçları**

Pazarlama, toplumsal boyutu hiçbir zaman göz ardı etmemelidir. Tüketici ihtiyaçlarını bütün olarak karşılayamayan uzun vadeli işletme hedeflerinin, başarıya ulaşması mümkün değildir. Pazarlamanın toplumsal boyutu, pazarlamaya yönelik kararların daha geniş bir sosyal sistem içinde alınmasını gerektirmektedir. Pazarlama, çevre boyutunu da kapsayacak şekilde genişletilmeli, yeşil pazarlama yoğun olarak uygulamaya konulmalıdır. Yeşil pazarlamanın amaçları şu şekildedir (4);

\* Yeşil pazarlamanın amacı, yeni tüketim alanları yaratmak değil, sınırlı doğal kaynakları en iyi şekilde kullanmak olmalıdır,

\* Yeşil pazarlama, kullanılıp atılacak ürünlerin üretilmesi üzerinde değil doğal dengenin sağlanması ve korunması ile enerji tüketiminin en az seviyeye indirilmesi üzerinde yoğunlaşmalıdır,

\* Yeşil pazarlama, çevrenin uğradığı tahribatı engelleyecek ve sanayiinin yarattığı çevre kirliliğini azaltacak alternatifler aramalıdır,

\* Yeşil pazarlama, çevre dostu ürünlerin kullanımını teşvik etmeye, paketlenme işlemini en az düzeye indirmeye ve toplumda geri dönüşüm bilincini yaratmaya yönelmelidir,

\* Yeşil pazarlama, sistemin istikrarını sağlamak amacıyla sorumluluğu dağıtmalıdır. Tüketicileri, devletleri ve gönüllü kuruluşları harekete geçirmelidir.

## **VII. Yeşil Tüketicilerin Tanımlanması ve Sınıflandırılması**

Yeşil tüketiciler; yaşam biçimlerine uygun, çevreye karşı sorumlu ürünler kullanmak isteyen iyi tüketicilerdir. Bir ürünün yeşil özelliklerini duyurmak, başarılı bir pazarlama stratejisidir. Araştırmalar, göstermiştir ki, genel olarak tüketiciler, çevreye zarar vermeyen mallar için %10'a kadar fazla fiyat ödemeye razıdırlar (10).

Bugünün tüketicileri, çevre sorunlarına büyük duyarlılık göstermekte ve işletmelerden sorumluluklarının farkına varmalarını ve doğayı daha iyi koruyacak uygulamaları yapmalarını beklemektedirler. Kendilerini ve çevrelerini, satın alma güçlerini kullanarak korumayı hedefleyen kişilere "Yeşil Tüketici" denilmektedir (15).

Yeşil tüketiciler, çevre dostu ürünleri satın alma istekleri açısından Gerçek Mavi Yeşiller, Yeşil Yeşilciler, Yeşerenler, Umursamayanlar ve Klasik Kahverengiler olmak üzere beş kategoriye ayrılırlar. Bunlar, şu şekildedir (4);

### **A) Gerçek Mavi Yeşiller**

Gerçek mavi yeşil kategorisinde bulunan tüketiciler, ilk çevre savunucularındandır. Çevre, onlar için bir faaliyet değil bir yaşam biçimidir. Yüksek derecede çevre bilincine sahiptirler ve diğer birçok tüketici üzerinde etkilidirler. İyi eğitim almışlardır ve gelir seviyeleri yüksektir. Bu grup, çevreye yaklaşımı kuşku olan ürünlerden diğer tüketicilere göre üç kat fazla kaçınırken, çevreci olan ürünleri satın almada iki misli daha duyarlıdırlar. Çevre sorunlarının çözümünde bireysel olarak başarılı olduklarına inanırlar.

### **B) Yeşil Yeşilciler**

Bu kategoride bulunan tüketiciler, çevresel sorunlarda daha az aktif olmalarına rağmen, yeşil ürünlere daha fazla istek gösterirler. Çevreyle belirli bir kapsamda ilgilenirler. Eğitim seviyeleri ve gelir seviyeleri, Gerçek Mavi Yeşillere göre daha düşüktür.

### C) Yeşerenler

Yeşerenler, çevreye uyumlu yaşamının gerekliliğini belirtirler ancak bireysel olarak katkıda bulunabileceklerine inanmazlar. Çevreyle ilgili faaliyetlere katılırlar ancak yeşil ürünlere fazla bütçe ayırmazlar. Ekonomi ve çevre ikileminde hangi tarafı seçeceklerine karar verememişlerdir. İyi eğitilmiş ve orta gelir seviyesinde yer alan bu grup, çevre konusunda kararsızdır.

### D)Umursamayanlar

Bu sınıflandırmada bulunanlar; çevre için hiçbir faaliyette bulunmamakla birlikte, diğer tüketici gruplarının da üstüne düşen görevleri yapmadıklarına inanırlar. Bu grupta bulunan tüketiciler, yeşil ürünlerin pahalı ve işe yaramaz olduğunu belirtirler. Onlara göre işletmeler, bu sorunu kendileri çözmelidir. Eğitim ve gelir seviyesi, ortamın altında yer alan umursamayanlar, çevre hakkında yeterince bilgilendirilmemiştir. Onlara göre bütün bu sorunlar, başkalarına aittir ve başkalarınca çözülmelidir.

### E)Klasik Kahverengiler

Klasik kahverengiler, hiçbir şekilde çevre ile ilgilenmezler. Onlara göre çevre sorunu diye bir şey yoktur. En az eğitilmiş olan ve en az gelir seviyesine sahip olan gruptur.

## VII. Stratejik Yeşil Pazarlama

Çevreci hareketi ve yeşil tüketici akımı, şirketlerin planlamadan sorumlu yöneticilerinin önüne gelişme gösterdikçe üç önemli konuyu getirmektedir. Bunlar (15);

### A) Akılcı Paketleme

Daha aza paket kullanma ve yeniden değerlendirilebilen kaplar, ön plana çıkmaktadır. Yeniden değerlendirilen ambalaj ve kapların tasarımı ve tüketicilerin yararlarına sunulması için işletmeler yoğun çalışmalara girmişlerdir. Bu durumda öncü duruma gelen bazı pazarlama yöneticileri, rekabetçi üstünlükleri de ele geçirebilmektedirler. Örneğin; Procter and Gamble firması, Spic ve Span adlı ürünlerinde %100 yeniden değerlendirilen plastik kaplar kullanmaktadır.

### B) Yaşam Eğrisi Analizi

En iyi ve en doğru yaklaşım olarak ürünün çevre niteliklerini değerlendiren bir tekniktir. Örneğin; plastik paketlemede ihtiyaç duyulan petrolün taşınması için gerekli enerji maliyeti, rafinerilerdeki üretim maliyetleri ve kullanım sonrası çöplüklere atılma maliyetleri ölçülmeye çalışılır. Kısaca; ürün yapımı, kullanımı ve atığı ile ilgili çevresel risklerin toplamının belirlenmesine yönelik bir analizdir. Bu analiz ile olumsuz özellikleri olan ürünleri belirlemek olasıdır.

### C) Sağlık ve Güvenlik

Tüketicinin zehir içeren ürünlere ve böcek ilaçlarına karşı olumsuz tutumları olması, bu konuda en önemli örnektir. Fosfatlı deterjanlar su kirlenmesine neden olduğundan, tü-

keticiler doğal olan ve fosfatsız deterjanlara dönmektedirler. Ayrıca özellikle bebek türlerinde doğal içerikli olanlar tercih edilmeye başlanmıştır. Suni gübre ve ilaçlamalardan arınmış taze yiyeceklere karşı yetişkinler arasında oluşan olumlu tutum, nüfusun hemen hemen her kesiminde yaygınlaşmaktadır.

Bu üç konu, pazarlama yöneticileri tarafından dikkate alınmakta ve planlamanın içerisinde düşünülen konulardan olmaktadır.

## IX. Sonuç

İnsanoğlu, var oluşundan bu yana sürekli bir gelişme ve ilerleme içerisinde. Zaman içindeki bu gelişme, sanayileşmenin ve teknolojinin ilerlemesine etkide bulunmuştur. Ayrıca ekonomik gelişmeler de refah düzeyinde bir artışa neden olarak üretim ve tüketimin artması durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu artış, doğal kaynakların son süratle tüketilmesi sorununu oluşturmuştur. Binlerce yıldır, insanoğlunu besleyen, giydiren ve barındıran tabiat bir anda yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bunun farkına varılması oldukça zaman almıştır. Asıl önemlisi de, işletmeler özellikle bu durumu fark etmek istememişlerdir. Ancak çevre sorunlarının artış göstermesi, işletme stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesini sağlamıştır. Bunun sonucunda da çevreye duyarlılık durumu belirterek yeşil pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır.

Yeşil pazarlama, geleceğe yönelik bir tutum içerisinde olarak toplumsal çevre bilincini ve sorumluluğunu geliştirmiştir. Yeşil pazarlama; bireylerin ihtiyaç ve isteklerini gidermeye yönelik olarak faaliyetlerin yerine getirilmesini ve bunlar yapılırken de, doğal çevreye en az seviyede zarar vermeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşımın Türkiye'deki geçmişi çok da fazla değildir. Ülkemizde son yıllarda çevreye karşı oluşan büyük hassasiyet sonucunda bu yaklaşım gündeme gelmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Elbette burada, toplumun payı büyüktür. Bu kavramın, işletmelerin gündemine taşınmasındaki en büyük rolü; toplum ve devlet üstlenmiştir.

Sonuç olarak; günümüzde olmazsa olmaz bir durumu temsil eden "Yeşil Pazarlama", işletmelerin iyice özümseyerek uygulaması gereken bir yaklaşım olarak yerini almıştır. Birey olarak bizler de, bu konudaki hassasiyetimizi her zaman için göstermeliyiz. Çünkü dünyamızın geleceğini güvence altına almak bizlere düşen en büyük görevdir.

## KAYNAKÇA

- 1) ALKIBAY, Sanem (2000), "Yeşil Pazarlama Faaliyetlerine Tüketicinin İlgisi Üzerine Bir Araştırma", Başkent Üniversitesi Konferans Dokümanları
- 2) OTTMAN, A. Jacquelyn (1998), Green Marketing Opportunity for Innovation, 2nd Edition, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois
- 3) YURMAN, Dan (1994), "Marketing for Green Technologies, Econet Western Lands Gopher, June



4) UYDACI, Mert (1999), İş Ahlakı Açısından Çevresellik ve Yeşil Pazarlama Anlayışı, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

5) POLONSKY, M. Jay (1994), "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy", University of Newcastle

6) HALLFORD, Graeme (1990), "Human Decision Making About Environmental Change" The Human National University

7) DEMİRBAŞ, Aytaç (1999), Yeşil Pazarlama (Green Marketing) ve Tüketicinin Yeşil Pazarlamaya Yaklaşımı, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

8) CAN, Halil ; DOĞAN Tuncer; AYHAN Doğan Yaşar (2001), Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitapevi, Ankara

9) KOTLER; Philip ; ARMSTRONG, Gary (2000), Marketing an Introduction, Prentice-Hall Inc, New Jersey

10) PROKOP, Marian (1994), Yeşil Yönetim, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Çev. Serpil URAL, Önder Matbaa, Ekim

11) [www.epri.com/grenew/green/overview.html](http://www.epri.com/grenew/green/overview.html)

12) [www.epri.com/grenew/green/greenpricce.htm/](http://www.epri.com/grenew/green/greenpricce.htm/)

13) [www.risd.ca/linkages/consume/inst-pan.html](http://www.risd.ca/linkages/consume/inst-pan.html)

14) YÜKSELEN, Cemal (1998), Pazarlama, Detay Yayınları, Ankara

15) ODABAŞI, Yavuz (1992), "Yeşil Pazarlama: Kavram ve Gelişmeler", Pazarlama Dünyası, Yıl 6, Sayı 36, Kasım-Aralık

\* Araştırma Görevlisi, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F.

\*\* Araştırma Görevlisi, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F.

# YAZIM KURALLARI

- 1- Dergiye gelen eserlerin basımı öncesinde.HAKEM görüşü alınır. Yayın kuruluna gönderilen yazıların dergide yayınlanabilmesi için Yayın Kurulunca, belirlenen yayım kurallarına uygun görülmesi ve Hakem Heyeti tarafından kabul edilmesi gerekir. Yayınlanması uygun görülmeyen yazılar hakkında yazarına/yazarlarına bilgi verilir.
- 2- Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK DERGİSİ'nde Dünyada ve Türkiye'de Kooperatifçilik, tarım yönetim, ekonomi, işletme, sosyo-kültürel vb. konularda yazılara yer verilecektir.
- 3- Yazılar, 15 daktilo sayfasını geçmeyen, birbuçuk aralıklı, sayfanın bir yüzüne anlaşılır bir dille yazılmış olmalıdır. Türkçe karşılığı olmayan teknik ve yabancı dildeki terimlerin parantez içinde kısa açıklaması yapılmalıdır.
- 4- Tercüme yazılarda, tercümenin yapıldığı yayının adı, cildi, sayısı, sayfası, yazarı ve ülkesi belirtilmelidir. Mümkünse yazının orjinalinin fotokopisi eklenmelidir.
- 5- Dergimizde yayınlanan yazılar sadece yazarların görüşlerini taşır. Kurumumuz için bağlayıcı husus taşımaz.
- 6- Yayınlanmak için tarafımıza gelen yazıların yayınlanıp yayınlanmamasına ve dergimizde nasıl yer alacağına Yayın Kurulumuz karar verir. Yayın Kurulu gerektiğinde yazılarda kısaltma ve- düzeltme yapılmasını önerebilir.
- 7- Şekil ve grafik numarası ve ismi altına, tablo numarası ve ismi ise üzerine var ise kaynağı altına yazılmalıdır.
- 8- Bilimsel makalelerde faydalanılan kaynaklar metin içinde (1), (2) vb. gibi rakamlarla numaralandırılma!! ve temin sonunda da eser içinde verilmiş sırasına göre yazılmalıdır,
  - a- Kaynak makale ise; yazarın soyadı, adı, makalenin tam başlığı, yayının adı, cilt no, sayısı, yılı, sayfa numarası,
  - b- Kaynak kitap ise; yazarın soyadı, adı, kitabın adı, varsa editörü, yayın yeri, yayın no, yayınlandığı yer, yıl, sayfa numarası,
  - c- Kaynak tebliğ ise yazarın soyadı, adı, tebliğin adı, kongre, seminer ya da konferansın adı, düzenlendiği yer, yıl, sayfa no,
- 9- Yazarın ismi ile unvanı makale başlığının altında, varsa bağ kuruluşu ise ilk sayfanın altında olacaktır.
- 10- Yazılarda ingilizce başlık ve 50 sözcüğü geçmeyecek ingilizce abstrack ile Türkçe özete yer verilecektir.
- 11- Makalenin ana fikrini oluşturan ve spot niteliği taşıyan önemli kısımların altı çizilecektir.
- 12- Yayınlanan yazılar için Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun önceden belirlediği esaslar dahilinde hesaplanacak telif ücretinden hakem ücreti düşüldükten sonra kalan kısmı yazarına ödenir.
- 13- Dergide makalesi yer alan yazarlara beşer adet dergi gönderilecektir.
- 14- Dergimiz Basın Meslek ilkelerine uyar.