

BEYKOZ LOJİSTİK MESLEK YÜKSEKOKULU YAYINLARI
BEYKOZ AKADEMİ DERGİSİ

Cilt: 1 - **Sayı:** 1 - **Yıl:** 2013
ISSN: 2147-8082

Derginin Sahibi : Prof. Dr. Ahmet YÜKSEL
Sorumlu Müdür : M. Murat ŞENTÜRK
Yönetim Yeri : Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykoz, İSTANBUL
Yayının Türü : Akademik Hakemli Dergi – Altı ayda bir yayınlanır.

Yayın Komisyonu : Prof. Dr. Ahmet YÜKSEL
Prof. Dr. Nüket GÜZ
Prof. Dr. Okan TUNA

Sayı Editörü : Yrd. Doç. Dr. Nevzat Evrim ÖNAL

Yayın Hazırlama Kurulu : Doç. Dr. Emine KOBAN
Doç. Dr. Baki AKSU
Yrd. Doç. Dr. Güray TEZER
Yrd. Doç. Dr. Nafiz ÜNLÜ
Yrd. Doç. Dr. Nejla KARABULUT
Yrd. Doç. Dr. Nevzat Evrim ÖNAL
Yrd. Doç. Dr. Kenan DİNÇ
Yrd. Doç. Dr. Pınar Seden MERAL
Yrd. Doç. Dr. Servet YILMAZ
Yrd. Doç. Dr. Şahin GÖK
Yrd. Doç. Dr. Ümmüşen GÜRSOY
Yrd. Doç. Dr. Zeynep Arzu BAYER
Dr. Reha ULUHAN
Dr. Nurullah DEMİR
Dr. Burcu GÜVEN
Dr. Dursun YENER
Öğr. Gör. Gökçe Canarşlan KARAKUL
Deniz ULUSOY

Dizgi ve Mizanpaj : Kemal Savaş AKAN
Yazışma Adresi : Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu
Vatan Cad. No: 69 Kavacık, Beykoz, İSTANBUL

Kapak Tasarım : Hayalgücü Tasarım

Basım Yeri : Görsel Dizayn Ofset Matbaacılık Tic. Ltd. Şti.,
Atatürk Bulvarı Deposite İş Merkezi A5 Blok K: 4 No: 405
İkitelli OSB / Başakşehir / İSTANBUL
Tel: (0212) 671 91 00

Basım Tarihi : Eylül, 2013

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, virgül, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.
Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden yayınlanamaz.

© Tüm hakları saklıdır.

07 **ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
LOJİSTİK İŞLETMELERİNE ETKİLERİ**
BİHTER KARAGÖZ, ALİ EKBER AKGÜN

27 **KUZEY AFRİKA BÖLGESİNE LOJİSTİK
ÜS KURMANIN TÜRKİYE'NİN
ULUSLARARASI TİCARETİ
AÇISINDAN ÖNEMİ**
NURDAN ÖZYEDİERLER

43 **SELECTION OF CONTAINER PORT
WITH FAHP-TOPSIS TECHNIQUE**
İPEK EKER, AYFER ERGİN, GÜLER ALKAN

59 **TÜRKİYE'DE YAT VE MARİNA
İŞLETMECİLİĞİ: İSTİHDAM
DEĞERLENDİRMESİ İÇİN
MEVCUT DURUM ANALİZİ**
GÖKÇE YÜKSEK

85 **FİZİKSEL AKTİVİTE VE SAĞLIKLI
BESLENMENİN BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE
MASA BAŞINDA ÇALIŞANLARIN
SAĞLIĞINA ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ**
BURCU GÜVEN

109 **TÜM YÖNLERİYLE
ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ**
YÜCEL ÖZTÜRKOĞLU

ÇIKARKEN

İş hayatında yeni ihtiyaçların ve sorunların ortaya çıkması ile iktisadi ve idari bilimlerin bunları önce tanımlaması, ardından da yanıtlar üretmesi arasında daima bir gecikme süresi yaşanıyor. Hatta doğrusunu söylemek gerekirse, hemen her zaman ortaya çıkan ihtiyaçlar ve sorunlar yine iş hayatı içerisinde çözülüyor ve ilgili bilim dalları sadece bu çözümleri bilimsel ve genele uygulanabilir bir biçim, bir sistematik kazandırıyor. Kuşkusuz bu hız farkının temel sebebi bilimsel araştırma süreçlerinin gerektirdiği titizlik: bir şirket yöneticisi yalnızca elindeki sorunu, olabildiğince çabuk çözmeye odaklanabilirken; bir bilim insanı tek bir sorunu değil, en azından benzer sorunları da içeren bir sorun kümesini çözebilecek yöntemler geliştirmek durumunda. Yine de şahsi görüşüm iktisadi ve idari bilimlerin, bilhassa günümüzde en hızlı büyüyen, dolayısıyla en fazla sorun da üreten lojistik sektöründe iş hayatının ihtiyaç duyduğu üretkenliğin çok gerisinde kaldığı yönünde.

Bu sebeple bundan beş yıl önce Türkiye Lojistik Araştırmaları ve Eğitimi Vakfı olarak Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu'nu kurduk. Bu kurumu oluşturmaktaki temel amacımız, lojistik sektörünün en önemli sıkıntılarından biri olan nitelikli insan kaynakları ihtiyacına yanıt vermektir. Geçtiğimiz ay dördüncü mezuniyet törenini yapma mutluluğuna eriştiğimiz okulumuzda lojistik teması altında on üç ayrı programda eğitim veriyor ve gençlerimizi sektöre hazırlıyoruz. Diğer yandan, devam etmekte olan üniversite kuruluş çalışmalarımızla, bu kamusal görevi çok daha geniş bir bağlamda ele alacağımız Beykoz Üniversitesi'nin hazırlığını yapıyoruz.

İlk sayısını elinizde tutmakta olduğunuz Beykoz Akademi hakemli dergisini, lojistik sektörünün ikinci bir eksiği olan, lojistik alanında yapılmış akademik çalışmaların sayısını ve kalitesini artırma; bu çalışmaların paylaşılacağı ortak bir platform oluşturma iddiasıyla çıkartmış bulunuyoruz. İktisadi ve idari bilimlerin tamamına, ancak özellikle lojistik bilim dalına dair gerek kuramsal, gerek ampirik, gerekse eleştirel çalışmalara sayfalarını açacak olan dergimizin, bu alanda yürütülecek öncü tartışmalara ev sahipliği yapması ve iş hayatı ile akademi arasında eğitim-öğretim faaliyetimizin yanı sıra ikinci bir köprü oluşturmalarını hedefliyoruz.

Bu, bir iddia olduğu kadar, bir de çağırıdır. Ben hem kendi adıma, hem de dergiye yazdıkları makaleler, yaptıkları titiz hakemlikler ve yayına hazırlamak için verdikleri emeklerle katkı koyan tüm arkadaşlarımız adına, tüm akademisyenleri bu platformda bilimsel çalışmalarını paylaşmaya, tartışmaya ve hepsinden önemlisi, inşa etmeye başladığımız bu köprüyü güçlendirmeye davet ediyorum.

Alanında uzman ve güvenilir bilim insanları tarafından, tamamen şeffaf ve bilimsel etiğe bağlı hakemlik süreçleriyle yayın hayatına başlamış olan dergimizin ilk sayısını bu vesileyle ilginize sunuyorum.

RUHİ ENGİN ÖZMEN
Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu
Mütevelli Heyet Başkanı

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN LOJİSTİK İŞLETMELERİNE ETKİLERİ

BİHTER KARAGÖZ ⁽¹⁾, ALİ EKBER AKGÜN ⁽²⁾

ÖZ

Bu çalışmada, lojistik işletmelerinin öğrenme faaliyetlerine ağırlık vermeleriyle başarılarının ne derece etkilendiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla kavramsal bir model oluşturulmuş ve dört araştırma hipotezi ampirik olarak incelenmiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği) üyesi lojistik işletmelerinden elde edilen veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçları tartışılmıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki çalışma, önceki araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir ve örgütsel öğrenme işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, öğrenme, örgütsel öğrenme

JEL Kodları: D23, D83, L90

ABSTRACT

The goal of this study is to determine how the success of the logistics companies was effected with they focused on learning activities. It includes three main parts. For this purpose, a conceptual model is developed and four research hypotheses are empirically examined. Data obtained from member of UND logistics companies located in İstanbul have been analyzed to the test hypotheses. In the last part, implications of research findings have been discussed. According to the findings of this study supported the results of previous research and positive effects of organizational learning on business performance.

Keywords: Logistics, learning, organizational learning

JEL Codes: D23, D83, L90

1 Öğr. Gör., Namık Kemal Üniversitesi, Çerkezköy Meslek Yüksek Okulu, Lojistik Programı, Tekirdağ. bihterkaragoz@gmail.com

2 Prof. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Strateji Bölümü, Kocaeli. aakgun@gyte.edu.tr

1. Giriş

21. yüzyılın şekillenmesini sağlayacak üç temel bilim dalı "Gen Teknolojisi", "Bilgi Teknolojisi" ve "Lojistik Hizmetler Yönetimi" olarak belirlenmiştir. İlk iki konu, 20. yüzyılda doğmuş daha çiçeği burnunda konular olmasına karşılık; lojistik taş devrinde de var olan, dünyanın en eski işlerinden biridir. 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgi teknolojisinde ve yönetim bilimlerinde sağlanan gelişmelerle gün ışığına çıkmış ve gerek üniversitelerde birer bilim dalı gerekse de endüstride bir uygulama alanı olarak görülmeye başlanmıştır. İçinde yaşadığımız çağın en hızlı gelişen ve en popüler sahası haline gelmiştir (Yıldıztekin, 2001). Elbette ki bu gelişime açık sektör, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerden çok yakından etkilenmekte, bunun ışığında sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadır. 2000'li yılların başına kadar ülkemizde sadece ürünlerin nakliyesi olarak düşünülen lojistik süreçleri; artan tüketici bilinci ve ihtiyaçlarıyla her geçen gün faaliyetlerine yenisini eklemekte, daha profesyonel ve etkin hizmetler sunmaya çalışmaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişimin etkisiyle, yoğun rekabet ortamının yaşandığı lojistik sektöründe müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla organizasyonlar sürekli gelişim ve öğrenme prensibine karşı kayıtsız kalamamaktadır. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker "işadamları yenilikçi örgütler kurmayı ve yönetmeyi öğrenmek zorundadır" demektedir. Yine dalın düşünce tekniğinin mimarı Daniel T. Jones'un "üst yönetim eğer yeniliklere açık değilse veya yeniliği rekabet edilebilir olmak için vazgeçilmez bir araç olarak görmek yerine, gelip geçici moda olarak ele alıyorsa, o işletme en iyi stratejilere sahip olsa da olumlu sonuçlar alamaz (Dinçer, 2003: 167) sözü konunun çok boyutlu önemini göstermektedir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin, lojistik hizmet kalitesi ve işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

2.1. Öğrenme

Öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. "Öğrenme genel olarak, bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci veya bilgi ve becerilerin kazanılması süreci olarak tanımlanır. Bu tanımda bilginin taşıdığı iki farklı anlam bulunmaktadır" (Yazıcı, 2001: 64):

- i. Beceri veya işin nasıl yapıldığı bilgisinin (know-how) elde edilmesi ve bunun sonucunda bir olayı gerçekleştirme yeteneği,
- ii. İşin yapılma amacını belirten bilginin (know-why) elde edilmesi yani bir tecrübe veya deneyim sonucunda oluşan sonucu anlama ve kavramlaştırma yeteneği.

“Algılamaları ve eski alışkanlıkları kırmak oldukça zordur. Ancak, eğitim ve öğrenme şartları son 20 yıl içinde çeşitli nedenlerle -uluslararası işletmelerin meslek eğitimi- ne zemin hazırlaması, çeşitlendirilmiş hizmetler ve artan düzenlemeler ile şekillenen yapılar, artan teknoloji kullanımı, artan kapasite kullanımı ve daha verimli hale gelen süreçler- değişiklik göstermiş ve günümüzde her büyüklükteki işletmede zorunlu hale gelmektedir” (Wiley, 2005: 8).

2.2. Örgütsel Öğrenme

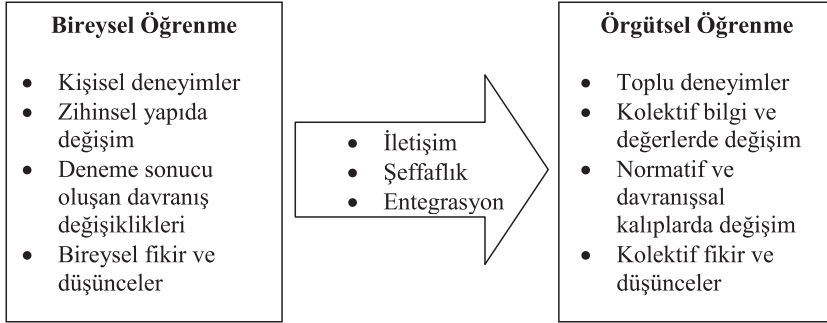
Örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar, “Cyert ve March’ın (1963) ilk kullanımıyla başlamış olup, 1990’lı yılların başında artış göstermiş (Grosan ve Guatto, 1996) ve yeni yüzyılda hala devam etmektedir (Bapui ve Crossan, 2004). Bu yapılan çalışmalar, organizasyonların mevcut rekabet ortamında uyumlu yaşayabilmesi için “sürekli gelişme” ve “sürekli iyileşme” zorunluluğunu ortaya koymuş ve bu özellikler, Goh ve Richards (1997) tarafından ileriye taşınmıştır” (Marshall vd., 2009: 37).

“Argyris ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi eski ve yeni olarak ikiye ayırıp, eski örgütsel öğrenmeyi örgüt için ajanlar olarak bireylerin öğrenmesi hakkında olduğunu; yeni örgütsel öğrenmenin ise, Cook ve Yanow (1993) kolektif olarak ya da Brown ve Duguid (1991), Lave ve Wenger Wenger (1991), Richter (1998) sosyal varlıklar olarak insanlar tarafından gerçekleştirilen öğrenme olduğunu ifade etmektedir” (Ortenbland, 2001: 127). Schwandt ve Marquardt (1999) örgütsel öğrenmenin, performans ile öğrenmenin bütünleşme süreci olduğunu belirtmektedir (Gorelick, 2005: 384).

“Edward Deming’e göre, örgütsel öğrenme iki tür bilgiyi kapsamakta ve ortaya çıkmaktadır. Birincisi teknoloji, insan ve iş gereklilerinin tanımlarıyla ortaya çıkan süreç bilgisi; ikincisi ise sistem teorisi, istatistik ve psikoloji gibi bilgilerden oluşan derinlemesine bilgidir. Birincisi, temel süreçler için gereken bilgiyi sağlarken, ikincisi de sorunlara çözümler bulunması ve süreçlerin geliştirilmesi için gerekli yöntemleri sağlamaktadır” (Bektaş, 2005: 23).

Örgütler, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez (Senge, 2004: 155). “Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bireyin yaşadığı olaylar sonucunda öğrendiklerini örgüte mal etmesi gerekmektedir” (Yazıcı, 2001: 95). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşir. Bu köprünün kurulmasındaki önemli yapılar Şekil 1’de gösterilmektedir (Barutçugil, 2004: 152):

Şekil 1:
Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü



Akademik literatür ve işletme uygulamalarının çoğu örgütsel öğrenmenin, rekabet ortamını korumak için kritik yol olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca literatür araştırmaları, örgütsel öğrenmenin çok yönlü ve karmaşık bir konu olduğunu göstermektedir (Barutçugil, 2004: 38). Örgütsel öğrenmenin literatürdeki bazı tanımları şu şekilde yapılmaktadır:

Tablo 1:
Örgütsel Öğrenmenin Literatürdeki Tanımları

Tanım	Yazar
Örgütsel öğrenme, hataları keşfetme ve düzeltme sürecidir.	Argyris ve Schön, 1978.
Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgidir.	Daft ve Weick, 1984.
Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış ile faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.	Fiol ve Lyles, 1985.
Örgütsel öğrenme, organizasyonların davranışlarına yol gösteren rutinleri gösteren geçmişlerini özümseyip, yorumlamalarıyla gerçekleşir.	Levitt ve March, 1988.
Örgütsel öğrenme, yenilik oluşturmanın temel sürecidir.	Stata, 1989.
Örgütsel öğrenme, açık fikirli sorgulamalar, bilgi içeren yorumlamalar ve erişebilir hafızayı takip eden süreçleri kapsar.	Day, 1991.
Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir bilgi işlemesidir.	Huber, 1991.
Örgütsel öğrenme, örgütsel davranışları değiştirmektir.	Swieringa ve Wierdsma, 1992.
Örgütsel öğrenme, öz amaca ulaşabilmek için organizasyonun eriştiği ve kullandığı paylaşılan bilgiden oluşan deneyimleri sürekli olarak test etmek ve dönüştürmektir.	Mayer ve Dohm, 1992.
Örgütsel öğrenme, bireylerin hareketlerinin çevreyle örgütsel etkileşimi yönlendirdiği döngüsellik olarak adlandırılabilir.	Lee vd., 1992.

Örgütsel öğrenme, organizasyonun etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılmasıdır.	Kim, 1993.
Örgütsel öğrenme, biri ya da diğerini vurgulayan dinamik eğilimlerle yüzleşmede, gelişen yeni bilgi ve mevcut yeteneklerden yararlanma ile rekabet hedeflerini dengeleme problemi ile başa çıkmaktır.	Levinthal ve March, 1993.
Örgütsel öğrenme, organizasyonun uzun dönemli uyum sağlama kapasitesinin artırılabilmesi için organizasyondaki enformasyonu kullanılabilir bilgiye dönüştürmeyi kolaylaştıran, süreçler, semboller, aktörler ve eylemler sistemidir.	Schwandt, 1993.
Örgütsel öğrenme, davranışı etkileyen potansiyele sahip olan yeni bilgi ve sezgilerin geliştirilmesidir.	Slater ve Narver, 1994.
Güçlü ve kolektif olarak öğrenen ve sürekli olarak kendini daha iyiye dönüştüren organizasyon; başarı için bilgiyi toplar, yönetir ve kullanır.	Marquardt, 1996.

“Bu tür örgütler günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında, bilgi bulma, yaratma, içselleştirme ve bu bilgiyi karar ve davranışa yansıtma, uygulamaya aktarmada yetenekli oluşları nedeniyle en uygun düşünce ve yaklaşım biçimine karşılık gelmektedirler” (Koçel, 1998: 339).

Örgütsel öğrenmeyi sağlamak için; “neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli, bilinçsiz bilgisizlik alanları ortaya çıkarılmalı, ihtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli ve ihtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak enformasyon işe uygulanmalıdır” (Barutçugil, 2002: 154).

3. Lojistik İşletmeleri

3.1. Lojistik İşletmeleri ve Türkiye’de Lojistik

Lojistik işletmeleri, eşyanın tedarik noktasından nihai varış noktasına kadar tüm bağlantılı taşıma, dağıtım, depolama, gümrük, sigorta vb. işlemlerin etkin ve verimli biçimde yönetilmesini sağlayarak hizmet üreten organizasyonlardır. “Lojistik işletmesi, şiddetli rekabet karşısında önceliklerini belirlemek durumundadır. Maliyet, kalite, hizmet ve esneklik eksenlerinde sürekli ilerlemek ve rakiplerinden bir adım önde olmak zorundadır. Yoğun rekabet ile birlikte bugünün lojistik işletmeleri hangi operasyon türü olursa olsun müşterilerine en hızlı, en ekonomik ve en güvenilir çözümleri üretme becerisini göstermek durumundadır” (Erdal ve Saygılı, 2007: 5).

Dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler ve 1980 sonrası Türkiye’nin ihracata dayalı büyüme stratejilerini benimsemesi sonucu artan dış ticaret hacmi, Türk lojistik sektörünün önemli adımlar atmasını sağlamıştır. Sağladığı gelişme sonrası kurumsal yapı ve altyapıdaki eksikliklere karşın Türkiye lojistik sektörü, bulunduğu coğrafyadaki mevcut ve potansiyel pazarlara hizmet verebilecek düzeylere erişmiştir. Rekabette lojistik hizmetlerin artan önemi ise lojistik sektörünü girişimciler açısından cazip bir yatırım alanı du-

rumuna getirmiştir. Ulusal ve yerli birçok işletme lojistik hizmeti verme yoluyla önemli adımlar atmıştır. Tüm bunların yanında uluslararası ve küresel işletmeler Türkiye pazarına yönelmiş; satın alma, birleşme ya da doğrudan sermaye yatırımları ile sektörde rol almaya başlamıştır (Gürdal, 2006: 48).

3.2. Lojistik İşletmelerinde Öğrenme Uygulamaları

Joe Andraski Nabisco Entegre Lojistik ve Satış İşletmesi'nin Stratejik Planlama Asbaşkanı iken, "lojistik mesleğinin her beş yılda yeniden doğması gereklidir" demiştir. Bunun anlamı şudur ki, "gelecek 12 ay içerisinde lojistik işletmesi kendi yetenek ve bilgilerinin %20'sini güncelleştirmek ve yenisi ile değiştirmek zorundadır" (Trunick, 1995: 29).

Bilgi teknolojileri; bilgi sağlama desteği, bilgi yaratma ve iç görü paylaşımı ile öğrenen örgütlerde kritik rol oynamaktadır. Lojistik ise bilgi teknolojisi uygulamaları ile gelişmektedir. Ancak lojistik uygulamalarında önemli bilgi sadece son kullanıcıdan gelmez, tedarik zinciri boyunca tüm aşamalardan gelebilir. Bunun için çevre bir bütün olarak ele alınmalıdır (Drew ve Smith, 1998: 672).

Örgütsel öğrenme; öğrenme, örgüt içi bilgi paylaşımı, paylaşılan vizyon ve geniş düşünce arasında bağlantı olarak tanımlanırken lojistik işletmelerinde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve hizmet etkinliğinin ilerletilmesi için ilişkisel değişim geliştirme olarak kavramlaştırılabilir. Bu ampirik önemli çıktı, örgütsel öğrenme ve organizasyon içi ilişki çalışmalarında henüz ortaya çıkan yeni bir sonuçtur. İlişki geliştirmenin lojistik hizmetlerinin etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Lush ve Brown'ın (1996) değındığı gibi, çok kanallı işletmelerin aralarındaki bilgi değışimi sayesinde birbirlerinin ihtiyaçlarına daha hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmektedir. Baker ve Sinkula (1999) tedarik zinciri boyunca, öğrenme oryantasyonu ve işletme performansı arasında (pazar payı, yeni ürün başarısı ve tüm performans) pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur (Panayides, 2007b: 76).

Ampirik bulgular, lojistik hizmetlerin etkinliğinin işletmelerin ekonomik performansını etkilediğini de ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Lambert ve Cooper (2000) ile Martin ve Grbac'ın (2003) tedarik zincirinde müşteri değeri yaratmanın, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt vermeyi sağlayacağını, Tan ve diğerlerinin (1998) de bu türlü bir müşteri değeri yaratılmasının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmesi ile desteklenmektedir (Panayides, 2007b: 77).

Drew ve Smith (1998) lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme ile ilgili yaptığı çalışmada tahmin edilmesi güç, zorlu iş çevresi ile karşı karşıya kalan organizasyonlar için stratejik karar verme lojistik içermesi ve örgütsel öğrenme ile entegre olma, yenilikçi stratejik yönetim ve uygulamaları benimsenme, değışim yöneticilerine (CCO) yer verme,

mevcut yönetim uygulamaları ve öğrenme yeteneklerini güçlendirme, örgüt ikliminde yeniden yapılanma, değişime gönüllü olma ve hazır bulunma, öğrenme ve değişim için geçmiş hatalardan yararlanma ve bunun için örgütsel hafıza geliştirilmesi vb. önerilerde bulunmaktadır.

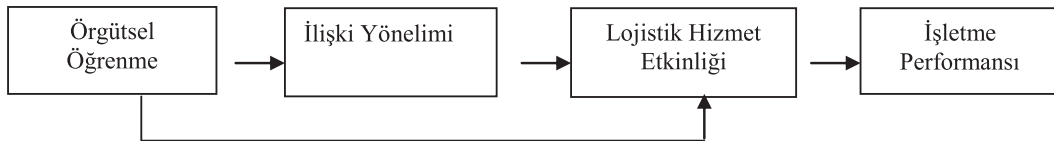
Ellinger, Ellinger ve Keller (2002) "Lojistik Yöneticilerinin Öğrenme Çevresi ve İşletme Performansı" üzerine yaptıkları çalışmada, öğrenmenin lojistik performans üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmacılara göre, güncel araştırmalar lojistik işletmelerinde bireysel seviyede öğrenme davranışlarına odaklanmaktadır. Gelecek araştırmalar, çoklu tedarik zinciri bölümlerindeki öğrenen örgüt kavramlarının incelemesine odaklanmalıdır (Ellinger vd., 2002: 33).

Örgütsel öğrenme; "tedarik zinciri ve işletme performansı sonuçlarına (Hult vd., 2003) ile tedarikçi performansına (Carter, 2005) katkıda bulduktan sonra tedarik zincirinde stratejik bir kaynak (Hult vd., 2003) olarak adlandırılmıştır" (Panayides, 2007a: 138).

Ratten (2004) "Lojistik İş Ortaklıklarında Öğrenme ve Bilgi Dağılımı" konulu çalışmasında; gitgide küreselleşen pazarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde iş ortaklıklarının önemini göstermekte, bunu başarıyla uygulamaya geçirmede işletmelerin her aşamada birbiri ile gerçekleştireceği bilgi alışverişi ve öğrenme oryantasyonunun öneminden bahsetmektedir (Raten, 2004: 74).

Örgütsel öğrenme, lojistik hizmet sağlayıcıların yeteneklerini doğrudan etkilemekte ve lojistik hizmetlerin etkinliğini arttırmaktadır. Bu yapı Şekil 2'de kavramsal olarak gösterilmektedir (Panayides, 2007b: 69):

Şekil 2:
Lojistik İşletmelerinde Öğrenme Yapısı



Panayides (2007) Lojistik Hizmet Sağlayıcıları üzerinde yaptığı incelemede bunlara ek olarak, organizasyon içi öğrenme yeteneği ile tedarik zinciri ilişkilerinin önemli ölçüde etkilendiğini bildirmiştir. Bu sonuç, lojistik hizmetlerin etkinliğini, dolayısıyla işletme performansını geliştirmede ilişkisel yeteneğin ve örgütsel öğrenmenin önemine işaret etmesiyle desteklenmekte; lojistik hizmet yöneticilerinin örgütsel öğrenme ve ilişki yönelimini, potansiyel olarak olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır (Panayides, 2007b: 78).

4. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezlerin oluşturulmasında; Panayides'in çalışmalarından (2007a, 2007b) yararlanılmıştır.

Pazarlama, yönetim ve strateji literatüründe örgütsel öğrenmenin ilişki yönelimi üzerindeki pozitif etkisi Argyris (1994), Levinthal ve March (1993) ve Sinkula (1994) araştırmaları tarafından desteklenmektedir. Örgütsel öğrenmede anahtar nokta, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplama yeteneğini içermesidir. Müşteri bilgilerini toplamak, müşterilerle daha yakın ilişki kurma ve empati geliştirme ile sağlanır (Panayides, 2007a: 138). Müşterileri ile yakın ilişki geliştiren işletmeler, onları daha iyi tanıma ve özel hizmet sunma fırsatı yakalayacaktır. Zira, siparişin alınmasıyla başlayan ilişkiler günümüz rekabet ortamında malın teslimi ile son bulmayarak geri lojistik faaliyetlerini de kapsayan bir süreç haline gelmiştir. Bu da iş ortaklıklarının veya anlaşmalarının daha uzun vadeyi kapsamamasına sebep olacaktır. Öğrenme, işletmenin davranışlarından birçoğunu değiştirecektir (Argyris, 1994). Öğrenme eğilimi, işletme içinden müşterilere uzanan arenada çeşitli ilişki geliştirmelere (iletişim sıklığı, empati ve dürüstlük gibi) dönüşecektir. Gelişen ilişkilerle tüm tedarik zinciri üyelerinin birbirleri ile veri ve belge alışverişleri kolaylaşacak, istedikleri anda ve hızda istenilen bilgiye ulaşmaları sağlanacaktır. İsteddiği bilgiye istediği anda erişen müşteri de, alacağı hizmeti takip etme şansı yakalayacaktır.

H₁: Lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme, ilişki yönelimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Bu ilişkinin, özellikle pazarlama kanalları üzerindeki performans uygulamalarını geliştirdiği (Jap, Manolis ve Weitz, 1999) saptanmıştır. Jap vd.'ne göre; tedarik zinciri üyeleri, işbirliği halinde birer ortak gibi çalıştığında, bilgi adımı ve paylaşımını istekli gerçekleştirdiğinde etkinlik ve verimlilik artacaktır. Bu bağlamda, tedarik zincirinde tedarikçi ilişkilerini Hult ve Nicholos (1996); Mentzer vd., (2000, 2001) çalışmıştır. "Örgütsel öğrenme, pazarda rekabetçi avantajı elde etmede gitgide stratejik bir araç haline gelmektedir" (Hult vd. 2000: 62). Selnes ve Sallis (2003); müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin yaklaşması ile maliyet fazlalıklarının düştüğünü, kalitede, güvenilirlikte, hızda ve esneklikte artışın sağlandığını tespit etmiştir. Yakınlaşan ilişki ile müşterilere yanıt verme hızı da artmaktadır (Martin ve Grbac, 2003). Lojistik hizmet sağlayıcıları ile müşterileri arasındaki yakın ilişki, işlem maliyetlerinin düşüşüne de katkıda bulunmaktadır (Dyer, 1997). Lojistik sektörü, işlem maliyetlerini kısararak satıcı ve alıcı bakış açılarından uyumlu hale gelmelidir. Birbirlerine uyumlu hale gelen alıcı ve satıcı sistemleri ile hizmetlerdeki hata oranı da azalacaktır. Lojistik işletmelerinin çıktılarını hız, güvenilirlik, bulunurluk, vb. daha etkin ve verimli gerçekleştirmesi; müşterilerle olan ilişkilerinden etkilenmektedir. Öğrenme bu çıktılardaki değişkenliği azaltacak, verilen hizmetlerde standart kalite seviyeleri sağlanmasına yardımcı olacaktır.

H₂: Lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme, lojistik hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Çalışmada daha önce de belirtildiği üzere, örgütsel öğrenme lojistik hizmet kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu ilişki Lukas vd. (1996) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Buna ilave olarak örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan diğer çalışmalar da Hurley ve Hult (1998), Matsuno ve Mentzer (2000) rekabet avantajını sağlamada ve işletme performansını geliştirmede birleşmektedir. Örgütsel öğrenmenin; işletmenin yenilikçiliğini, yeni teknoloji ve süreçlere uyumunu etkilediği bulunmuştur (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002). Celuch, Kasouf ve Peruvemba (2002), örgütsel yetenek üzerinde organizasyon içi öğrenme ilişkisinin etkilerini incelemiş ve öğrenmenin etkin bir bilgi sistemi geliştirmede esas teşkil ettiğini bulmuşlardır. Buna ek olarak, artan örgütsel öğrenme eğilimi ile daha güçlü sipariş gerçekleştirme, dış ortaklıkların gelişimi, daha güçlü hizmet ve daha üstün yönetim yetkinliğinin sağlandığını da belirtmişlerdir. Yeni sistem ve süreçlere uyumluluk, lojistik hizmetlerin ulaşımında etkinliğin artışına sebep olmaktadır. Örgütsel öğrenme, lojistik hizmetlerin daha etkin sağladığı gibi uygulama maliyetlerini de düşürmektedir. Johnson ve Sohi (2003) öğrenmenin performansı artırıcı pozitif çıktılar (etkinlik ve verimlilik gibi) ürettiğini saptamıştır. Yakınlaşan çalışan ilişkileri, müşteriye cevap verme yeteneğini de geliştirecektir (Martin ve Grbac, 2003). Lojistik işletmeleri ile müşterilerin ilişkileri; müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına, verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesine ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

H₃: Lojistik işletmelerinde ilişki yönelimi, lojistik hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Etkin bir tedarik zinciri, dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli performans göstergeleri üzerinde katkıda sağlamaktadır (Choi ve Hartley, 1996). Tan, Kannan ve Hnadfield (1998), tedarik zincirinin tamamında müşteri değeri yaratmanın işletme kârlılığı ve müşteri sadakati yaratma üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Daha kaliteli lojistik hizmetlerinin gerçekleşmesi tedarik zinciri boyunca yenilik ve gelişimleri gerektirmektedir. Yüksek kalitede gerçekleşen lojistik hizmetler, işletmenin performansı üzerinde etkili olacaktır. Lojistik hizmetlerin zamanında gerçekleşebilmesi işletme performansından etkilenmektedir. Lojistik işletmelerinde müşteri memnuniyeti; problem çözme yeteneği, tam kayıt tutma, tam zamanında teslimat ve müşteri memnuniyeti yaratma adına etkin bir iletişim sistemi (Leuthesser ve Kohli, 1995) ile sağlanmaktadır. Müşteri sadakati de (Innis ve La Londe, 1994) pazar payını arttırmaktadır. Bununla beraber, yüksek müşteri memnuniyeti ile işletmenin ekonomik dönüşlerini hızlandıracak, pazar payı ve kârlılığını da (Anderson vd., 1994 ve Crosby vd., 1990) arttıracaktır. Daugherty vd. (1998) ve Stank vd. (2003) lojistik hizmet performansının (ulaşabilme, güvenilirlik, hız) pazar payı üzerine etkisini tespit etmiştir. Tedarik zincirinde örgütsel öğrenmenin stratejik olarak

kavramlaştırılması ise Hult vd. (2003) tarafından gerçekleştirilmiş olup, çalışmaları sonucu örgütsel öğrenmenin tedarik zincirinde performans sonuçlarına katkıda bulunduğu sonucu tespit edilmiştir. Carter (2005) da örgütsel öğrenmenin, tedarikçi performansına katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Çoğu zaman öğrenme, performansı geliştirir ve isteklerin açıkça bir arada paylaşılmasını sağlar. İsteklilik performansı belirlerken, performans da istekliliği etkiler (Hult vd., 2000: 62). Hizmetlerini sunarken ekip çalışmasını benimseyen lojistik işletmeleri, daha kaliteli hizmet çıktılarını sağlayacaktır. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir.

H₄: Lojistik hizmet kalitesi, lojistik işletmelerinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

5. Metodoloji

5.1. Ölçeklerin oluşturulması

Literatür gözden geçirilmiş, daha önce geliştirilmiş ve ölçekleri test edilmiş çalışmalardan yararlanılmıştır. Tüm öğeler birden fazla ölçek ile ölçülmüştür. Örgütsel öğrenme; Sinkula, Baker ve Noordewier (1997) ve Hult ve Ferrell (1997a; 1997b) tarafından geliştirilen kavramlar kullanılarak ölçülmüştür. Bunlar öğrenme taahhüdü, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımından oluşmaktadır. Bu ölçek, daha sonraki çalışmalara da uyarlanmış (Calantone, Çavuşgil ve Zhao 2002; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Vale-Cabrera 2005) güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. İlişki yönelimi ikinci derece faktör olarak; Sin vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılması benimsenmiştir. Bunlar; dürüstlük, ilişki kurma, iletişim, paylaşılan değerler ve empatidir. Lojistik hizmet kalitesi; Mentzer, Flint ve Hult (2001) tarafından geliştirilen lojistik hizmet ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Panayides, 2007a: 140). İşletme performansı ise, Nick Bontis'in "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge" (1999) başlıklı tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırma hipotezlerini ölçmek amacıyla, literatüre dayalı olarak oluşturulan ve uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Veri toplama için, anket yöntemi seçilmiştir. Bu ankette başta Panayides (2007a)'den yararlanılmış olup, kapalı uçlu ve 5'li Likert ölçeğinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.) sorulardan oluşmaktadır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 19.0 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Hipotezler, analizlerle ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda test edilmiştir. Yapılan analizler ve sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

5.2. Örneklem

Araştırmanın evreni olarak; Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne (UND) üye, İstanbul ilinde faaliyet gösteren, C2 (Ticari amaçla uluslararası ve yurtiçi eşya taşımacılığı yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilen belge türü) yetki belgesine sahip 259 adet lojistik işletmesi belirlenmiştir. Bu işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden e-posta yoluyla ulaştırılan anket formalarının yanıtlanması istenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 60 işletme, araştırmanın örnek kitlesini oluşturmaktadır. İlgili işletmelere ait demografik bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2:
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Hizmet Süresi Dağılımı		
Yıl Sayısı	f	%
1 - 10 yıl arası	11	18,3
11 - 20 yıl arası	17	28,3
21 - 30 yıl arası	10	16,7
31 - 40 yıl arası	12	20,0
41 yıl ve üzeri	10	16,7
Çalışan Sayısı Dağılımı		
Kişi Sayısı	f	%
1 - 500 kişi	26	43,3
501 - 1000 kişi	7	11,7
1001 - 1500 kişi	6	10,0
1501 - 2000 kişi	8	13,3
2001 kişi ve üzeri	13	21,7

Araştırmaya katılan işletmelerin hizmet süresi dağılımı incelendiğinde; %18,3'ünün 1-10 yıl arası, %28,3'ünün 11-20 yıl arası, %16,7'sinin 21-30 yıl arası, %20'sinin 31-40 yıl arası ve %16,7'sinin ise 41 yıl ve üzeri süredir hizmet verdikleri görülmektedir. Çalışan sayısı bakımından ise, %43,3'ü 1-500 kişi arası, %11,7'si 501-1000 kişi arası, %10'u 1001-1500 kişi, %13,3'ü 1501-2000 kişi ve %21,7'si 2001 kişi ve üzeri olarak dağılım göstermektedir.

6. Bulgular

Katılımcıların örgütsel öğrenme yargılarına ilişkin görüşlerini ele almaya yönelik oluşturulan 15 yargı unsurunun belirli faktörler altında toplanıp toplanmadığını test etmek

üzere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin kendi içinde tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik katsayısı (Cronbach-Alfa) 0,904 olarak belirlenmiştir. Hair vd. (1998)'ne göre ölçek güvenilirlidir. Çalışma öncesinde örgütsel öğrenme ölçeğinin 4 alt boyutta toplanabileceği düşünülmüş olup, yapılan faktör analizi sonucunda söz konusu ölçeğin 3 faktör altında (Faktör 1: Öğrenme taahhüdü ve açık fikirlilik, Faktör 2: Paylaşılan vizyon, Faktör 3: İşletme içi bilgi paylaşımı) toplanabildiği görülmüştür. Tüm faktörler toplam varyansın %65, 57'sini açıklamaktadır (KMO, 0,774; Barlett testi: 532,023; $p < 0,000$).

Katılımcıların ilişki yönelimi yargılarına ilişkin görüşlerini ele almaya yönelik oluşturulan 17 yargı unsurunun belirli faktörler altında toplanıp toplanmadığını test etmek üzere de faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin kendi içinde tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik katsayısı (Cronbach-Alfa) 0.947 olarak belirlenmiştir. Bu kritere göre ölçek güvenilirlidir. Çalışma öncesinde ilişki yönelimi ölçeğinin aşağıdaki gibi 5 alt boyutta toplanabileceği düşünülmüş olup, yapılan faktör analizi sonucunda söz konusu ölçeğin 3 faktör altında (Faktör 1: Paylaşılan değer ve empati, Faktör 2: İlişki kurma ve doğruluk, Faktör 3: İletişim) toplandığı görülmüştür. Tüm faktörler toplam varyansın %74,75'ini açıklamaktadır (KMO, 0,823, Barlett's testi: 998,703; $p < 0,000$).

Katılımcıların örgütsel öğrenme, ilişki yönelimi, hizmet kalitesi ve performans yargılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde;

Tablo 3:
Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yargılar	Ort.	SS
Geçmişten alınan birçok ders işletmenin hayatta kalmasını sağlamaktadır.	4,3000	0,76579
İşletmemizde öğrenme, örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli görülmektedir.	4,1833	0,89237
İşletmemizin temel değeri, gelişimi anahtar faktör olarak kabul etmektir.	4,0833	1,01333
İşletmemizde, iş görenlerin eğitimi birer harcama olarak değil yatırım aracı olarak kabul edilmektedir.	4,0833	1,02992
İşletmemizde bilgi paylaşımının önemi üst düzey yönetim tarafından tekrar tekrar vurgulanmaktadır.	4,0167	1,08130
Kendi karar ve faaliyetlerimizi sürekli olarak değerlendiririz.	3,9833	1,03321
Paylaşılan vizyon, işletmemizin temel amacıdır.	3,8833	0,88474
Daima başarısız örgütsel çabaları analiz ederiz ve öğrenilen dersleri aktarırız.	3,8667	1,03280
Yaptığımız işle ilgili varsayımlara dayalı eleştirileri yansıtıran korku duymayız.	3,8000	1,14685
Yöneticilerimiz, rekabetçi avantajı yakalamada örgütsel öğrenmenin anahtar faktör olduğunu kabul etmektedir.	3,7000	1,04638

İşletme personeli pazardaki yerlerini anlamak için sürekli olarak sorgulama yapmaktadır.	3,6833	1,11221
İşletmemizin tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerinde toplam kabul görmektedir.	3,6500	0,86013
Tüm çalışanlar, işletmemizin amaçlarına büyük önem vermektedir.	3,5333	1,08091
İşletmemiz yönetim çizelgesinde, çalışanlar yöneticilere iş ortağı gibi gösterilmektedir.	3,0333	1,13446
Örgütsel aktivitelerden öğrenilen derslerin departmandan departmana paylaşımını sağlayan özel bir düzeneğe sahibiz.	3,0333	1,19273

Örgütsel öğrenme ölçeği incelendiğinde katılımcıların yargılar içerisinde yüksek katılım yargının 4,30 yanıt ortalaması ile “Geçmişten alınan birçok ders işletmenin hayatta kalmasını sağlamaktadır” olarak şekillendiği görülürken, en düşük katılım düzeyine sahip yargı ise 3,03 yanıt ortalaması ile “İşletmemiz yönetim çizelgesinde, çalışanlar yöneticilere iş ortağı gibi gösterilmektedir” ve “Örgütsel aktivitelerden öğrenilen derslerin departmandan departmana paylaşımını sağlayan özel bir düzeneğe sahibiz” biçiminde şekillenmiştir.

Tablo 4:
İlişki Yönelimi Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yargılar	Ort.	SS
Temaslarımızı sürekli tutmaya çalışırız.	4,4167	0,71997
İşletmemizin geçmiş iş ilişkilerine baktığımızda güvenilir olduğunu görürüz.	4,3833	0,73857
Uzun dönemli ilişkiler kurmak için çabalarız.	4,3167	0,70089
Yakın işbirliği halinde çalışmalarımızı sürdürürüz.	4,1500	0,89868
Görüşlerimizi sıklıkla birbirimize iletebiliyoruz.	4,0500	0,76856
İlişkilerimiz dürüstlük üzerine kuruludur.	3,8500	0,95358
İşletmemiz çalışanlarına karşı dürüst davranır.	3,8500	0,97120
Birbirimize karşı her zaman dürüst davranırız.	3,8500	1,00549
Her iletişim yoluyla memnuniyetsizliğimizi iletebiliyoruz.	3,6667	0,96843
Aynı ortak değerlere sahibiz.	3,5833	1,01333
Birbirimizin neler hissettiğini anlayabiliyoruz.	3,4500	1,15605
Birbirimizin değer ve hedeflerini anlayabiliyoruz.	3,3500	1,10200
Olaylara birbirimizin bakış açısından bakabiliyoruz.	3,2667	1,16250
Birbirimizin düşünceleri için endişelenebiliyoruz.	3,2167	1,19450
Aynı dünya görüşüne sahibiz.	3,1667	1,02786
Birçok şey hakkında ortak düşünceyi paylaşıyoruz.	3,1667	1,04422
Etrafımızdaki olaylara karşı aynı duyguları hissederiz.	3,1000	0,91503

İlişki yönelimi ölçeği incelendiğinde katılımcıların yargılar içerisinde yüksek katılım yargının 4,41 yanıt ortalaması ile “temaslarımızı sürekli tutmaya çalışırız” olarak şekillendiği görülürken, en düşük katılım düzeyine sahip yargı ise 3,10 yanıt ortalaması ile “Etrafımızdaki olaylara karşı aynı duyguları hissederiz” biçiminde şekillenmiştir.

Tablo 5:
Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yargılar	Ort.	SS
Hizmetlerimiz güvenilirlik özelliğine sahiptir.	4,4500	0,64899
Dokümantasyonlar doğru olarak oluşturulmaktadır.	4,4500	0,76856
İşletmemiz sorun çözüme yeteneğine sahiptir.	4,4333	0,67313
Bilgiler doğru olarak iletilmektedir.	4,3333	0,79547
Hizmetlerimiz zamanında cevap verebilme yeteneğine sahiptir.	4,2000	1,03825
Hizmetlerimiz tam zamanında gerçekleştirilebilmektedir.	4,1500	0,86013
İşletmemiz, kullanıcıları için empati kurabilme yeteneğine sahiptir.	4,0333	0,88234

Hizmet kalitesi ölçeği incelendiğinde katılımcıların yargılar içerisinde yüksek katılım yargının 4,45 yanıt ortalaması ile “Hizmetlerimiz güvenilirlik özelliğine sahiptir” ve “Dokümantasyonlar doğru olarak oluşturulmaktadır” olarak şekillendiği görülürken, en düşük katılım düzeyine sahip yargı ise 4,03 yanıt ortalaması ile “İşletmemiz, kullanıcıları için empati kurabilme yeteneğine sahiptir” biçiminde şekillenmiştir.

Tablo 6:
İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yargılar	Ort.	SS
Ekibimiz işletmemize güçlü katkı sağlamaktadır.	4,5833	0,61868
İşletmemiz sağlık sektöründe oldukça saygın bir yere sahiptir.	4,4833	0,65073
Ekibimizin çalışmaları takım halinde gerçekleşmektedir.	4,4333	0,69786
İşletmemiz müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.	4,4000	0,86749
Ekibimiz performans hedeflerini karşılamaktadır.	4,3000	0,67145
İşletmemizi başarılı buluyorum.	4,2500	0,72778
İşletmemiz çalışanları kendi performanslarından memnundur.	4,1833	0,85354
İşletmemizin gelecek performansı için kuşku duymuyorum.	4,1000	0,89632
İşletmemiz çalışanları burada olmaktan mutludur.	3,8500	1,05485
İşletmemiz çalışanları burada çalıştıkları için memnundur.	3,8333	1,02786

Performans ölçeği incelendiğinde katılımcıların yargılar içerisinde yüksek katılım yargının 4,58 yanıt ortalaması ile “Ekibimiz işletmemize güçlü katkı sağlamaktadır”

olarak şekillendiği görülürken, en düşük katılım düzeyine sahip yargı ise 3,83 yanıt ortalaması ile “İşletmemiz çalışanları burada çalıştıkları için memnundur” biçiminde şekillenmiştir.

H₁ Hipotezinin Testi

Bu aşamada ilişki yönelimi, bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel öğrenme düzeyinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı Tablo 7’de sunulan regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 7:
İlişki Yönelimi ve Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	S. Hata	Beta		
Sabit	1,258	0,429		2,931	0,005
Örgütsel Öğrenme	0,643	0,112	0,603	5,764	0,000
Model Özeti					
R	R²	Düzeltilmiş R²		S_x	
0,603	0,364	0,353		0,57481	

(F= 33,219)

Tablo 7’deki bulgular incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin ilişki yönelimi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Örgütsel öğrenme düzeyindeki 1 birimlik artış, ilişki yönelimi düzeyinde 0,643 birimlik artışa yol açmaktadır. İlişki yönetimi düzeyindeki değişimin %36,4’ü örgütsel öğrenme tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme, ilişki yönelimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H₁ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

H₂ Hipotezinin Testi

Hizmet kalitesi bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel öğrenme düzeyinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı Tablo 8’de sunulan regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 8:
Hizmet Kalitesi ve Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	S. Hata	Beta		
Sabit	1,776	0,429		4,738	0,000
Örgütsel Öğrenme	0,664	0,112	0,667	6,817	0,000
Model Özeti					
R	R²	Düzeltilmiş R²		S_x	
0,603	0,445	0,435		0,50176	

(F= 46,473)

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Örgütsel öğrenme düzeyindeki 1 birimlik artış, hizmet kalitesi düzeyinde 0,664 birimlik artışa yol açmaktadır. Hizmet kalitesi düzeyindeki değişimin %44,5'i örgütsel öğrenme tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme, lojistik hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H_2 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

H₃ Hipotezinin Testi

Bu aşamada hizmet kalitesi bağımlı değişken olarak ele alınmış ve ilişki yönelimi düzeyinin, hizmet kalitesindeki değişimi hangi düzeyde yordadığı Tablo 9'da sunulan regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 9:
İlişki Yönelimi ve Hizmet Kalitesine İlişkin Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	S. Hata	Beta		
Sabit	1,945	0,338		5,746	0,000
Örgütsel Öğrenme	0,635	0,090	0,680	7,064	0,000
Model Özeti					
R	R²	Düzeltilmiş R²		S_x	
0,680	0,462	0,453		0,49374	

(F= 49,896)

Tablo 9'daki bulgular incelendiğinde, ilişki yöneliminin hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). İlişki yönetimi düzeyindeki 1 birimlik artış, hizmet kalitesi düzeyinde 0,635 birimlik artışa yol açmaktadır. Hizmet kalitesi düzeyindeki değişimin %46,3'ü ilişki yönelimi tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle ilişki yöneliminin, hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H_3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

H₄ Hipotezinin Testi

Lojistik işletmelerinde hizmet kalitesinin performansı hangi düzeyde yordadığı Tablo 10'da sunulan regresyon sonuçları ile incelenmiştir.

Tablo 10:
Performans ve Hizmet Kalitesine İlişkin Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	S. Hata	Beta		
Sabit	1,535	0,345		4,444	0,000
Örgütsel Öğrenme	0,630	0,080	0,721	7,926	0,000
Model Özeti					
R	R²	Düzeltilmiş R²		S_x	
0,721	0,520	0,512		0,40794	

(F=62,818)

Tablo 10'daki bulgular incelendiğinde, performansın hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Hizmet kalitesi düzeyindeki 1 birimlik artış, performans düzeyinde 0,630 birimlik artışa yol açmaktadır. Performans düzeyindeki değişimin %52'si hizmet kalitesi tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle performans, hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H_4 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Rekabetin hız kazandığı günümüzde dünyayla bütünleşme yönündeki gereklilik, işletmeleri bu yapıya uymak zorunda bırakmaktadır. Bu doğrultuda öğrenme, işletmelerin rekabet edebilirlikleri için sahip olmaları gereken önemli faktörlerden bir tanesi olmaktadır. İşletmeler öğrenme sürecine büyük önem göstermeli; öğrenmeye daha çok yatırım yapmalı ve tüm çalışanları içerecek şekilde düzenlemeler yapmalıdır.

Lojistik işletmelerinin öğrenme faaliyetlerine ağırlık vermeleriyle beraber, başarılarının ne derecede etkilendiğinin belirlenmesi ana amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada; “Örgütsel öğrenme ile lojistik hizmet kalitesi ve işletme performansı arasında pozitif bir etki vardır” hipotezini destekleyecek bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda, öğrenme sürecini benimseyen ve öğrenmeye gereken duyarlılığı gösteren lojistik işletmelerinin davranışlarının değiştiği, işletmelerin genel olarak daha kaliteli hizmetler sağladığı, bunun da işletme performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırma sonuçları (Panayides 2005, Panayides 2007b) ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmadaki sonuçlar seçilen örneklem ile sınırlandırılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda diğer derneklere üye lojistik işletmeleri de dikkate alınarak araştırma genişletilebilir. Ayrıca bu çalışma için yapılan literatür taramamaları esnasında, Türkiye’de lojistik işletmelerinde örgütsel öğrenme faaliyetlerine ilişkin araştırmaların çok kısıtlı yapı ve sayıda olduğu görülmüştür. Bu araştırmaların sayısının arttırılması hem ilgili literatürün genişlemesi hem de sektörünün daha da gelişmesi açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Argyris, Chris ve Donald A. Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, London: Addison-Wesley.

Barutçugil, İsmet (2002) *Bilgi Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Kariyer.

Barutçugil, İsmet (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer.

Bektaş, Çetin (2005) *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, Afyon: Afyon Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı.

Bontis, Nick (1999) *Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows of Knowledge An Empirical Examination of Intellectual Capital Knowledge Management and Business Performance*, basılmamış doktora tezi, Kanada: University of Western Ontario.

Carter, Craig R (2005) “Purchasing Social Responsibility and Firm Performance: The Key Mediating Roles of Organisational Learning and Supplier Performance”; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3/4), s.177-194.

Calantone, R J; S Tamer Çavuşgil ve Yushan Zhao (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”; *Industrial Marketing Management*, 31, s.515-524.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (2003) *İşletme Yönetimine Giriş*, 6. Baskı, İstanbul: Beta.

Drew, Stephen A. W. ve Peter A. C. Smith (1998) "The New Logistics Management Transformation Through Organizational Learning"; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(9/10), s.24-33.

Ellinger, Alexander E., Andrea D. Ellinger ve Scott B. Keller (2002) "Logistics Managers' Learning Environments and Firm Performance"; *Journal of Business Logistics*, 23(1), s.19-38.

Erdal, Murat ve Mehmet Sıtkı Saygılı (2007) *Lojistik İşletmelerinde Yönetim Organizasyon ve Filo Yönetimi*, İstanbul: UTİKAD.

Eren, Erol (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, İstanbul: Beta.

Gorelick, Carol (2005) "Organizational Learning vs. the Learning Organization: A Conversation with a Practitioner"; *The Learning Organization*, 12(4), s.383-388.

Gürdal, Sahavet (2006) *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Hair, Joseph F., Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson ve William Black (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Huber, George P (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures"; *Organization Science*, 2, s.88-115.

Hult, G. Tomas M. ve O. C. Ferrell (1997) "A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing"; *Journal of Business Research*, 40(2), s.155-166.

Hult, G. Tomas M., Ernest L. Nicholas, Larry C. Giunipero ve Robert F. Hurley (2000) "Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low Versus High Learning Study"; *Journal of International Marketing*, 8(3), s.61-83.

Koçel, Tamer (2004) *İşletme Yöneticiliği*, 6.Baskı, İstanbul: Beta.

Levinthal, Daniel A. ve James G. March (1993) "The Myopia of Learning"; *Strategic Management Journal*, 14, s.95-112.

Marshall, Joe, Simon Smith ve Steve Buxton (2009) "Learning Organizations and Organizational Learning: What Have We Learned"; *Management Services*, 53(2), s.36-44.

Mentzer, John T., Daniel J. Flint ve Tomas M. Hult (2001) "Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process"; *Journal of Marketing*, 65(4), s.82-104.

Ortenblad, Anders (2001) "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization"; *The Learning Organization*, 8(3), s.125-133.

Panayides, Photis M. (2007a) "Effects of Organizational Learning in the Third Party Logistics"; *Journal of Business Logistics*, 28(2), s.133-158.

Panayides, Photis M. (2007b) "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance"; *Industrial Marketing Management*, 36(1), s.68-80.

Ratten, Vanessa (2004) "Learning and Information Dissemination in Logistics Alliance"; *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 16(4), s.65-81.

Senge, Peter M. (2004) *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, 12. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi.

Sin, Leo Y. M., Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Jenny S. Y. Lee ve Raymond Chow (2002) "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy"; *Journal of Services Marketing*, 16(7), s.656-676.

Sinkula, James M., William E. Baker ve Thomas Noordewier (1997) "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), s.305-318.

Stata, R. (1989) "Organizational Learning The Key to Management Innovation"; *Sloan Management Review*, 30(3), s.63-74.

Trunick, Perry A. (1995) "How Do You Build Value"; *Transportation & Distribution*, 36(12), s.29.

Wiley, Sandra (2005) "Transforming Your Firm! The Learning Culture of the Best"; *Infotech Update*, 14, s.8-11.

Yazıcı, Selim (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa.

Yıldıztekin, Aytekin (2001) "*Lojistiğin Tanımı*", http://atillayildiztekin.com/dergi_ve_gazete_yazilari, Erişim tarihi: 12.11.2011

KUZEY AFRİKA BÖLGESİNE LOJİSTİK ÜS KURMANIN TÜRKİYE'NİN ULUSLARARASI TİCARETİ AÇISINDAN ÖNEMİ

NURDAN ÖZYEDİERLER ⁽¹⁾

ÖZ

Bu çalışmada Türkiye'nin Kuzey Afrika ve Ortadoğu bölgesi ile ticareti ve Mısır'a neden bir lojistik üs kurulması gerektiği anlatılmıştır. Son yıllarda Türkiye'nin dünyada güçlü bir ekonomi olarak anılmasında ihracatının büyük bir payı vardır. Türkiye büyüme ve gelişmesini sürdürebilmek için ihracatını daha da arttırmak zorundadır. Bu nedenle lojistik üslere ihtiyacı olacaktır. Lojistik üslerin sadece ülke sınırlarında değil yurtdışında da kurulmasıyla hem maliyetler düşürülebilir hem de daha uzak pazarlara ulaşılabilir. Bu kapsamda daha önceden yapılmış çalışmalardan yararlanılarak kurulum yeri olarak Mısır düşünülmüştür. Dolayısıyla Mısır'a kurulacak bir lojistik üssün Türkiye'nin ticaretine yükselen bir ivme kazandıracağı ve bölgesel bağımlılığı azaltacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küresel ticaret, lojistik üs (merkez), Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Türkiye
JEL Kodları: L90, L91, N90

ABSTRACT

This article is about Turkey's trade with the Middle East and North Africa region and why it is important to build a logistic base in Egypt. Recently, export has had a big role to play in bolstering Turkey's position in the world. Turkey has to increase its exports in order to grow further. That's why it needs new logistic bases. These bases should not be built only at home but also abroad to cut costs and to enable the country to reach distant markets. In this respect, considering the previous studies made in this field, Egypt is thought to be a good location for a new base to be built. It has been predicted that building a new base in Egypt will help Turkey's export grow in the region and help lessen Turkey's dependence on other countries.

Keywords: Global trade, logistic base (center), Middle East and North Africa, Turkey

JEL Codes: L90, L91, N90

1 İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Bölümü
nurdanozyedierler@gmail.com

1. Giriş

Gelişen dünya ekonomilerinde sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlanabilmesi için dış ticaret bir zorunluluktur. Ülkeler varlıklarını sürdürebilmek, dış ödemeler dengesizliklerini engellemek ve iktisadi kalkınma sağlamak gibi nedenlerle dış ticarete ihtiyaç duymaktadırlar. Uluslararası rekabetin son yüzyılda artması nedeniyle ülkeler daha zorlu bir rekabet içine girmişlerdir. Bu rekabette üstünlük sağlayabilmek için küresel ve bölgesel iş birlikleri yaratmaya çalışmışlardır. Bu sebeple ülkeler Avrupa Birliği (AB), Körfez İşbirliği Konseyi, Güneydoğu Asya Uluslar Birliği (ASEAN), Orta Amerika Topluluğu, Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü (KEİ), Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) gibi yapılar ve Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) oluşturmuşlardır. Bu ekonomik topluluklar ve ekonomik işbirliği anlaşmaları bir yandan ülkelerin ticaretlerini geliştirmelerine olanak sağlarken, diğer taraftan da o ülke ya da ülke gruplarına bağımlılıklarının artırmalarına neden olmaktadır. Örneğin; Türkiye'nin ihracatında AB'nin payı 2012 yılında %38,83 düzeyinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 2013: 1). Bu durumda ihracatını yoğun gerçekleştirdiği bir ülke ya da bölgede ortaya çıkacak ekonomik kriz Türkiye ekonomisini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayıp Avrupa'yı saran ekonomik krizden Türkiye de etkilenmiştir. Bundan kurtulmanın yolu bölgesel bağımlılığı engelleyecek yeni pazarlara yönelmek ve ulaşım ağını güçlendirmekten geçer.

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler küresel ekonominin nimetlerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için yeni yapılacak STA'lar ile serbest bölgeler ve pazarlara daha hızlı ve daha uygun maliyetlerle ulaşılabilmesini sağlayacak lojistik üslere önem vermişlerdir. Türkiye de bu önemin farkına varmış, ulaşım yollarını geliştirmeye, yenileme çalışmaları yapmaya, yurtiçi ve yurtdışı lojistik merkezler kurmaya başlamıştır. Bu çalışmaların devamında yurt içinde Mersin ve Samsun'da lojistik üslerin kurulmasına ilişkin yasal süreç ve alt yapı hazırlıkları devam etmekte, yurtdışında da Rusya ve Suriye'de lojistik merkez kurulum çalışmaları devam etmektedir.

Türkiye coğrafi konumu itibarıyla doğu ile batı arasında bir köprü ve doğal bir lojistik üs konumundadır. Bu nedenle kara, deniz, hava ve demiryolu ulaştırma koridorlarına gereken önemi vermelidir. Bu koridorlar ile ticaretine yeni bir yön vererek sadece köprü olmanın ötesine geçebilir ve yüzünü AB dışındaki ülkelere de dönebilir. Böylelikle Türkiye'ye tarihsel bağlarla bağlı ülkelerle dış ticaretini geliştirebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın ana hatlarını, tarihsel bağlarla bağlı olduğu Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri ve bunlarla ikili ticaret düzeyleri oluşturmaktadır. Türkiye'nin bu bölgeler ile olan ticaret hacmi son yıllarda artmaya başlamıştır. TÜİK verilerine göre 2006 yılında Kuzey Afrika'ya olan ihracat 3,09 milyar dolar iken bu rakam 2012 yılında 9,44 milyara çıkmıştır (TÜİK, 2013: 1). Bu artışın daha yükselen bir seyir oluşturulabilmesi için aynı bölgede ticaret hacminin yoğun olduğu ülkelerin belirlenmesi, lojistik üs ve ticaret mer-

kezi olabilecek noktaların kararlaştırılması ve gerekli alt yapı hizmetlerinin sağlanarak, lojistik merkezlerin kurulması önem arz etmektedir.

Lojistik üs kurulum yeri seçilirken bütün ulaşım modlarına yakın olması ve alt yapının yeterli olması gibi önemli kriterlere dikkat edilmelidir. Dünyada daha önce yapılan lojistik üsler incelendiğinde ağırlıklı olarak deniz, kara ve demiryolu bağlantısının olması lojistik üsten daha fazla verim alınmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan en önemli lojistik üslere Rotterdam, Singapur ve Şanghay limanları örnek gösterilebilir. Türkiye’de bu büyüklükte limanlar bulunmama ile birlikte hali hazırda Trabzon, Mersin, İzmir, Tekirdağ ve İstanbul’da önemli lojistik limanları bulunmaktadır. Türkiye’nin dünya ekonomisindeki yeri ve büyüklüğü arttıkça limanlarının uluslararası ticaretteki önemi de artacaktır. Türkiye’nin ticaret hacmindeki gelişmeler dikkate alındığında, bölgesel bağımlılığını azaltacak lojistik merkezlere ihtiyacı olduğu açıktır. Kuzey Afrika bölgesinde kurulacak bir lojistik üssün Türkiye’nin dış ticaretine ne gibi katkılar sağlayacağı bu araştırmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle bu alanda yapılmış literatür çalışmaları incelenmiştir. Yapılan çalışmalardan farklı olarak yurtdışında lojistik üs kurmanın ticarete etkisinin incelemesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde Türkiye’nin genel ve bölgesel dış ticareti analiz edilmiş, dördüncü bölümde ise lojistik üs kavramı irdelendikten sonra lojistik üs kurulum yeri olarak Mısır’ın seçilmesinin nedenleri detaylandırılmıştır.

2. Literatür

Türkiye’nin dünya ticaretindeki yeri, bölgedeki ülkelerle ticaret potansiyeli ve ekonomik anlaşmaların ticaretine etkileri üzerine yapılan çalışmalarla ilgili açıklamalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.1. Uluslararası ticaret, ülke potansiyelleri ve ülkeler arası anlaşmalar alanında yapılan çalışmalar

Dış Ticaret Müsteşarlığı’nda oluşturulan bir komite, gelecek dönemlerde gerçekleştirilecek pazara giriş faaliyetlerinin yoğunlaşacağı ülkelerin tespiti amacıyla pazarın büyüklüğü, alım gücü düzeyleri, yatırımlar ve enerji politikaları gibi kriterleri göz önünde bulundurarak hedef ve öncelikli ülkeleri belirlemiştir (DTM, 2010: 162-167)

Dış ticarete ülke potansiyelleri ile yapılan bir diğer çalışma Karagöz ve Karagöz (2009) tarafından Çekim Modeli kullanılarak yapılan çalışmadır. Bu çalışmada kültürel ve tarihsel yakınlık, nüfus büyüklüğü, uzaklık ve GSMH gibi kriterler dikkate alınmış ve Türkiye’nin küresel ticaretinde potansiyel arz eden ve potansiyelin üstünde ticaret yapılan

lkeler belirlenmiŒtir.

Genç vd. (2011) de Karagöz ve Karagöz gibi çekim modelinden faydalanmış, bu sefer daha bölgesel bir çalışma yapılmış ve “Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesinde Ticaret Akımlarının Belirleyicileri”ni incelemişlerdir. Çalışmalarında, ihracatçı ve ithalatçı ülkelerin gayri safi yurt içi hâsılları ve ülke nüfuslarının bölgedeki ticaret akımlarını pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca, ye ülkelerin başkentlerinin birbirine olan uzaklığı, ticaret akımlarını negatif olarak etkilerken, ülkelerin ortak sınıra sahip olmaları ve aynı dili konuşmalarının ticaret akımlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

zkaya (2011) da “İkili ve Çok Taraflı Anlaşmaların Türkiye’nin İhracatı Üzerindeki Etkisi” ile ilgili yaptığı çalışmasında çekim modeli ile Türkiye’nin ihracatında ikili anlaşmaların etkili olmadığını, Gümrük Birliği (GB) anlaşması dışında Türkiye’nin taraf olduğu çok taraflı anlaşmaların Türkiye’nin ihracatı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Bu çalışmalar incelenirken özellikle 2009 ve sonrası yayınlanan çalışmalar üzerinde durulmuştur. 2009 öncesinde de bu alanda yapılmış çalışmalar mevcuttur. Bunlar özellikle Gümrük Birliği (GB) ile ilgili çalışmalardır. Bunun sebebi GB’nin Türkiye’nin en eski anlaşmalarından biri olmasıdır. Bunlara örnek olarak; Kızıltan vd. (2008) tarafından yayınlanan “Gümrük Birliği’nin Türkiye’nin Avrupa ile İhracat ve İthalatına Etkisi” adlı makalesini gösterebiliriz. Kızıltan vd. Türkiye’nin 1985-2005 yılları arasındaki dış ticareti incelemiş ve GB’nin Türkiye’nin AB lkeleri ile olan dış ticaretini artırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Türkiye’de yapılan çalışmaların dışında, yurtdışında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Lohrman (2000) Grubel-Lloyd endeksini kullanarak 1989-1997 yılları için AB ile Türkiye arasındaki sanayi malları ticaretinde endüstri-içi ticaretin boyutlarını hesaplamıştır. Çalışmada AB ve Türkiye arasındaki ticarete, toplam imalat sanayi için endeks değerinin arttığı ve GB’den sonra AB ile ticaretin sermaye mallarına ve beceri yoğun mallara doğru değişme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkelerin dış ticaretini geliştirmek ve potansiyel pazarları ortaya çıkarmak ya da ticari ilişkilerin nedenlerini incelemek gibi sebeplerle özellikle çekim modelinden yararlanarak yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Jakab (2001) çekim modelinden yararlanarak üç Orta ve Doğu Avrupa lkelerinin fiili ve potansiyel ticaret düzeylerini analiz etmiştir. Antonucci ve Manzocchi (2004), Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne girmesinin fark yaratıp yaratamayacağını çekim modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Fratianni (2007), üç grup ülke için analiz yapmıştır; gelişmiş ile gelişmiş, gelişmekte olan ile gelişmekte olan ve gelişmiş ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki dış ticaret akımlarını incelemiştir.

2.2. Lojistik ve lojistik üs (kümelenme) alanında yapılan çalışmalar

Uluslararası ticaret, anlaşmalar ya da bölgeselleşme gibi konularda birçok araştırma ve inceleme yapılmış olmasına rağmen lojistik alanında yapılan çalışmaları incelediğimizde, akademik açıdan yapılan incelemelerin yeterli olduğu söylenemez. Başka bir ifadeyle, diğer alanlar koşma aşamasındayken lojistik hala emeklemektedir.

Bu alanda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak sektör temsilcileri ve onların oluşturduğu topluluklar (UTİKAD ve UND gibi) tarafından yapılmaktadır. Bunların dışında Ticaret Odaları, İGEME ve TCDD gibi kurum ve kuruluşlar da çalışmalar yapmaktadır. Çalışmalarında daha çok lojistik üslerin önemini vurgulamış ve il bazında araştırmalar yapmışlardır. Örneğin İzmir Ticaret Odası'nın (İZTO) 2008 yılında hazırladığı Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum Analizi raporu ve 2010 yılında hazırladığı Lojistik Merkez Kavramı ve İtalya'daki Lojistik Merkezler çalışmaları bunlardan bazılarıdır.

Lojistik alanında yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde Türkiye'nin lojistik üs olması ile ilgili yazıların ağırlıklı olduğu söylenebilir. Örneğin Kara ve diğerlerinin (2009) yayınlamış oldukları makalelerinde Küresel ticarete lojistik üslerin önemi ve Türkiye'nin lojistik üs olma performanslarını incelemişlerdir. Bu çalışma Türkiye'nin lojistik üs olma performansını coğrafi avantajlarını kullanabilmesine ve kurumsal alt yapısını, teknoloji ile birleştirmesine bağlamıştır.

Akçetin (2010), "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Küresel Lojistik Üs Olma Yolunda Türkiye" makalesinde Türkiye'nin lojistik üs olma vasfını incelemiş ve bunun gerçekleştirilebilmesi için coğrafi avantaj, fiziksel ve kurumsal alt yapısının iyi olması gerektiği sonucuna vurgu yapmıştır.

Lojistik alanda yapılan bir diğer çalışma da Kılıç vd. (2009) tarafından kaleme alınan "Gelişmekte Olan Ülkelerde Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Lojistik Köyler: Türkiye Örneği" makalesidir. Bu makalede lojistik köylerin ekonomik ve toplumsal faydalarına, yurtdışında olduğu gibi ülkemizde de lojistik köy projelerinin uygulamaya konulduğunda, buldukları bölgenin ticari potansiyeline ve ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, lojistik köylerin işletmelerin rekabet gücünü arttıracığı ve kombine taşımacılığın gelişimine de katkıda bulunacağına vurgu yapılmıştır.

"Ulusal ve Uluslararası Taşıma ve Ticarete Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi" adlı makalesinde Elgün (2011) de lojistik merkezlerin sayısından çok, fonksiyonel olmalarının önemli olduğunu ve lojistik üs kurulacak yerlerinin seçim modelleri kullanarak test edilmesi gerekliliğinin önemine dikkat çekmiştir.

Ayrıca lokasyonların (kurulum yerlerinin) özelliklerini ve lojistik potansiyellerini ortaya koymada kullanılabilecek teknik ve modeller önermiştir.

Lojistik tanımlamalar ve kurulum yeri seçimlerinden farklı olarak “Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Bir Analizi” adlı makalelerinde Tutar vd. (2009) Romanya, Macaristan ve Türkiye’deki lojistik sektörünü incelemiş ve Türkiye’nin lojistik üs olma yetisine sahip olduğunu karşılaştırmalı veriler kullanarak dile getirmişlerdir.

Gültekin (2011) de lojistik kümelenmede yeni bir konuya dikkat çekmiş ve Türkiye’de tarımsal kümelenmenin gerekliliğine değinmiştir. Bu çalışması ile kümelenmenin dış ticarete rekabet gücü düzeyini nasıl artırdığını açıklamaya çalışmıştır.

Çalışmalarını lojistik üs (köy) kurulum yerlerinin belirlenmesi alanında gerçekleştiren Chen ve Qu (2006) entropi ağırlığına dayalı Bulanık ÇBKV, Wang ve Liu (2007) bulanık AHP ve TOPSIS, Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2008) bulanık TOPSIS, Kayıkçı (2010) Bulanık AHP ve ANN, Turskis ve Zavadskas (2010) Bulanık Katkı Oranı Değerlendirmesi (ARAS-F) yöntemlerini kullanarak kurulum yerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır.

Yukarıda belirtilen çalışmalarda genellikle lojistik üs tanımları ve kurulumları ile ilgili araştırmalar yapılmış ve Türkiye’nin lojistik üs olma potansiyeli üzerinde durulmuştur. Bu çalışmaların dışında Tsamboulas ve Kapros (2003) tarafından kamu ve özel sektör finansman belirsizliği altında lojistik köylerin değerlendirilmesine ilişkin bir model çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada Türkiye’nin bölgedeki ticaret hacimlerine değinilecek ve Türkiye’nin yurtdışında lojistik üs kurmasının ihracatını nasıl etkileyeceği incelenecektir.

3. Dış Ticaret

Dünyada tüm kaynakların hepsine birden sahip olabilen bir ülke yoktur. Bu sebeple ülkeler ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi üretemedikleri mal ve hizmetleri dış ticaret yoluyla elde etmek zorundadırlar. Örneğin Türkiye bazı tarım ürünlerinde yeterli miktarda üretim yapabilirken, enerji gibi yaşamın ve üretimin vazgeçilmez unsuru olan kaynakları başka ülkelerden temin etmek zorundadır.

Türkiye’nin 2006-2012 yılları arasındaki ihracat ve ithalat rakamları incelendiğinde (Tablo.1) ihracat rakamları 85,5 milyar \$’dan 152,5 milyar \$’a kadar yükselmiştir. Bununla beraber ithalat rakamları 139,5 milyar \$’dan 236,5 milyar \$’a yükselmiştir (TÜİK, 2013: 1).

Tablo 1:
Türkiye'nin Dış Ticaret Hacmi (bin \$, 2006-2012)

Yıllar	İhracat (\$)	İthalat (\$)
2006	85.534.676	139.576.174
2007	107.271.750	170.062.715
2008	132.027.196	201.963.574
2009	102.142.613	140.928.421
2010	113.883.219	185.544.332
2011	134.906.869	240.841.676
2012	152.536.653	236.544.494

Kaynak: TÜİK, 2013

Türkiye'yi çevreleyen bölgeler incelediğinde özellikle Avrupa (AB üyesi olan ve olmayanlar), Ortadoğu ve Kuzey Afrika gibi bölgeler öne çıkmaktadır. Aşağıda bu bölgelerden bazıları ile Türkiye'nin ticaret düzeyleri incelenmiştir.

3.1. Ortadoğu ile Ticaret

Geniş bir yeraltı zenginliğine sahip olan bölgenin ekonomik açıdan cazip koşulları, Türkiye-Ortadoğu ilişkilerini de temelden etkilemektedir. Diğer taraftan Türkiye, önemli ekonomik merkezlerin ve enerji kaynakları bakımından zengin bölgelerin bulunduğu Asya ve Avrupa'nın kesişme noktasında yer alması sebebiyle Ortadoğu ülkeleri için ayrı bir jeostratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda, karşılıklı bağımlılık içerisinde bulunan Türkiye ve Ortadoğu arasındaki ticari ilişkiler, son yıllarda uygulanan "komşularla sıfır sorun politikası" ve "çok yönlü dış politika" doğrultusunda yeni bir ivme kazanmış ve Tablo 2'de görüleceği gibi Ortadoğu ülkeleri ile olan ticaret hacmi gözle görülür bir artış sergilemiştir (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2011: 131).

Tablo 2:
Türkiye'nin Ortadoğu Bölgesindeki Ülkeler İle Ticareti
(2008-2012; a: İthalat, b: İhracat, bin \$)

		2008	2009	2010	2011	2012
Lübnan	a	178.781	108.800	228.536	282.744	176.393
	b	665.055	688.681	618.318	718.257	846.230
Suriye	a	323.697	221.454	452.493	336.646	67.448
	b	1.115.013	1.421.637	1.844.605	1.609.861	500.976
Irak	a	133.056	120.558	153.476	86.753	149.328
	b	3.916.685	5.123.406	6.036.362	8.310.130	10.827.668

İran	a	8.199.689	3.405.986	7.645.008	12.461.532	11.964.613
	b	2.029.760	2.024.546	3.044.177	3.589.635	9.922.580
İsrail	a	1.447.919	1.074.727	1.359.639	2.057.314	1.710.401
	b	1.935.235	1.522.436	2.080.148	2.391.148	2.330.263
Ürdün	a	25.289	20.354	42.450	66.480	95.996
	b	460.738	455.352	571.334	506.839	771.095
Suudi Arabistan	a	908.917	775.784	1.380.601	2.001.529	2.171.061
	b	2.201.875	1.768.216	2.217.646	2.763.476	3.677.732
Kuveyt	a	80.638	184.219	214.515	270.446	278.464
	b	493.035	211.242	395.051	297.207	290.633
Bahreyn	a	95.516	24.289	71.682	111.454	158.922
	b	308.223	113.628	172.024	160.418	208.809
Katar	a	159.353	85.652	177.046	481.018	466.499
	b	1.074.013	289.361	162.549	188.138	257.489
B. A. E.	a	691.202	667.857	698.421	1.649.456	3.596.546
	b	7.975.400	2.896.572	3.332.885	3.706.654	8.175.541
Umman	a	10.611	16.584	39.464	56.558	52.850
	b	215.755	105.518	129.311	214.651	268.562
Yemen	a	703	310	1.044	464	368
	b	353.605	379.263	330.392	272.733	485.975

Kaynak: TÜİK, 2013

Türkiye, AB'ye olan bağımlılığını azaltmak için özellikle Ortadoğu 'ya yönelmiştir. Siyasi dönüşüm hareketleri nedeniyle sekteye uğramasına rağmen bazı ülkelerle ticareti yükselmeye devam etmiştir. Örneğin; Saddam Hüseyin'in devrilmesi ve Irak'ın işgal edilmesinden sonra Irak'la ticari ilişkiler artmış özellikle de yeniden yapılanma süreci ile birlikte Türk inşaat firmalarının akınına uğramıştır.

3.2. Kuzey Afrika ile Ticaret

Dünya topraklarının %20,4'ünü oluşturan Afrika, 30.221.532 km² yüzölçümü ile Asya'dan sonra dünyanın ikinci büyük kıtasıdır (Geocat, 2013). Amerikan Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), Afrika nüfusunun 1 milyarı geçtiğini ve yıllık nüfus artışının 24 milyon kişi olduğunu söylemektedir. Ortalama ömrün kısa, doğum ve ölüm oranının yüksek olduğu Afrika kıtasında nüfusun önemli kesimi gençlerden oluşmaktadır (Milliyet Gazetesi, 2009).

Türkiye'nin Afrika ile ticaretinde en büyük paya, Kuzey Afrika bölgesi sahiptir. Kuzey Af-

rika bölgesi denilen yer Afrika'nın kuzeyinde yer alan ülkeler için kullanılan bir kavramdır. Bu bölgenin içine Fas, Cezayir, Tunus, Libya ve Mısır girmektedir. Bazı kaynaklara göre Batı Sahra ve Sudan'da Kuzey Afrika ülkeleri içinde yer almaktadır.

Tablo 3:
Türkiye'nin Kuzey Afrika Bölgesindeki Ülkeler İle Ticareti
(2008-2012; a: İthalat, b: İhracat, bin \$)

		2008	2009	2010	2011	2012
Fas	a	360.520	234.729	396.798	419.945	429.482
	b	957.769	598.541	623.957	920.896	1.015.150
Cezayir	a	1.587.510	768.995	1.068.38	1.150.330	925.205
	b	1.613.640	1.777.200	1.504.59	1.470.550	1.813.280
Tunus	a	365.381	234.980	280.720	249.790	195.624
	b	778.098	645.767	713.632	802.302	796.828
Libya	a	336.325	357.417	425.652	139.763	416.158
	b	1.074.290	1.795.120	1.932.37	747.629	2.140.070
Mısır	a	886.237	641.552	926.476	1.382.220	1.342.050
	b	1.426.45	2.599.030	2.250.580	2.759.310	3.679.690

Kaynak: TÜİK, 2013

Tablo 3'de Kuzey Afrika'daki ülkeler detaylı incelendiğinde özellikle 2010 yılında Tunus, Fas ve Libya ile ihracatta artış yaşanmışken Mısır ve Cezayir ile ihracatta azalma görülmektedir. Bölge ile ithalat düzeyleri incelendiğinde ise 2008-2010 yılları arasında Türkiye ile ithalatta devamlı olarak bir artış göstermektedir. 2011 yılının sonlarında siyasi dönüşüm hareketleri nedeniyle ticarete genel itibariyle bir düşüş yaşansa da 2012 yılında yeniden artış yaşanmıştır.

Türkiye'yi çevreleyen ülke ve ülke gruplarını incelediğimizde Türkiye'nin özellikle Avrupa ülkeleri ile yoğun ticareti olduğu görülmektedir. Bu bölgedeki değişimler Türkiye'yi doğrudan etkilemektedir. Türkiye bölgesel bağımlılığını ortadan kaldırmak ve yeni pazarlar keşfetmek için diğer bölgelere yönelmelidir. Bu kapsamda Ekonomi Bakanlığı'nın görüşü ile 2012-2013 döneminde hedef ülkeler belirlenmiştir. Bu ülkeler ağırlıklı olarak Ortadoğu ve Afrika'daki ülkelere olmaktadır. Bu kararın alınmasında bu bölgede potansiyelinin altında ihracat yapılmasının etkili olduğu da görülmektedir. Örneğin Almanya, Fransa ve İngiltere gibi ülkeler ile ihracat rakamları 6 milyon dolara ulaşmışken Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinden en yoğun ticaretin yapıldığı Mısır'a ihracat 2 milyon dolar seviyelerinde kalmıştır. Özellikle de bu bölgeyle olan ticaretin artırılması için bakanlık düzeyinde çalışmaların yürütüldüğü ve kararların alındığı aşikârdır. Bu sebeple Afrika'ya açılmak isteyen Türkiye için hem ulaşım kolaylığı, hem ülke istikrarlılığı hem de dış ticaret verileri dikkate alındığında en uygun bölge Kuzey Afrika özelinde de

Mısır'dır. Bu bölgeye kurulacak lojistik üs yardımıyla ticaret hacmi arttırılabilir.

4. Lojistik Üs

Dünyada lojistik hareketlerin artmasına paralel olarak, lojistiğin çalışma yapısı ve iş süreçlerinde bir takım farklılıklar olmuş ve buna paralel olarak bir takım yeni ihtiyaçlar ve faaliyetler ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan tüm bu lojistik faaliyetler ve farklılıklar lojistik köylerin doğmasını gerekli kılmıştır. "Lojistik merkezler", "lojistik üs" ve "lojistik köy" tanımlamalarıyla da ele alınmaktadır (Elgün, 2011: 205).

Lojistik üs, taşımacılık, dağıtım, depolama, elleçleme, konsolidasyon, ayrıştırma, gümrükleme, ihracat, ithalat ve transit işlemler, altyapı hizmetleri, sigorta ve bankacılık, danışmanlık ve üretim gibi birçok entegre lojistik faaliyetin belirli bir bölgede gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Erdal, 2012: 14)

4.1. Lojistik üslerin faydaları

Lojistik üs kurulumuyla birlikte, işletmelere ve ülkelere sayısız faydalar sağlamaktadır. Bunlardan bazıları; ürün trafik akışının optimize edilmesi, konteynır yükleme boşaltma faaliyetlerinin iyileştirilmesi, lojistik merkezden faydalanan firmaların tüketicilerinin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilmesine imkan sağlar, kullanıcıların işletme maliyetlerinin düşürülmesi, şirketlerin kendi dağıtım kanalları üzerindeki kontrolü artırmak için bir platform yaratması, şirketlerin kapasitelerini genişletmelerine olanak sağlama ve hava, kara, demir, deniz ulaşım merkezlerine bağlantı için olanak sağlama gibi faydaları bulunmaktadır (İZTO, 2008: 2). Ayrıca lojistik üsler bölgenin planlı arazi kullanımını ve ekonomik gelişimini teşvik etmekte, trafik yükü ve çevre kirliliğini azalmaktadır (Sirikijpanichkul ve Ferreira, 2006: 11-20).

Bu faydaların dışında lojistik üsler ülkelerin ticaret hacimlerini de artırmaktadır böylelikle firmalar yeni pazarlara ulaşabilir ve üretimi için gerekli olan hammadde ve yarı mamulleri daha uygun maliyetlerle temin edebilirler.

4.2. Dünyada ve Türkiye'deki lojistik üsler

Avrupa'da 1960'lı yılların sonlarından itibaren, "yük köyü" kavramı ortaya çıkmıştır. Verona'daki (İtalya) "Freight Village Quadrante Europa" yük köyünün, yaklaşık 30 yıldır hizmet verdiği göz önüne alınırsa, yük köyü (lojistik köy) kavramının yıllar önce ortaya çıktığı söylenebilir. Ticaret akışlarını rasyonelleştiren, bütünleşmiş hizmet sağlayan, ulaştırma türlerinin birleşimini sağlayan, katma değerli lojistik hizmetler veren, kesintisiz şehir dağıtımını sağlayan ve şehir tıkanıklığını önlemeye çalışan lojistik hareketlerin toplandığı yer olan lojistik köyler, önemi gün geçtikçe artan merkezler olarak değerlendiril-

dirilmektedir. Önce ABD ardından Japonya ve Batı Avrupa'ya geçmiş olan uygulamanın ilk örnekleri Fransa'da geniş ölçekte Paris bölgesel alanında Garanor ve Sogoris (Run-gis) çevresinde oluşturulmuştur. Bu uygulama, kentsel politikalara bağlı olarak geliştirilmiştir. 1960'ların sonları ve 70'lerin başında ise lojistik köyler, İtalya ve Almanya'da kurulmaya başlamıştır. Bu sırada lojistik köy kavramı da şekillenmeye başlamış ve karayolu/demiryolu çok türlü taşımacılığını sağlar hale getirilmiştir. 1980 ve 90'lı yıllarda ise lojistik köyler, dünyada hızla artma eğilimi göstererek Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, Belçika ve İngiltere'de ilerlemeler kaydetmiş ve günümüzde lojistik köylerin avantajlarının farkına varılarak tüm dünyada örnekleri çoğalmaya başlamıştır (Aydın ve Öğüt, 2008: 48). Örneğin Hong Kong, Antwerp, Rotterdam, Hamburg, Singapur, Dubai, Tokyo, Los Angeles, New York, Paris liman ve hava alanları en önemli lojistik merkezler arasında yer almaktadırlar (Stopford, 2009: 345-383).

Türkiye'de ise lojistik üs kavramı yeni bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alandaki çalışmalar ağırlıklı olarak devlet destekleriyle yapılmaya çalışılmaktadır. Son yıllarda lojistiğin gelişmesiyle Türkiye lojistik üslerin önemini anlamış ve çalışmalarını hızlandırmıştır. Türkiye'de kurulması planlanan lojistik üslerin başında İstanbul/Halkalı, İzmit/Köseköy, Balıkesir/Gökköy, Samsun/Gelemen, Mersin/Yenice, Kayseri/Boğazköprü ve Erzurum/Palandöken lojistik üsleri gelmektedir. Bunların dışında özel sektörlere ait birçok lojistik üs projeleri bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak İstanbul Hadımköy ve Tuzla Lojistik Köy Projesi, Tekirdağ/Çorlu Lojistik Köyü ve Manisa Lojistik Köyü projelerini sıralayabiliriz.

Ülkeler sadece kendi bünyelerinde değil diğer ülkelerde de lojistik üsler kurarak ülke ekonomilerini geliştirmek ve maliyetleri düşürmek gibi nedenlerle lojistik üsler açabilmektedirler. Bunlara Türkiye'nin Suriye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kurduğu lojistik üsleri örnek gösterebileceğimiz gibi görüşmelerin hala devam ettiği Rusya'ya lojistik üs kurulumu projesini de örnek gösterebiliriz.

4.3. Mısır'a lojistik üs kurmanın önemi

Mısır 1.001,450 km²'lik yüz ölçümü ile dünyanın en geniş 30. ülkesidir. Kuzeydoğu Afrika'da yer alan, kuzeyden Akdeniz ve doğudan Kızıldeniz'le kuşatılmış ve Sina Yarımadası ile Asya kıtasına da taşan bir ülkedir.

Mısır'da modernleşen vergi sistemi, getirilen kolaylıklar ve mevzuatların basitleştirilmesi yabancı yatırımlar açısından ülkeyi cazip kılmış ve yatırımcıları çekmiştir (Birleşmiş Markalar Derneği, 2012:1-97).

"Yatırım ortamı, 1997 yılında yürürlüğe giren Yatırım Teşvikleri Kanunu ve 1998 yılında yürürlüğe giren Şirketler Kanunu tarafından düzenlenmektedir. Bu kanunlar

*çerçevesinde yatırım yapan yatırımcılara %100 mülkiyet hakkı tanınmıştır. Aynı ka-
nun Mısır'daki tüm yatırımları millileştirme ve kamulaştırmaya karşı garanti altına
almıştır. Bütün bu etkenler nedeniyle de 2010 yılı itibariyle ülkeye 6,8 milyar dolar
doğrudan yabancı yatırım girişi gerçekleşmiştir” (DEİK,2011:5).*

Süveyş kanalını kontrol eden Mısır, bu bölgede deniz, kara ve hava bağlantıları ile çok önemli bir taşımacılık ve ticaret merkezi haline gelmiştir. Son yıllarda Suriye’de yaşanan gelişmeler nedeniyle bölgeyle olan ticari ilişkileri durmuş hatta Suriye hattı üzerinden ticaret yapılamaz hale gelmiştir. Bu sebeple Türkiye 24 Nisan 2012’de, Mısır ile ilgili karayolu anlaşmasını da kapsayan bir Ro-Ro hattının faaliyete geçmesi ile ilgili bir protokol imzalamıştır. Böylelikle Ortadoğu ve Kuzey Afrika’ya ulaşım sorunları ortadan kaldırılmış ve Suriye güzergâhı kullanımdan kaldırılmış ve alternatif bir rota geliştirilmiştir. (Anadolu Ajansı, 2012 ve Erdoğan, 2012)

Mısır, Afrika ve Ortadoğu ile taşıma ağlarının bulunması, Mısır yönetiminin sağlamış olduğu yatırım kolaylıkları, baskın bir taşıma türünün varlığı ve diğer taşıma türleri ile birleştirilebilme imkânı bulunması gibi nedenlerle Mısır’da kurulacak bölgesel bir lojistik üs, Türkiye için oldukça cazip bir proje olmaktadır.

Mısırdaki kurulacak bir lojistik üssün büyüklüğü en az 100,000 m² alana sahip olmalıdır. Türkiye’de kurulması planlanan lojistik üslerin bile asgari alanı 120,000 m²’dir. Konumu ise bir şehrin içinde ya da yakınında olmakla beraber yerleşim bölgelerinden uzakta olmalıdır. Kara ve demir yolu gibi ana ulaşım bağlantılarına sahip olmalıdır. Limanlara, iç su yollarına ve hava alanlarına yakın ya da kolay erişim olanağı olmalıdır. Mısır’ın seçilmesindeki amaçta, bu iç su yolu ve limanlardan yararlanılmaktır. Kurulacak üssün içerisinde gümrük müşavirlikleri ve acenteler için modern ofisler, silolar, tır parkı alanları, restoran ve dinlenme tesisleri, antrepolar, akaryakıt istasyonları, özel stok alanları ve depolar bulundurulmalıdır. Gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojisi altyapısı kurulması gerekmektedir. Maliyeti ile ilgili değerlendirme yapabilmek için detaylı bir fizibilite çalışması yapılmalı ve lokasyonun net belirlenmesi gerekmektedir. Mısır hükümetinin bu konudaki tutum ve sağladığı teşvikler doğrultusunda yer belirlendikten sonra maliyet hesaplanabilir. Türkiye’de kurulacak 511.000 m²’lik Kayseri Boğaz Köprü lojistik üssünün maliyetinin 90 milyon avro olduğu düşünülürse Mısır’a kurulacak bir lojistik üs, maliyetlerini çıkartacak potansiyele sahiptir.

Kurulacak lojistik üs ile Kuzey Afrika bölgesi ağırlıklı olmak üzere Afrika kıtasının tamamına ulaşım sağlanabilecektir. Afrika genelinde büyük pazar payına sahip olan ülkelerin hâkimiyeti biraz azaltılabilir ve Türkiye’nin de pazarda kendine yer bulabilmesi sağlanabilir.

5. Sonuç

Her geçen gün dünyada ticarete konu olan ürünler ve ürünlere verilen değer değişmiştir. Bununla birlikte artık bir malın üretilmesinden çok, müşterisinin bulunması ve ona uygun koşullarda teslim edilmesi önem kazanmıştır. Ticari ilişkilerin kurulabilmesi ve ticaretin yapılabilmesi artık sadece sınır kapılarında ve birkaç limanda yapılamayacağından dolayı dünya yük taşımacılığında lojistik kavramına geçmiştir. Türkiye ise lojistiğin önemini geç anlamış ama son yıllarda lojistik master planlarını oluşturmaya ve bunları eyleme geçirmeye başlamıştır.

Günümüz dünyasında enerji olmadan insanın hayatını bile devam ettirebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden enerji konusunda zengin ve el değmemiş yeraltı kaynaklarının bulunduğu Afrika ülkeleri gelişmiş ülkelerle birlikte, Türkiye'nin de dikkatini çekmiştir. Afrika ülkelerinde yoğun bir tüketim açlığı bulunmaktadır. Ancak bunların fiyatını ödeyebilecek mali imkânlara sahip ülke sayısı azdır. Bu sebeple ödemelerini ucuz enerji ve değerli yeraltı madenleri ile yapmaktadırlar. Türkiye de dış ticaret yaptığı ülkelerde döviz yerine hammadde ve enerji ürünleri olarak enerji ve hammadde ihtiyacını daha uygun maliyetlerle sağlayabilir.

Türkiye'nin lojistik üs yapımında dikkat edeceği en önemli nokta; yer seçimi ve Türkiye'ye sağlayacağı avantajlardır. Bunları dikkate alarak yapılan çalışmalar sonucunda Afrika'daki lojistik üssün; nüfus, Nil Nehri'nin ulaşımda kullanılması ve Süveyş kanalının dünya ticaretindeki önemi sebebiyle Mısır en uygun yer olmaktadır. Bunun dışında Mısır'ın lojistik üs olarak seçilmesinin bir diğer nedeni de Afrika'ya açılan bir köprü olmasıdır. Yine Mısır'da elektrik gibi önemli maliyet kalemleri Türkiye ile kıyaslandığında çok daha düşük fiyatlara sahiptir. Ayrıca bu bölgeye yatırımcıları çekmek için büyük teşvikler ve kolaylıklar sağlanmaktadır.

İleride yapılacak çalışmalarda Türkiye'nin yurtdışında açmış olduğu lojistik üsler incelemeye ihtiyacı artırılması/arttırılması için hangi bölge ve şehirlere lojistik üs kurulması gerektiği ile ilgili araştırmalar yapılabilir ya da kurulmuş olan lojistik üslerin ihracata etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akçetin, Eyüp (2010) "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Küresel Lojistik Üs Olma Yolunda Türkiye", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), s.1-14.

Anadolu Ajansı (tarihsiz) "Ro Ro Hattı Seferleri Yarın Başlıyor" <http://www.aa.com.tr/tr/haber/47419--ro-ro-hatti-seferleri-yarin-basliyor>, Erişim tarihi: 25 Nisan 2012.

Antonucci, Daniele ve Stefano Manzocchi (2004) "Could Accession to the EU Make a Difference? An Empirical Assessment of Turkey's Trade Patterns", *CNR-National Research Council Group on International Economics and Development* çalıştayında sunulmuş tebliğ, Bocconi Üniversitesi, İtalya.

Aydın, Gülşen Teslime ve Kemal Selçuk Öğüt (2009) "Avrupa ve Türkiye'de Lojistik Köyleri", web.itu.edu.tr/oguts/Avrupada%20ve%20T%FCrkiyede%20lojistik%20k%F6yler.PDF, Erişim tarihi: 12 Kasım 2009.

Birleşmiş Markalar Derneği (2012) "Hedef Ülke Raporu: Mısır", birlesmismarkalar.org.tr/images/UF/file/hedef-ulke-raporlari/M%C4%B1s%C4%B1r.pdf, Erişim tarihi: 17 Nisan 2012.

Chen, Yan ve Lili Qu. (2006) "Evaluating the Selection of Logistics Centre Location Using Fuzzy MCDM Model Based on Entropy Weight", *6. Dünya Akıllı Kontrol ve Otomasyon Kongresi*'nde sunulmuş tebliğ, Dalian, Çin.

DEİK (2011) *Mısır Ülke Raporu*, Ankara.

DTM (2010) *Dış Ticaretin Görünümü 2023 Stratejileri*, Ankara.

Elgün, Mahmut Nevfel (2011) "Ulusal ve Uluslararası Taşıma ve Ticarete Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIII(II), s.203-205.

Erdal, Murat (2012) "Lojistik Üs Kavramı ve Türkiye Analizi", www.utikad.org.tr/pdf/Lojistikuskavrami.pdf, Erişim tarihi: 20 Nisan 2012.

Erdoğan, Murat (2012) "Nakliyeci Afrika Pazarına Mısır'dan Girecek", www.persemerotasi.com/2012/04/nakliyeci-afrika-pazarina-misir%E2%80%99dan-girecek, Erişim tarihi: 19 Nisan 2012.

Ertuğrul, İrfan ve Nilsen Karakaşoğlu (2008) "Comparison Of Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Methods for Facility Location Selection", *The International Journal Of Advanced Manufacturing Technology*, 39(7-8), s.783-795.

Fratianni, Michele (2007) *The Gravity Equation In International Trade*, Handbook of International Business, 2nd Edition, İngiltere: Oxford University.

Genç, Murat Can, Seyfettin Artan ve Metin Berber (2011) "Karadeniz Ekonomik İş Birliği Bölgesinde Ticaret Akımlarının Belirleyicileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), s.207-224.

Geocat (tarihsiz) "Afrika", www.geocat.com.tr/kitalar.php?act=KITA&ref=3, Erişim tarihi: 5 Haziran 2013.

Gültekin, Sadettin (2011) "Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet için Kümelenme Stratejisi: Türkiye'nin Tarım Kümelenmesi Gerekliliği", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), s.29-40.

İpekyolu Kalkınma Ajansı (2011) *Ortadoğu Raporu*, Gaziantep.

İZTO (2008) *Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum Analizi Raporu*, İzmir.

İZTO (2010) *Lojistik Merkez Kavramı ve İtalya'daki Lojistik Merkezler*, İzmir.

Jakab, Zoltán M., Mihaly A. Kovacs ve Andras Oszlay (2001) "How Far Has Trade Integration Advanced?: An Analysis Of The Actual And Potential Trade of Three Central and Eastern European Countries", *Journal of Comparative Economics*, 29(2), s.276-292.

Kara, Mehmet, Lütfü Tayfur ve Hamit Basık (2009) "Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), s.69-84.

Karagöz, Kadir ve Murat Karagöz (2009) "Türkiye'nin Küresel Ticaret Potansiyeli: Çekim Modeli Yaklaşımı", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), s.127-144.

Kayıkcı, Yaşanur (2010) "A Conceptual Model for Intermodal Freight Logistics Centre Location Decisions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(3), s.6297-6311.

Kılıç, Yavuz, M. Aycan Karaatlı, Fatih Demiral ve Yunus Pala, (2009) "Gelişmekte Olan Ülkelerde Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Lojistik Köyler: Türkiye Örneği". *Uluslararası Davraz Kongresi*'nde sunulmuş tebliğ, 24-27 Eylül 2009, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kızıltan, Alaattin, Mustafa Ersungur ve Özgür Polat (2008) "Gümrük Birliğinin Türkiye'nin Avrupa Birliği ile İhracat ve İthalatına Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), s.83-99.

Lohrmann, Astrid-Marina (2000) "Development Effects of the Customs Union between Turkey and the European Union: Catching-Up or the Heckscher-Ohlin Trap?", *Russian and East European Finance and Trade*, 36(4), s.26-44.

Milliyet Gazetesi (2009) "Afrika'nın Nüfusu 1 Milyarı Geçti" dunya.milliyet.com.tr/afrika-nin-nufusu---milyari-gecti/dunya/dunyadetay/23.08.2009/1131262/default.htm, Erişim tarihi: 15 Mart 2012.

Özkaya, Hakan (2011) "İkili ve Çok Taraflı Anlaşmaların Türkiye'nin İhracatı Üzerindeki Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), s.279-288.

Sirikijpanichkul, Ackchai ve Luis Ferreira (2006) "Solving the Conflicts in Intermodal Freight HubLocation Decisions", *5. BEE Postgraduate Infrastructure Theme Conference* da sunulmuş tebliğ, Queensland University of Technology, Avustralya.

Stopford, Martin (2009) *Maritime Economics*, Third Edition, New York: Taylor ve Francis Group.

Tsamboulas, A. Dimitrios ve Seraphim Kapros (2003) "Freight Village Evaluation Under Uncertainty with Public and Private Financing", *Transport Policy*, 10(2), s.141-156.

Turskis, Zenonas ve Edmundas Kazimieras Zavadskas (2010) "A New Fuzzy Additive Ratio Assessment Method (ARAS-F) Case Study: The Analysis Of Fuzzy Multiple Criteria in order to Select the Logistic Centers Location", *Transport*, 25(4), s.423-432.

Tutar, Erdiç, Filiz Tutar ve Handan Yetişen (2009) "Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi", *KMU İİBF Dergisi*, 11(17), s.190-216.

TÜİK (2013) "Ülkelere Göre Dış Ticaret Verileri", <http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?altid=12>, Erişim tarihi: 28 Şubat 2013.

Wang, Shengyuan ve Peide Liu (2007) "The Evaluation Study on Location Selection of Logistics Center Based on Fuzzy AHP and TOPSIS", *Uluslararası Kablosuz İletişim, Ağ Oluşturma ve Mobil Bilgisayar Kullanım Kongresi*'nde sunulmuş tebliğ, Şanghay, Çin.

SELECTION OF CONTAINER PORT WITH FAHP-TOPSIS TECHNIQUE

İPEK EKER ⁽¹⁾, AYFER ERGİN ⁽²⁾, GÜLER ALKAN ⁽³⁾

ABSTRACT

In today's world, more than 80% of world trade is done by sea transportation. Especially in 2000's, container transportation, formerly named as unitized cargo, and has reached very high numbers. The reason for the rapid increase in container transportation, in recent years, is that it can easily be integrated to other transportation systems. With globalization the increase in sea transportation, has brought the increase with the container transportation. Hence, in order to make the transportation network more efficient the importance of the selection of container ports has been increased. The research presented in this paper applies an integrated model using both the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) and TOPSIS methods to reveal and analyze container port selection by global container carriers. By the FAHP model, we can obtain the importance weight of each factor influencing the decision-making of carriers' port choices. By TOPSIS technique, container ports are ranked.

Within the process of defining the criteria expert opinions in shipping line firms were taken as well as the research was made in literature among the international articles published. In application of this study, Ambarlı Port region is chosen since this area has more than 42.04 (according to maritime trade statistics 2012) percent handling ratio of container transportation in Turkey. Thus, the criteria which are important on behalf of port selection such as geographic location, the hinterland economy, and customs were eliminated. Due to the reason that the study was made in a particular region elimination of the above-mentioned criteria is intended to bring a difference within the studies had been published in the literature. In addition, the criteria like port performance, port infrastructure, cost, information systems used in ports, and port security is selected in order to emphasize the difference in this study. Finally, the most important criterion is

1 Lecturer, Beykoz Vocational School of Logistics, ipekeker@beykoz.edu.tr

2 Research Assistant, Dr., İstanbul University, Department of Maritime Transportation Management Engineering, ayfersan@istanbul.edu.tr

3 Professor Dr., İstanbul University, Department of Maritime Transportation Management Engineering.

determined as “cost” while the second important criterion is “port efficiency”. Among the present alternative container ports, alternative port A is selected as the one which has the highest score.

Keywords: Fuzzy AHP, Port selection, TOPSIS Method

JEL Codes: C01, C02, C44, C61, R10, R40

ÖZ

Günümüzde dünya ticaretinin %90'dan fazlası denizyolu taşımacılığı ile yapılmaktadır. Birleştirilmiş yük olarak adlandırılan konteynir taşımacılığı özellikle 2000'li yıllarda çok yüksek sayılara ulaşmıştır. Son yıllarda konteynir taşımacılığındaki hızlı artışının sebeplerinden birisi de diğer taşıma sistemlerine kolaylıkla entegre olabilmesidir. Globalleşmeyle birlikte deniz taşımacılığındaki artış, beraberinde konteynir taşımacılığında da artış getirmiştir. Bu bağlamda taşımacılık ağını daha verimli hale getirmek konteynir limanlarının seçiminin önemini artırmıştır. Bu çalışmada konteynir taşıyıcıları tarafından konteynir liman seçimini analiz etmek için yapılan uygulamada bulanık analitik hiyerarşi süreci ve TOPSIS yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Belirlenen kriterlerin ağırlıklarının hesaplanmasında bulanık AHP yöntemi ve bu ağırlıklar kullanılarak, TOPSIS yöntemi ile alternatiflerin sıralanması gerçekleştirilmiştir.

Kriterleri belirlerken öncelikle literatürde bulunan uluslararası makaleler incelenmiş ve konteynir limanı seçmek adına konteynir taşıyıcı firmalarındaki uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Uygulama olarak Türkiye konteynir taşımacılığının %40'tan fazlasını elleçleyen Ambarlı liman bölgesi seçilmiştir. Böylelikle liman seçimi adına önem taşıyan coğrafi lokasyon ve hinterland ekonomisi ve gümrük gibi kriterler elenerek özellikle liman performansı, altyapısı, fiyat, limanlarda kullanılan bilgi sistemleri ve liman güvenliği gibi kriterleri vurgulaması adına çalışmanın farklılık getirmesi amaçlanmıştır. Sonuçta, en önemli kriter “fiyat” olurken ikinci en yüksek değeri alan kriter “liman verimliliği” olarak belirlenmiştir. Alternatif konteynir limanları arasında yapılan uygulama sonucunda en yüksek değeri alan A alternatif liman olarak seçilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bulanık AHP, Liman seçimi, TOPSIS Yöntemi

JEL Kodları: C01, C02, C44, C61, R10, R40

1. Introduction

At the present time, 90% of world trade is being handled through seaports. This amount of handling ratio reflects the importance of ports in national and especially in international transportation. Container transportation referred as unitized cargo has increased since it can easily be integrated to other transportation modes, gets reduction in cargo handling time and costs, decreases the loss and damages, and presents safe and secure environment for the cargo. As a result, around 17 per cent of world seaborne trade relates specifically to container trade. The potential for container trade to continue increasing its share of dry cargo sector is therefore a real possibility. World container port throughput increased by an estimated 5.9 per cent to 572.8 million TEUs in 2011, its highest level ever (UNCTAD, 2012: 79). Parallel to world container trade Turkey's container port throughput has raised up by 6.63 per cent to 7.192,396 TEU in 2012 (DTGM, 2013: 25).

Being an interface linking sea and inland transportation, a port is an integral platform, serving as a base for logistics, production, information transfer and international trade, and as a springboard for the economic development of the hinterland (Lam and Dai, 2012: 509). Sea port choice is one of important issues in the development of international trade of the countries. Hence selection of the appropriate container port is a complex problem since it has both qualitative and quantitative variables. And it requires an extensive evaluation process. In order to reduce the total transportation cost, and to increase the service quality, they are very important for shipping carriers to choose an optimal port for callings.

A containership involves a major capital investment, the daily operating costs e.g. the fuel cost, the crew salary, and the depreciation cost. The daily operating costs of a large containership may amount to thousands of US dollars. To select an optimal container port for containership calling could yield great potential of improving their economic performance and costs saving (Chou, 2010: 221). To choose an appropriate container port, a number of both quantitative and qualitative criteria should be considered and evaluated. Therefore port selection can be considered as a multiple criteria decision making (MCDM) problem. Since these criteria may vary in the degree of importance, analytic hierarchy process (AHP), one of the MCDM methods, is employed to identify these criteria, to define the effects of them on each other, to assess their importance and to choose a particular container port.

Recently, the port selection problem has received more attention and some studies have been reported in the literature. These studies are being mentioned in the literature review section of this study. In practice, the current mode of planning is still to a large extent undertaken manually, where considerable professional knowledge and experience

is the key driver. This may not be an ideal method when time is of the essence and rapid decision-making is required to respond in competitive business conditions. A better, faster approach should be called for. There are numerous studies on freight transport choice by shippers, but they are mostly focused on modal choice and carrier selection, rather than addressing the more specific question of choice between competing ports. On the other hand, we think that the selection of port choice is an important issue in container transportation. Thus the results from this study can provide some practical information on port choice factors.

Most of the port selection methods mentioned have been developed based on the concepts of exact measurements and crisp evaluation. However most of the selection parameters cannot be given precisely and the evaluation data of the alternative ports suitability for various subjective criteria and the weights of the criteria are usually expressed in linguistic terms by the decision makers. This makes fuzzy logic a more natural approach for this kind of problems.

The remainder of this paper is organized as follows. The literature review is shown in Section 2. In Section 3 the methodology about Fuzzy AHP and TOPSIS are presented, and in Section 4 the proposed FAHP-TOPSIS methodology and the results of an application are given. Finally, some conclusions are presented in Section 5.

2. Literature Review

A wide number of studies have researched the factors determining the choice of ports. There are so many factors that are considered for selection of container ports. Brian (1985: 293) utilized the following 11 factors for port selection; port security, size of port, inland freight rates, port charges, quality of customs handling, free time, congestion, port equipment, number of sailings, proximity of port, possibility of inter-modal links. Tongzon and Sawant (2007: 477) developed a model for port choice of the shipping lines based on a revealed preference approach. The empirical study is based on a survey conducted among major shipping lines operating in Singapore and Malaysia. The findings have shown port charges and wide range of port services to be the only significant factors in their port choice. Chang et al. (2008: 877) applied a survey to shipping companies. As a result of this, six factors as; local cargo volume, terminal handling charge, berth availability, port location, transshipment volume and feeder network were considered relatively important. Tongzon (2009: 186) considered the criteria for port choice from freight forwarders' perspective. Finally, four criteria are found to be important. These are, efficiency, shipping frequency, adequate infrastructure and location, respectively.

One of the most important issues in today's international container transportation is the choice of transshipment port. In this sense, the choice of the transshipment port is the

critical decision to make. For reduction on operational and port costs, while choosing the efficient, fast and good service giving port. There also have been many researches made on transshipment port choice. Lirn et al. (2003: 229) used the AHP technique to identify the importance of factors that influence transshipment port selection by Taiwanese ocean container carriers. Four main criteria and sixteen sub-criteria were applied in the study.

In their study regarding the work of an international transshipment port selection, Lirn et al. (2004: 70) have implemented an AHP technique using a survey of consisting 4 main and 12 sub-criteria for both global ocean container operators and port service providers and compared the results. Chou (2007: 435, 441) proposed a new fuzzy multiple criteria decision making method for solving the transshipment container port selection problem under fuzzy environment. Chou utilized six main criteria and eighteen sub-criteria.

Many research methods for port choice have been developed and proposed. Some of these methods are Mathematical Programming Models, Strength Weakness Opportunity and Threat (SWOT) analysis method, Multi Criteria Decision-Making (MCDM) Models, Hybrid Models, and Fuzzy MCDM Models. The commonly used method is AHP model which can integrate the qualitative factors and quantitative data. Ugboma et al. (2006: 251) utilized seven criteria for the port selection decision and identified four ports. The decision problem was structured into a three-level hierarchy using the Analytic Hierarchy Process. The findings suggest that shippers place high emphasis on efficiency, frequency of ship visits and adequate infrastructure, on the other hand quick response to port users' needs was insignificant to them. Chou (2010: 221) proposed an Analytic Hierarchy Process (AHP) model for simulating the behaviors of carriers' port choice and identifying the importance weight of every influential factor influencing carriers' port choices in the multiple-ports region. Onut et al. (2011: 182-187) studied a real world problem of a production firm which has three main warehouses and seven production facilities in the Marmara Region. In this study, an evaluation among seven alternative container ports with six main criteria has been made for a production firm. Chou et al. (2010: 1080) formulated a combined fuzzy multiple criteria decision making and optimization programming model for solving the container transportation demand split problem. Shengrong and Huiyuan (2010: 488) build a combined model of Cluster and TOPSIS analysis according to the characteristics of these two methods, and they use the model to evaluate port competitiveness of ten coastal ports in China. Veldman et al. (2011: 509) used a multinomial logic model for establishing a demand choice function for the Spanish container port services. Tran (2011: 39) sets up a non-linear programming model to deal with port choice decisions. The model has been applied in real data, with cargo flows between the USA and Northern Europe. Lam and Dai (2012: 514) integrate AHP with DSS using AIMMS, an optimization system development tool, in 2012.

3. Methodology

a. Fuzzy analytic hierarchy process

In application, Chang's method is used. Let $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ be an object set, and $U = \{u_1, u_2, \dots, u_n\}$ be a goal set. According to the method of Chang's (1992: 352) extent analysis, each object is taken and extent analysis for each goal, g_i ; is performed, respectively. Therefore, m extent analysis values for each object can be obtained, with the following signs:

$$M_{g_i}^1, M_{g_i}^2, \dots, M_{g_i}^m, \quad i=1, 2, \dots, n \quad (1)$$

Where all the $M_{g_i}^j$ ($j=1, 2, \dots, m$) are TFNs. The steps of Chang's extent analysis can be given as in the following:

Step 1: The value of fuzzy synthetic extent with respect to the i th object is defined as:

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} \quad (2)$$

To obtain $\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j$ perform the fuzzy addition operation of m extent analysis values for a particular matrix such that:

$$\sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad (3)$$

And to obtain $\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1}$ perform the fuzzy addition operation of, $M_{g_i}^j$ ($j=1, 2, \dots, m$) values such that:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j = \left(\sum_{i=1}^n l_j, \sum_{i=1}^n m_j, \sum_{i=1}^n u_j \right) \quad (4)$$

And then compute the inverse of the vector such that:

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{g_i}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right) \quad (5)$$

Step 2: The degree of possibility of $M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1 = (l_1, m_1, u_1)$ is defined as:

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup_{y \geq x} \left[\min \mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y) \right] \quad (6)$$

And can be equivalently expressed as follows:

$$V(M_2 \geq M_1) \text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) \left\{ \begin{array}{ll} 1, & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0, & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{else} \end{array} \right. \quad (7)$$

Where d is the ordinate of the highest intersection point D between μ_{M_1} and μ_{M_2} .

To compare M_1 and, M_2 we need both the values of, $V(M_1 \geq M_2)$ and $V(M_2 \geq M_1)$

Step 3: The degree of possibility for a convex fuzzy number to be greater than k convex fuzzy numbers

$M_i (i = 1, 2, \dots, k)$ can be defined by:

$$\begin{aligned} V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) &= V[(M \geq M_1) \text{ve}(M \geq M_2) \text{ve} \dots \text{ve}(M \geq M_k)] \\ &= \min V(M \geq M_i), \quad i = 1, 2, \dots, k \end{aligned} \quad (8)$$

Assume that:

$$k = 1, 2, \dots, n; k \neq i \quad (9)$$

$$d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k),$$

Then the weight vector is given by:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T \quad (10)$$

Where $A_i (i = 1, 2, \dots, n)$ are n elements.

Step 4: Via normalization, the normalized weight vectors are:

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T \quad (11)$$

Where W is a non-fuzzy number (Chang, 1992: 352; 1996: 649-651).

b. TOPSIS Methodology

The Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), firstly introduced by Hwang and Yoon, is a multi-criteria decision making (MCDM) methodology based on the assumption that the best alternative should be as close as possible to the ideal solution and the farthest from the negative-ideal solution (Hwang and Yoon, 1981: 38-41).

The principle of compromise (of TOPSIS) for MCDM is that the chosen solution should have the shortest distance from the positive ideal solution as well as the longest dis-

tance from the negative ideal solution.

TOPSIS defines an index called similarity to the positive- ideal solution by combining the proximity to the positive-ideal solution and remoteness from the negative-ideal solution. Then the method chooses an alternative with the maximum similarity to the positive-ideal solution. The method is presented as a series of successive steps:

Step 1: Calculate Normalized Ratings: The vector normalization is used for computing , which is given as:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad i = 1, \dots, m \text{ ve } j = 1, \dots, n \quad (1)$$

Step 2: Calculate Weighted Normalized Ratings: The weighted normalized value is calculated as:

$$v_{ij} = w_j * r_{ij} \quad i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n \quad (2)$$

Where w_j is the weight of the j. attribute.

Step 3: Identify positive-ideal and negative-ideal solutions: The A^* and A^- are defined in terms of the weighted normalized values:

$$A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_j^*, \dots, v_n^*\} = \{(\max v_{ij} | j \in J_1), (\min v_{ij} | j \in J_2) | i = 1, \dots, m\}, \quad (3)$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\} = \{(\min v_{ij} | j \in J_1), (\max v_{ij} | j \in J_2) | i = 1, \dots, m\} \quad (4)$$

Where J_1 is a set of benefit attributes and J_2 is a set of cost attributes.

Step 4: Calculate Separation Measures: The separation between alternatives can be measured by the n-dimensional Euclidean distance. The separation of each alternative from the positive-ideal solution A^* , is then given by:

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad i = 1, \dots, m. \quad (5)$$

Similarly, the separation from the negative-ideal solution, A^- is given by

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i = 1, \dots, m. \quad (6)$$

Step 5: Calculate Similarities to Positive-Ideal Solution:

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{(S_i^* + S_i^-)} \quad i = 1, \dots, m. \quad 0 \leq C_i^* \leq 1. \quad (7)$$

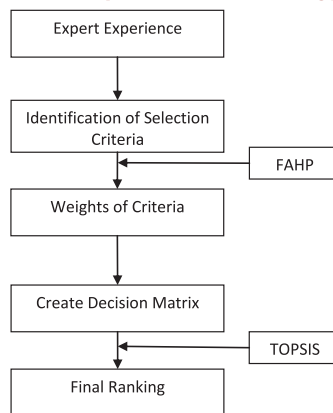
Step 6: Rank Preference Order: Choose an alternative with the maximum C_i^* or rank alternatives in descending order.

4. Case Study: A FAHP-TOPSIS Methodology for Container Port Selection

There are four main criteria and ten sub-criteria to select convenient container port in Ambarlı region. According to 2011 Chamber of Shipping statistics, Ambarlı Port region is the port administrative that does the maximum container handling with the 2,624,711 TEU and 40.23% share. Ambarlı Port administrative is followed by Mersin and Gemlik with the shares %17 and %11.6, respectively (DTGM, 2012: 29).

As alternatives three container ports are chosen, the names of these three ports are kept anonymous and are referred to as A, B, and C according to principle of competition. These three ports are considered as alternatives according to their container handling area, handling capacity, length of berth and draft depth. These ports are located in the same area. Thus, the criteria which are important on behalf of port selection such as geographic location, the hinterland economy, and customs were eliminated. As these ports address the same geographic location and the hinterland economy it is aimed to emphasize the importance of competitiveness. In addition, the criteria like port performance, port infrastructure, cost, information systems used in ports, and port security is selected for evaluation of the model.

Figure 1:
The Proposed Methodology



Firstly criteria for the evaluation are determined according to the DM's experience. When the evaluation criteria are identified then the FAHP method is applied to determine the weights of the criteria. Decision matrix is created. Each alternative is assessed via main and sub-criteria. TOPSIS technique is used to find the final ranking of the alternatives. The proposed methodology is summarized in Figure 1.

For determining the criteria expert opinions in shipping line firms were taken. Also there has been a literature review among the international articles. The four main criteria and the ten sub-criteria retained for the survey of global ocean carriers are given in Table 1.

Table 1:
Main criteria and sub-criteria for port selection

MAIN CRITERIA	SUB-CRITERIA	WEIGHT
C1 Port Physical (PP)	C11: Infrastructure condition (IC)	0.50
	C12: Port facilities and equipment (PFE)	0.50
C2 Port Efficiency (PE)	C21: Port berthing time length (PBTL)	0.24
	C22: Container handling efficiency (CHE)	0.45
	C23: Container yard efficiency (CYE)	0.31
C3 Cost (C)	C31: Port charge (PC)	0.41
	C32: Cargo charge (PC)	0.59
C4 Other conditions (OC)	C41: EDI computer system (EDI)	0.20
	C42: Good reputation related to damage and delays (GRDD)	0.41
	C43: Personnel Quality (PQ)	0.39

Explanations for each criteria and sub-criteria can be presented as follows:

Port Physical (PP); including sub-criteria, Infrastructure Condition (IC), and Port Facilities and Equipment (PFE). Infrastructure Condition includes water access for the basic infrastructure of the port. Depth is the one of the major constraints which prevents the use of larger vessels to which carriers have been turning to recent years. Port Facilities and Equipment: Ports require special handling equipment (for instance reefer container services and hazardous container services) and adequate equipment capacity.

Port Efficiency (PE); including sub-criteria, Port berthing time length (PBTL), Container Handling Efficiency (CHE) Container Yard Efficiency (CYE). Port Berthing Time Length: The longer the length the faster to dock the ship and it can start loading and discharging as soon as possible. Thus, this faster loading and unloading brings the time advantage to ship owners and cargo owners. This time advantage reduces the time spent at port and also reduces the cost. And the most important thing the time advantage causes is the availability of the voyage. This also reduces the ordering costs, and loading the cargo

faster for cargo owners. Container Handling Efficiency provides reduced waiting time for a ship at the port without changing the port infrastructure. Especially at ports that does not have an opportunity of enlargement the available capacity need to be used efficiently. For this type of ports this is the only way to increase the efficiency. To improve the container handling efficiency maximum usage of equipment and labor force is required. Container Yard Efficiency: In case of loading or discharging the LCL or FCL cargo at port the loading or discharging process occurs at Container Freight Station (CFS). The size and efficiency of CFS is important in a way that it brings time and cost advantage to import or export customers.

Cost (C); including sub-criteria as; Port Charge (PC) and Cargo Cost (CC). Port Charge includes the costs like water, oil, pilotage service etc. that the global ocean carrier pays other than the charge paid for the occupation of port. Cargo Charge consists of loading or discharging costs, temporary admission, and demurrage are some of cargo related costs. Demurrage refers to charge paid daily per a container after the period normally allowed to load and discharge cargo. The demurrage sometimes causes a loss to the seller as it increases cost of the total freight.

Other Conditions (OC); including as sub-criteria EDI Computer System (EDI), Good Reputation Related to Damage and Delays (GRDD) and Personnel Quality (PQ). EDI Computer System is an improved computer system that speeds up works, makes it easier and faster to monitor the process which means reduce cost. Good Reputation Related to Damage and Delays: Good reputation related to damage and delays; A port which damages will damage and delays transportations will not be chosen by decision makers whatever the port charges are, because delays and damages will damage the business image (Onut et al., 2011: 182-187). Personnel Quality: By personnel quality it is meant more educated workers (for example, cranes and IT-systems operators) are needed. Increased workforce will affect the operation cost and time. As the education level increases the processes at the management level will increase. Furthermore, high labor quality will attract more multinational corporations and shipping companies.

In this study there are four main criteria and ten sub-criteria. Here, three alternative container ports are considered to be evaluated as A, B, and C. The first step in the solution of the problem is comparison of the weight with criteria and alternatives. These comparisons are made according to triangle fuzzy numbers given in Table 2.

Table 2:
Scale for FAHP Preference

Intensity of importance	Definition	Explanation
(1,1,1)	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
(2/3,1,3/2)	Moderate importance	Experience and judgement slightly favour one over another
(3/2,2,5/2)	Strong importance	Experience and judgment strongly favour one over another
(5/2,3,7/2)	Very strong importance	Activity is strongly favoured and its dominance is demonstrated in practice
(7/2,4,9/2)	Absolute importance	Importance of one over another affirmed on the highest possible order

These comparisons can be determined according to experts' opinions or with surveys. In this study, the data is obtained by interviewing approximately 20 percent of the shipping line firms in Turkey. Comparisons and determination of weights are done by;

- Evaluation of four main criteria according to aim,
- Evaluation of sub-criteria for each main criteria,

Table 3:
Fuzzy Evaluation Matrix of Main Criteria

	PP			PE			C			OC		
PP	1	1	1	0.51	0.63	0.82	0.47	0.63	0.87	0.56	0.79	1.14
PE	1.22	1.59	1.97	1	1	1	0.76	1.00	1.31	1.00	1.41	1.94
C	1.14	1.59	2.11	0.76	1.00	1.31	1	1	1	1.31	1.78	2.30
OC	0.80	1.26	1.78	0.52	0.71	1.00	0.44	0.56	0.76	1	1	1

It is obtained;

$$S_{PP} = (2.54, 3.05, 3.83) \otimes (1/21.31, 1/16.95, 1/13.58) = (0.12, 0.18, 0.28)$$

$$S_{PE} = (3.99, 5.00, 6.22) \otimes (1/21.31, 1/16.95, 1/13.58) = (0.19, 0.30, 0.46)$$

$$S_C = (4.22, 5.37, 6.71) \otimes (1/21.31, 1/16.95, 1/13.58) = (0.20, 0.32, 0.49)$$

$$S_{OC} = (2.83, 3.53, 4.54) \otimes (1/21.31, 1/16.95, 1/13.58) = (0.13, 0.21, 0.33)$$

Using these vectors,

$$V(S_{PP} \geq S_{PE}) = 0.45, V(S_{PP} \geq S_C) = 0.38, V(S_{PP} \geq S_{OC}) = 0.84, V(S_{PE} \geq S_{PP}) = 1, \\ V(S_{PE} \geq S_C) = 0.92, V(S_{PE} \geq S_{OC}) = 1, V(S_C \geq S_{PP}) = 1, V(S_C \geq S_{PE}) = 1, V(S_C \geq S_{OC}) = 1, \\ V(S_{OC} \geq S_{PP}) = 1, V(S_{OC} \geq S_{PE}) = 0.63, V(S_{OC} \geq S_C) = 0.56 \text{ weight vector is calculated as} \\ W_{PS} = (0.13 \quad 0.32 \quad 0.35 \quad 0.19)^T.$$

From the criteria weights obtained by using the AHP method the weighted normalized matrix is computed as in Table 4.

Table 4:
Weighted Normalized Decision Matrix

	IC	PFE	PBTL	CHE	CYE	PC	CC	EDI	GRDD	PQ
PORT A	0.29967	0.35969	0.13204	0.29413	0.21747	0.21492	0.29325	0.14030	0.26852	0.26963
PORT B	0.24355	0.26168	0.18485	0.25406	0.16069	0.25289	0.37184	0.09781	0.22617	0.20569
PORT C	0.31762	0.22836	0.07744	0.22681	0.15161	0.24074	0.35190	0.10367	0.21177	0.19259

The results of TOPSIS analysis using FAHP weights are summarized in Table 5. Based on values, the ranking of the alternatives in descending order are Port A, B and C. According to the last step, the best alternative is selected as Port A with the highest rank of all. The final ranking for all ports are presented in Table5.

Table 5:
Final Ranking

	S*	S ⁻	C*
A	0.10359	0.20491	0.664
B	0.17809	0.11998	0.403
C	0.21944	0.11474	0.343

5. Results

In this study, we proposed an integrated FAHP-TOPSIS methodology for container port selection problem. This model is applied in Ambarlı Port region for three container ports. With the highest value of 0.664 Port A is ranked as the first alternative to be selected. Other two alternatives are ranked as Port B and Port C having the scores of 0.403 and 0.343, respectively. The reason for Port A to be ranked as the first port among other alternatives is this port especially gets high evaluation from the criteria, like port

efficiency; on the other side it has low performance on cost. Since these results coincide with the real data this integrated FAHP-TOPSIS methodology is compromising.

The results may be taken into consideration by port managers and government departments of marine transportation. Based on these results, port managers can further develop useful operational strategies and government departments of marine transportation also can make some significant port policies to improve the competence among ports.

In future studies, other decision-making methods can also be included in the methodology to ensure more integrated and/or comparative study. Different alternative methodologies such as ANP, TOPSIS, ELECTRE, Fuzzy ANP, fuzzy TOPSIS and fuzzy ELECTRE can be implicated. Also, another study can be done by using the same selection criteria between ports in different region of Turkey but serve the same hinterland. In addition, by changing a portion of the selection criteria used in this study a selection for appropriate transshipment port can be done. In addition, a different research can be done by creating separate working groups with ship owners, freight forwarders, and cargo owners to understand what they care about most on behalf of port selection.

REFERENCES

Alonsoz, Lorena, Jose Angel Vallejo and Veldman Simme (2011) "Determinants of Container Port Choice in Spain", *Maritime Policy and Management*, 38(5), p.509-522.

Beresford , Anthony K.C., Taih-Cherng Lirn and Helen Thanopoulou (2003) "Transshipment Port Selection and Decision Making Behavior: Analyzing the Taiwanese Case", *International Journal of Logistics*, 6(4), p.229-244.

Beresford , Anthony K.C., Malcolm James Beynon, Taih-Cherng Lirn, and Helen Thanopoulou (2004) "An Application of AHP on Transshipment Port Selection: A Global Perspective", *Maritime Economics & Logistics*, 6(1),p.70-91.

Brian, Slack (1985) "Containerization: Inter-Port Competition And Port Selection", *Maritime Policy and Management*, 12(4), p.293-303.

Chang, Da Yong (1992) "Extent Analysis and Synthetic Decision", in *Optimization Techniques and Applications Vol. 1*, Singapore: World Scientific, p. 352.

Chang, Da Yong (1996) "Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP", *European Journal of Operational Research*, 95(3), p.649-655.

Chang, Young-Tae, Sang-Yoon Lee and Jose L. Tongzon (2008) "Port Selection Factors by Shipping Lines: Different Perspectives Between Trunk Liners and Feeder Service Providers", *Marine Policy*, 32(6), p.877-885.

Chou, Chien-Chang (2007) "A Fuzzy MCDM method for Solving Marine Transshipment Container Port Selection Problems", *Applied Mathematics and Computation*, 186(1), p.435-444.

Chou, Chien-Chang (2010) "AHP Model for the Container Port Choice in the Multiple-Ports Region", *Journal of Marine Science and Technology*, 18(2), p.221-232.

Chou, Chien-Chang, Fu-Tsuan Kuo, Rong-Hua Gou, Chaur-Luh Tsai, Chun-Pong Wong and Ming-Cheng Tsou (2010) "Application of a Combined Fuzzy Multiple Criteria Decision Making and Optimization Programming Model on the Container Transportation Demand Split", *Applied Soft Computing*, 10, p.1080-1086.

Dai, Jing, and Jasmine Siu Lee Lam (2012) "A Decision Support System for Port Selection", *Transportation Planning and Technology*, 35(4), p.509-524.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü (2013) *Deniz Ticareti İstatistikleri*, Ankara.

Huiyuan, Jiang, Lu Shengrong and Liu Yao (2010) "Port Competitiveness Evaluation Research Based on Combined Model of Cluster and TOPSIS Analysis", paper presented in *International Conference on Environmental Science and Information Application Technology (ESIAT)*, 17-18 July 2010, Wuhan, China.

Hwang, Ching Lai, and Paul Yoon (1981) *Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications*, New York: Springer-Verlag.

Onut, Semih, Umut R. Tuzkaya, and Erçin Torun(2011) "Selecting Container Port via a Fuzzy ANP-Based Approach: A Case Study in the Marmara Region Turkey", *Transport Policy*, c(s), p.182-193.

Sawant, Lavina and Jose L. Tongzon (2007) "Port Choice in a Competitive Environment: From the Shipping Lines' Perspective", *Applied Economics*, 39(4-6), p.477-492.

Tongzon, Jose, L. (2009) "Port Choice and Freight Forwarders", *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*, 45(1), p.186-195.

Tran, Nguyen Khoi (2011) "Studying Port Selection on Liner Routes: An Approach from Logistics Perspective", *Research In Transportation Economics*, 32(2011), p.39-53.

Ugboma, Chinonye, Ogochukwu Ugboma and Innocent C. Ogwude (2006) “An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach to Port Selection Decisions – Empirical Evidence from Nigerian Ports”, *Maritime Economics & Logistics*, 8, p.251-266.

United Nations Conference on Trade and Development (2012) *Review of Maritime Transport*.

TÜRKİYE'DE YAT VE MARİNA İŞLETMECİLİĞİ: İSTİHDAM DEĞERLENDİRMESİ İÇİN MEVCUT DURUM ANALİZİ

GÖKÇE YÜKSEK ⁽¹⁾

ÖZ

Ülkemizde yat turizmi hızla gelişmektedir. Her geçen gün artan turist sayısı, yapılan marina yatırımları bu sektörde önemli bir istihdam yaratmaktadır. Yat ve marina işletmelerinde çalışan nitelikli ara eleman sayısı yetersizdir. Buna rağmen, sektörde bu alanda eğitim veren üniversite mezunları istihdam edilmemektedir. Sektörde düşük ücret politikası nitelikli ara eleman bulmayı zorlaştırmaktadır. Yat ve marina sektöründeki gelecek tahminleri daha fazla eleman ihtiyacı olacağını göstermektedir. Bu araştırmada, Türkiye'de hızla gelişen yat turizmi sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan yat ve marina işletmeciliğini incelenerek, istihdam konusu değerlendirilmiş ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yat turizmi, marina işletmeciliği, yat işletmeciliği, marinalarda istihdam, deniz işletmeciliği

JEL Kodları: L91, L99, E24, R41

ABSTRACT

Yacht tourism is still developing in our country. Increasing number of tourists and marina investments create a considerable employment in this sector. Number of qualified intermediate staff employed in yacht and marine business administrations are still inadequate. However, graduates of universities providing education on yacht and marine business are not employed by the sector. Low-wage policy in the sector obstructs to find qualified intermediate personnel. Future forecasts indicate the need for employees will increase in the yacht and marine sector. In this study, yacht and marine business administration is investigated, as one of the most important components in yacht tourism sector rapidly growing in Turkey, by evaluating employment issues and possible solutions are discussed.

Keywords: Yacht tourism, marine business, yacht business, employment in marines, maritime business.

JEL Codes: L91, L99, E24, R41

1 Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, gozer@anadolu.edu.tr

1. Giriş

Yat işletmeciliğinin son 20 yıl içerisinde büyümesi ve modern marınacılık hizmetlerinin yaygınlaşması ile ülkemizin kıyı bandında bulunan yerleşim merkezlerinde marina yatırımları çoğalmış ve mevcut balıkçı barınakları bile marina haline getirilmeye çalışılmıştır.

Turizm endüstrisinin önemli bir sektörü olan deniz turizmi, ülkemizin sahip olduğu denizler ve kıyı şeridi ve artan potansiyeliyle gün geçtikçe daha büyük bir ilgi yaratmakta ve turizm gelirlerinde artan bir pay elde etmektedir. Türk limanlarına kayıtlı özel ve ticari yatların ve marinaların sayılarının ve kapasitelerinin artışı ve yabancı bayraklı yatların Türkiye kıyılarına artan ilgisi beraberinde sektörde çalışan personelin sadece niceliksel değil niteliksel olarak da bir gelişme beklentisini de beraberinde getirmiştir. Özellikle deniz turizminde, yatçılık ve marina işletmeciliği alanlarında yaşanan hızlı gelişim süreci, sektörün bu alanlarda yetişmiş personele duyduğu ihtiyacı ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla, bugün bu sektörün Deniz Ticaret Odası ve Bakanlıkların mevcut düzenlemeleri gelişmesi mümkün değildir.

2. Yat ve Marina İşletmeciliği

Dünyanın küreselleşmesinde önemli olan denizler, başlangıçtan bu yana turizm endüstrisinin temel ürünü ve önemli bir cazibe noktası olmuştur. Türkiye ise bulunduğu konum itibari ile dünyada denizcilik alanında önemli cazibe noktalarından biri olarak yer almaktadır. Birçok ekonomik alanda olduğu gibi turizm alanında da denizin kullanımı uluslararası pazarlarda Türkiye'ye rekabette üstünlük sağlamaktadır (Eriş, 2007: 37). Ülkemizde Deniz Turizmi, talebin en yüksek olduğu turizm çeşitlerinden biridir. Ülkemizde Deniz Turizmi gelirleri, turizm gelirlerinin yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. 2010 yılı verileri itibariyle deniz turizminden 4.16 milyar dolarlık yıllık gelir elde edilmektedir. Deniz Turizmi iki temel bileşenden oluşur (DTO, 2010: 131):

Deniz Turizmi Araçları: Özel ve ticari yatlar, Kruvaziyer gemiler, Günübürlük gezi tekneleri, Yüzer tesisler, Sualtı ve su üstü sporları araçları, Diğer deniz turizmi araçları.

Deniz Turizmi Tesisleri: Yat limanları, Kruvaziyer limanlar, Bağlama yerleri, İskeleler, Diğer deniz turizmi tesisleri.

a. Yat İşletmeciliği

Yat, deniz yolu taşımacılığına uygun donanım ve teknik özelliklere göre gidebileceği mesafenin belirlendiği, önemli gereksinimlere yanıt verebilecek üniteleri bulunan, deneyimli mürettebata sahip turizm ve seyahat aracıdır. Yatlar, yelkenli ve motor yat ol-

mak üzere ikiye ayrılır. Bunların dışında bir de ülkemizde kullanılan ve ülkemize özgü olan guletler vardır. Guletler, yelkenli yat sınıfına giren fakat motor ve yelken donanımlı, özel bir tasarıma sahip ahşap gezi tekneleridir. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan deniz turizmi yönetmeliğine göre ise yatlar; yelkenli, motorlu ve yelkenli ve motorlu yatların özelliklerini taşıyan karma yatlar olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır (Yüksek, 2010: 83).

Yelkenli ve motor yatlar ve guletlerden başka, mega yatlar bulunmaktadır. 30-60 metre boyunda, (1990 yılından sonra 50 metre ve üzerindeki yatlara mega yat denilmiştir) ortalama yolcu başına bir personel bulunduran, teknik ve estetik özellikleri beş yıldız otellerden üstün olan teknelere ise mega yat adı verilmektedir. Mega yatların müşteri profilleri çok yüksek gelir grubuna dâhil olduğundan döviz getirileri çok yüksektir. Ülkemizde son yıllarda ihraç edilmek üzere inşa edilen mega yat sayısı giderek artmakta ve milyar dolarlık bir sektör haline gelmektedir.

Yatlar, sahip oldukları özellikler bakımından yolcu gemilerinden farklılık gösterir. Yolcu gemilerinde temel amaç yolcuların konforlu bir şekilde ulaşımını sağlamak iken, yatlarda gezi, dinlenme, spor, macera gibi amaçlar olabilir. Yolcu gemileri sadece ticari amaçlarla kullanılırken, yatlar hem ticari hem de özel amaçlarla kullanılır. Ayrıca, yolcu gemileri yolcu taşıma kapasiteleri ve limanlara uğrama zorunlulukları varken, yatların yolcu kapasiteleri azdır ve limanlara uğrama zorunlulukları yoktur. Son olarak yolcu gemilerinde çalışan personelin görevleri belirlenmiş ve sınırlandırılmıştır, yatlarda ise personelin görevlerinin kesin sınırları yoktur.

Yatçılık ise limanlar arasında, düzenli yolcu ulaşımını sağlamaktan çok, gezi, spor ve eğlence amacıyla, az sayıda kişinin hizmetine sunulan, görece pek büyük olmayan gemilerle yapılan turistik bir faaliyettir.

4.8.1983 Tarih ve 18125 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Yat Turizmi Yönetmeliği günümüzde deniz turizminin hızlı gelişimi ve meslek dallarının çeşitlenmesi ve bahse konu Turizm Teşvik Kanununun değişmesi sonucu yetersiz kalması sebebiyle Kültür ve Turizm Bakanlığı koordinasyonunda diğer kamu ve sektör temsilcileri ve odası Deniz Turizmi Yönetmelik Taslağı çalışmaları tamamlanarak Deniz Turizmi Yönetmeliği 24.07.2009 Tarih ve 27298 (Asıl) Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (DTO, 2010: 132). Deniz Turizmi Yönetmeliğine göre yat işletmeleri, sahip oldukları veya kiraladıkları yerli ve yabancı bayraklı yatların mürettebatlı ve mürettebatsız olarak yönetmelikte belirtilen şartlarla gezi, eğlence ve spor amaçlı kullanımları için yatçıların geçici kullanımlarına vererek faaliyette bulunan, Bakanlıktan belgeli yatırım ve işletmelerdir (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2012).

Yat işletmeciliği yapan firmalar, seyahat acentaları ve tur operatörleri ile çalışırlar ve

denizcilikle ilgili konularda faaliyet gösterirler. Yat limanları, çekek yerleri kurabilir, deniz malzemeleri satabilir ve marina işletmeciliği yapabilirler, ancak seyahat acentacılığı faaliyetinde bulunamazlar (Arıkan ve Ahipaşaoğlu, 2005: 102).

Ülkemize gelen turistler, bareboat (mürettebatsız) ya da mürettebatlı tekneler kiralararak kıyılarımızda gezinti yapma imkânına sahiptir. Mürettebatlı teknelerin büyük bir kısmı olan guletler ise ülkemize özgü bir seyahat ve tatil türü olan Mavi Yolculuk turizmini yaratmıştır. Bu konuda gerek turistlerin can ve mal güvenliği, gerek deniz kirliliği, gerekse haksız rekabetin önlenmesi ve mavi yolculuğun geleceğinin güvence altına alınması için ciddi bir kontrol sistemine ve yeni uygulanabilir kurallara ihtiyaç vardır.

b. Marina İşletmeciliği

Marina (yat limanı), küçük teknelerin ve yatların barınmaları için inşa edilmiş, yatların bakım ve onarımının yanı sıra, elektrik, su, telefon, lokanta, alış-veriş vs. hizmetlerin sağlandığı turizme açık tesislerdir (Arıkan ve Ahipaşaoğlu, 2005: 101). Başka bir tanıma göre ise yat limanları (marinalar) ve çekek yerleri, kıyıda ve deniz içinde yapılması zorunlu, yerli ve yabancı yatlara bağlama, su, elektrik, kumanya veya kışlama gibi hizmetler sunan kıyı tesisleridir (Olgaç, 2001: 5). Yat limanları açıklanırken bilinmesi gereken iki kavram da yat yaşama yeri ve yat çekek yeridir.

Yat yaşama yeri; yeterli su derinliğine sahip yatların bağlanabilecekleri ve yatçıların yatlarından yürüyerek çıkabilmelerine olanak sağlayan iskelelere, dinlenme, yatlara bakım, onarım, yeme, içme ve alış veriş gibi sosyal ünitelere sahip deniz turizmi liman tesisleridir.

Yat çekek yeri; yatlarla, güvenli bir şekilde karaya çekme, bakım ve onarım hizmetleri ile denize indirme hizmetleri sunan deniz turizmi tesisleridir.

Yat limanları, tamir ve bakım, yakıt haberleşme ve alış veriş hizmetleri yanında büyük merkezlere ve dinlence eğlence, yiyecek-icecek vb. hizmetleri sağlayan tesisler olduğundan konaklama sektörü içinde düşünülmektedir. Yat limanları;

- Direk liman hizmetleri; bağlama demirleme, kayıt işlemleri, gemi bağlama için yeterli alan, hava koşullarından koruyucu bir yapı, park alanları, kışın konaklama alanları, ülkeye giriş noktaları vb.
- Dolaylı liman hizmetleri, temiz su sağlama, yakıt ve elektrik gereksinimlerini sağlama, güncel iletişim sistemleri, güvenlik, atık su gibi,
- Gümrük ve yönetim ofisi gibi yönetim hizmetleri,
- Bakım ve onarım hizmetleri,
- Turiste yönelik diğer hizmetleri (restoran, temizlik hizmetleri, banka, eczane, sağlık vb. hizmetler verirler.

Yat limanları, deniz turizmi yönetmeliğinde belirlenen bu alt ve üstyapı niteliklerine ve bunlara ilave olarak sağladıkları imkânlarla göre sınıflandırılır ve belgelendirilir. Yat limanları; üç çıpalı yat limanları, dört çıpalı yat limanları, beş çıpalı yat limanları olarak üçe ayrılır (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2012).

Üç çıpalı yat limanları: Yukarıda açıklanan alt yapı ve üst yapı niteliklerinin yanı sıra aşağıda belirtilen nitelikleri de taşır:

1. Satış üniteleri
2. Kadın ve erkek yatçılar için bağlama kapasitesinin en az %5'i kadar duş ve tuvalet
3. Çamaşır ve bulaşık yıkama yerleri
4. Yatçıların dinlenmelerini ve bir arada bulunmalarını sağlayan sosyal tesis
5. Bedensel engelliler için tuvalet ve özel düzenlemeler.

Dört çıpalı yat limanları: Üç çıpalı yat limanları için aranan şartların yanı sıra aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

1. Lokanta veya kafeterya
2. Kadın ve erkek yatçılar için bağlama kapasitesinin en az %10'u kadar duş ve tuvalet
3. Kuru temizleme hizmeti.
4. Yat çekek alanı ve vinç sistemleri
5. Bakım onarım hizmeti
6. Yatçı eşya depoları
7. Bağlama kapasitesinin en az %20'si kadar otopark alanı veya otopark hizmeti
8. Tenis kortu
9. Yüzme havuzu veya plaj yeri
10. Aletli jimnastik, masaj, sauna, hamam imkânlarının sağlandığı üniteler.

Beş çıpalı yat limanları: Dört çıpalı yat limanları için aranan şartların yanı sıra aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

1. Helikopter pisti
2. Banka hizmetleri ünitesi
3. Revir
4. Sergi, konser, eğlence mekânları
5. Toplantı salonu
6. En az iki tenis kortu
7. Bağlama kapasitesinin en az %30'u kadar otopark.

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı ülkemizde hızla gelişen deniz turizmi sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan yat ve marina işletmeciliğinin mevcut durumunu inceleyerek, istihdam sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Türkiye’de yat ve marina işletmelerine yönelik yatırımlar hızla devam ederken kalifiye ara eleman sıkıntısı mevcuttur. Deniz Ticaret Odası ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın geleceğe yönelik bilimsel tahmin yöntemlerinin sonuçları ve yapılacak yatırımların bilgileri göstermektedir ki ülkemizde mevcut deniz turizmi ve denizciliğe yönelik açılan eğitim kurumlarından mezun olan personelin sayısı, günümüzdeki yat ve marina işletmeleri ve gelecekte açılacak bu işletmelerin ihtiyacını ve ülkemize gelmesi tahmin edilen yat ve turist sayısını karşılamayacaktır. Bu problem doğrultusunda betimsel analiz yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak “görüşme formu” kullanılmıştır. Araştırmanın çerçevesi 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada betimsel analiz için bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, yat ve marina işletmeciliğine ve istihdama yönelik literatür taraması yapılmış, Türkiye’de yat ve marina işletmeciliğine yönelik ikincil veri kaynaklarına ulaşılmıştır. Verilere ulaşmada kaynak taraması yanında Türkiye’deki marinaların istihdam sorunlarına yönelik 6 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanarak iki marina yöneticisine doldurtulmuştur (D-Marin Marinalar Koordinatörü ve Setur Kuşadası Marina Müdürü). İkinci olarak bu veriler kavramsal çerçeveye göre sınıflandırılarak mevcut durum betimlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşamada betimsel analizin sonucunda elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Son aşamada ise bulgular yorumlanarak araştırma problemine çözüm önerisinde bulunulmuştur.

a. Türkiye’de Yat ve Marina İşletmeciliği Mevcut Durum Analizi

Deniz turizmi sektörü hızla gelişmekte olan ülkemizde yatçılık ve marina işletmeciliği büyük bir öneme sahiptir. Bunun yanında Akdeniz çanağı ve Avrupa ülkelerinin kıyı uzunlukları ve yat limanlarına ve yat trafiklerine bakıldığında henüz yapılacak çok şeyin olduğu söylenebilir. Bugün ülkemizde Bakanlık belgeli toplam 76 işletme, 959 yat ve 8091 yatak kapasitesi mevcuttur (Bakınız Tablo 1). Tablo 1’de ülkemizdeki yat yatırım belgeli işletmelerin sayısında son yıllarda bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu sektörün bu anlamda yeteri kadar beslendiğine yorumlanabileceği gibi bu konunun göz ardı edilemeye başlandığı şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 1:
Bakanlık Belgeli Yat İşletmeleri ve Yatak Sayıları

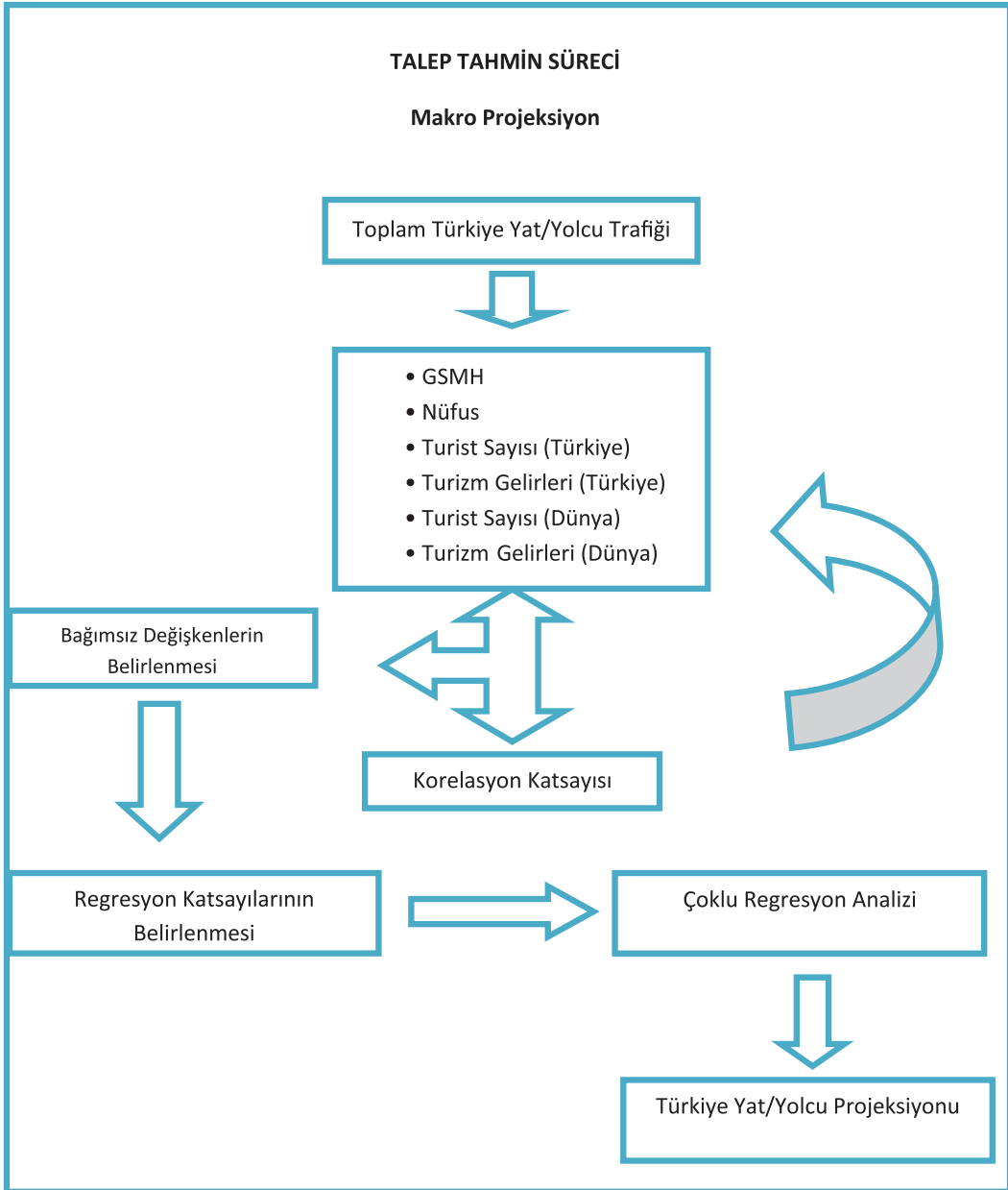
YILLAR	İŞLETME SAYISI			YAT SAYISI			YATAK SAYISI		
	YERLİ	YABANCI	TOPLAM	YERLİ	YABANCI	TOPLAM	YERLİ	YABANCI	TOPLAM
1986	36	21	57	226	378	604	2 402	2 515	4 917
1987	52	19	71	360	375	735	3 360	2 769	6 129
1988	73	20	93	473	527	1 000	4 431	3 816	8 247
1989	83	24	107	544	623	1 167	4 964	4 394	9 358

1990	84	24	108	441	583	1 024	4 365	4 102	8 467
1991	88	19	107	460	403	863	4 559	2 846	7 405
1992	93	18	111	481	523	1 004	4 971	3 609	8 580
1993	95	18	113	474	553	1 027	5 034	3 732	8 766
1994	99	15	114	524	498	1 022	5 401	3 243	8 644
1995	98	11	109	547	412	959	5 567	2 616	8 183
1996	98	10	108	585	398	983	5 905	2 542	8 447
1997	99	7	106	606	393	999	6 071	2 479	8 550
1998	100	8	108	618	414	1 032	6 100	2 557	8 657
1999	101	9	110	612	410	1 022	6 013	2 573	8 586
2000	100	10	110	817	455	1 272	7 378	2 856	10 234
2001	98	10	108	821	480	1 301	7 404	2 977	10 381
2002	96	10	106	725	369	1 094	6 774	2 457	9 231
2003	97	9	106	725	333	1 058	6 905	2 329	9 234
2004	83	8	91	699	294	993	6 377	2 110	8 487
2005	76	10	86	723	345	1 068	6 394	2 486	8 880
2006	60	11	71	666	395	1 061	5398	2764	8 162
2007	58	11	69	845	381	1 226	6764	2748	9 512
2008	61	15	76	990	431	1 421	8051	3116	11 167
2009	53	18	71	943	433	1 376	7443	3191	10 634
2010	59	17	76	521	438	959	4851	3240	8 091
2011	60	17	77	512	438	959	4853	3240	8 093

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı

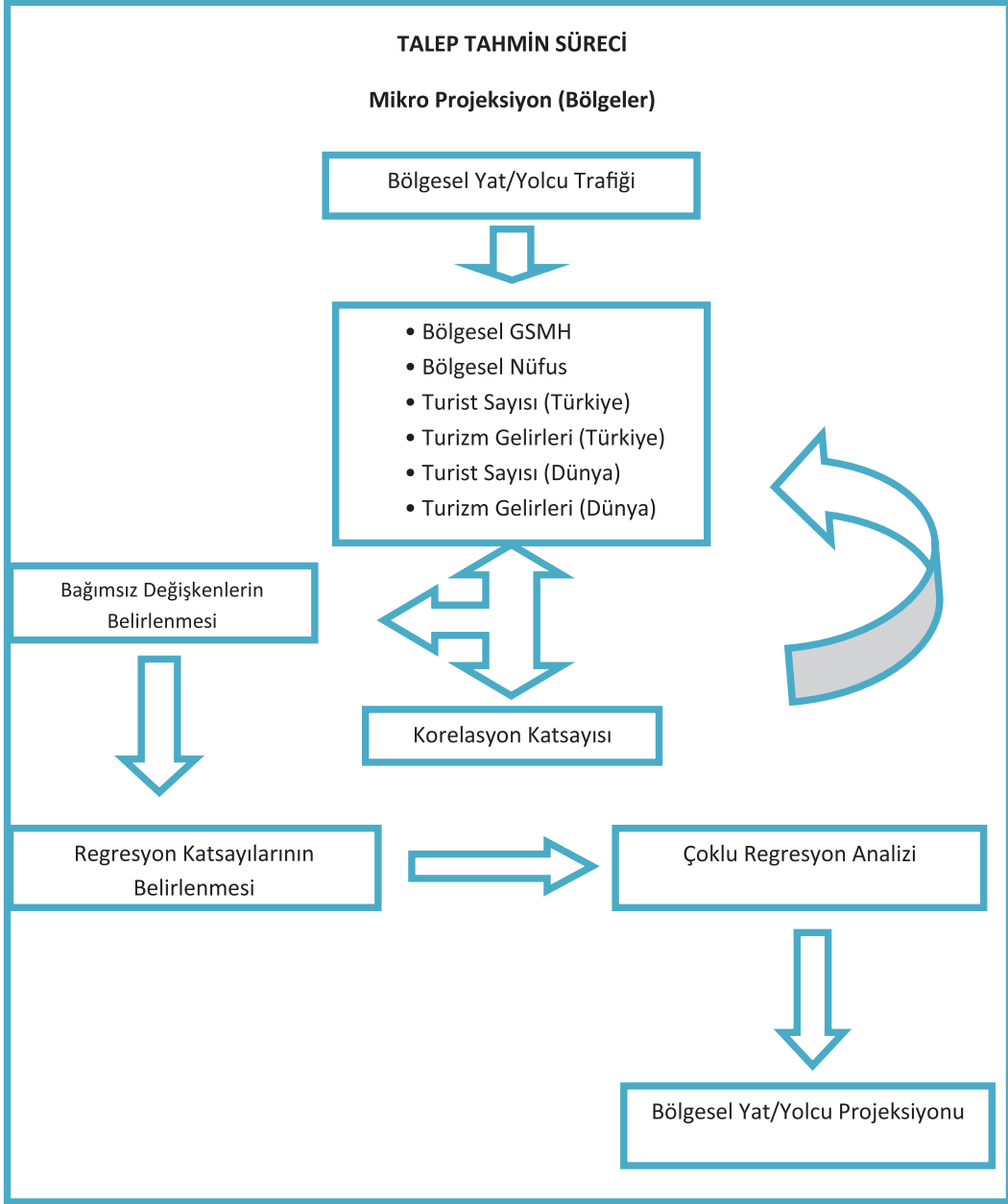
T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme bakanlığı tarafından hazırlatılan Turizm Kıyı Yapıları Master Plan Çalışmasında talebin belirlenmesine yönelik regresyon analizi yapılarak bu analizde iki yol izlenmiştir. Bunlardan ilki Türkiye genelinde (makro) tahminleme (Şekil 1) diğeri ise bölgesel bazda (mikro) tahminlemelerdir (Şekil 2). Makro tahminleme gerçekleşen toplam yat sayısı üzerinden hesaplanırken mikro tahminlemede bölgesel bazda gerçekleşen gemi, yolcu ve yat hesaplamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 101).

Şekil 1:
Türkiye Geneli Toplam Yat Yolcu Talep Tahmin Modeli



Kaynak: T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 102

Şekil 2:
Bölgeler Bazında Yat Yolcu Talep Tahmin Modeli



Kaynak: T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 103

Türkiye'deki toplam (Türk ve yabancı bayraklı) yat sayısının belirlenmesinde yararlanılan regresyon analizinde bağımlı değişken olarak yat sayısı, bağımsız değişken olarak en yüksek korelasyon sayısını veren turizm gelirleri, toplam turist sayısı (Türkiye ve

Dünya) kullanılmıştır. GSMH ve nüfus ile yat sayısı arasındaki ilişki düşük seviyede bulunmuş bu nedenle kullanılmamıştır. Gerek Türkiye geneli gerekse bölgeler bazında tüm tahmin analizleri kötümser, ortalama ve iyimser senaryolar altında incelenmiştir. İlk aşamada yat sayısı tüm Türkiye üzerinden tahminlenmiş, daha sonra bölgeler bazında hesaplanan yıllara göre yat talep tahmininden tekrar Türkiye genel yat talep tahmini-ne ulaşılmıştır (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 104). Yapılan bu tahminler önümüzdeki 20 yıl içinde yat sayılarında önemli bir artış olacağını göstermektedir (Tablo 2 ve 3).

Tablo 2:
Türkiye Geneli Yat Talep Tahmini (Mikro Projeksiyon)

Yıllar	Kötümser	Ortalama	İyimser
2015	18008	19911	21944
2020	22022	26816	32043
2025	26828	36197	46441
2030	32631	48890	66843

Kaynak: T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010.

Tahmin edilen tüm değerler yeterli yat bağlama kapasitesinin zamanında arzı ile mümkün olabilecektir. Zira yat turizminde gelişimin önündeki en önemli sınırlayıcı parametre liman kapasiteleridir. Gelişme ancak liman kapasitelerinin yat artışına paralel arttırılması ile mümkün olabilecektir. Makro ve mikro projeksiyonlarda hesaplanan yat sayıları arasındaki farkın en önemli nedeni Türkiye genelindeki artışın bölgeler bazındaki artıştan daha yüksek olmasıdır.

Tablo 3:
Türkiye Geneli Yat Talep Tahmini (Makro Projeksiyon)

Yıllar	Kötümser	Ortalama	İyimser
2015	17.648	20.467	23.281
2020	20.791	27.277	34.114
2025	23.880	35.442	48.144
2030	26.811	45.012	65.768

Kaynak : T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010.

Mevcut yat limanlarının toplam kapasitesi 15.526 adet değişik boy ve özellikte yattır. En kötü senaryo göz önüne alınsa bile Türkiye'deki yat bağlama kapasitesinin iki katına çıkarılması gerekmektedir. Ülkemizde bir kısım balıkçı barınağı hali hazırda yatlara barınma hizmeti vermektedir. Bir bölüm yat ise belediye iskelelerinde, çekek yerlerinde veya korunumlu koylarda barınmaktadır. Yat limanı sayısının artması ile söz konusu yatlarında yat limanlarına geleceği öngörülmektedir. Türkiye geneli toplam yat verileri

üzerinden gerçekleştirilen makro projeksiyonlarda yat trafiğinin yirmi yıl içerisinde üç katına çıkacağı tahminlenmiştir. Bunun başlıca nedeni kapasite artışının talep artışını tetikleyecek olmasıdır (Turizm Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması Sonuç Raporu, 2010: 105).

Yine Turizm Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması Sonuç Raporunda (2010) verilen bilgilere göre regresyon yöntemi ile yapılan limanlarımıza giriş yapacak yatların sayısı tahminlenmiştir. 2030 yılında yaklaşık 200.000 yatın (transit log ve sarı bayraklı yatlar) limanlarımıza giriş yapacağı belirtilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, yatırım belgeli yat işletmeleri ve yat sayılarının son yıllarda azalmakta olduğu görülür. 2000’li yılların başlarında sayısal olarak pek fazla dalgalanma göstermeyen rakamların son dönemlerde keskin bir şekilde azalışı dikkat çekmektedir.

Tablo 4:
Yat Yatırım Belgeli İşletmeler

Yıllar	İşletme Sayısı	Yat Sayısı	Yatak Sayısı
2000	72	325	3642
2001	69	307	3551
2002	52	234	2645
2003	52	234	2645
2004	33	148	1532
2005	19	97	874
2006	5	19	235
2007	5	19	235
2008	3	10	139
2009	3	10	139
2010	2	3	46
2011	2	3	46

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013.

Yatlardaki sayısal gerilemeye karşın ülkemize gelen yerli ve yabancı yatlardaki yolcu sayıları (Tablo 5) yıllar itibarıyla artış göstermektedir. Özellikle, son yıllarda yolcu sayısı 20 bini aşan rakamlara ulaşılmıştır. Bu sonuç, turistik ziyaretler, yat çekek yerleri ve yat limanlarının kışlaması vb. gerekçelerle ülkemiz kıyılarının önemli bir uğrak yeri olarak tercih edildiğinin bir göstergesi olarak alınabilir.

Tablo 5:
Ülkemiz Limanlarına Yat ile Gelen Yolcu Sayıları

Yıllar	Yerli			Yabancı		
	Ticari	Özel	Toplam	Ticari	Özel	Toplam
1988	305	405	710	5268	9604	14872
1989	287	337	624	5331	8495	13826
1990	656	541	1197	5845	10770	16615
1991	352	286	638	2828	5368	8196
1992	439	186	625	6401	5515	11916
1993	346	200	546	4622	6636	11258
1994	195	128	323	5010	6825	11835
1995	324	82	406	6165	5251	11416
1996	432	227	659	6898	7287	14185
1997	480	288	768	3481	7514	10995
1998	572	314	886	6853	5980	12833
1999	389	454	843	3142	5521	8663
2000	536	226	762	4162	2466	6628
2001	750	260	1010	5577	4300	9877
2002	960	318	1278	7684	4894	12578
2003	1048	513	1561	6836	2727	9563
2004	1307	605	1912	9932	3528	13460
2005	1511	675	2186	13574	3660	17234
2006	1859	1152	3011	16649	5984	22633
2007	2155	2159	4314	15456	10627	26083
2008	2065	1821	3886	18984	6340	25324
2009	2467	3746	6213	15104	9419	24523
2010	2152	3480	5632	11386	10025	21411
2011	2797	4666	7463	12042	8780	20822

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013.

Yıllar itibariye yerli ve yabancı yatlarda çalışan personel sayısına bakıldığında (Tablo 6) son yıllarda bir artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Yat ve çalışan sayısındaki bu artışlar dikkate alındığında yatçılık ve yat işletmeciliği çalışma alanının giderek ivme kazandığı söylenebilir.

Tablo 6:
Ülkemiz Limanlarına Gelen Yatların Mürettebat Sayıları

Yıllar	Yerli			Yabancı		
	Ticari	Özel	Toplam	Ticari	Özel	Toplam
1988	997	371	1368	1525	2524	4049
1989	1063	316	1379	1621	1762	3383
1990	2100	728	2828	1038	3099	4137
1991	1126	285	1411	411	1540	1951
1992	1643	74	1717	1447	729	2176
1993	1043	67	1110	1219	745	1964
1994	1248	117	1365	1214	664	1878
1995	1466	41	1507	1468	463	1931
1996	1947	104	2051	1115	354	1469
1997	1631	205	1836	675	1350	2025
1998	3220	252	3472	501	974	1475
1999	1280	31	1311	831	81	912
2000	1502	130	1632	195	1141	1336
2001	2190	219	2409	600	3665	4265
2002	3014	288	3302	330	2641	2971
2003	3688	1251	4939	2473	8277	10750
2004	4709	1048	5757	886	7162	8048
2005	5667	1563	7230	1259	7421	8680
2006	6130	2414	8544	2825	8506	11331
2007	6453	5122	11575	2771	10562	13333
2008	7170	3242	10412	838	9023	9861
2009	6365	4614	10979	2093	10840	12933
2010	5597	4148	9745	635	7438	8073
2011	6541	5241	11782	686	7961	8647

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013.

İtalya'nın 6.500 km. uzunluğundaki kıyılarında 380, İspanya'nın 4.964 km uzunluğundaki kıyılarında 96, Hırvatistan'ın 5.835 km uzunluğundaki kıyılarında 50 adet marina varken, her yönü ile çok daha güzel, değişik, zengin 8333 kilometrelik kıyılarımızda ise sadece 46 adet marina bulunmaktadır (Tablo 7) (DTO, 2010: 132).

Tablo 7 incelendiğinde yat limanlarının Bodrum, Göcek, Didim, Kuşadası ve Fethiye kıyılarında yoğunlaştığı görülür. Bunu İstanbul ve Antalya illeri takip etmektedir.

Tablo 7:
Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Deniz Turizmi Tesisleri

Liman Adı	Türü	Bulunduğu İl	Kapasite	
			Denizde	Karada
1. Setur Kuşadası Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Kuşadası / AYDIN	310	-
2. Ataköy Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Ataköy / İSTANBUL	700	40
3. Akdeniz Kemer Marinası	Tali Yat Limanı	Kemer / ANTALYA	150	150
4. Kaleiçi Yat Limanı	Yat Yaşama Yeri	Kaleiçi / ANTALYA	90	-
5. Altinyunus Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Çeşme / İZMİR	90	60
6. Amiral Fahri Korutürk Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Fenerbahçe / İSTANBUL	558	-
7. Marmaris Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Marmaris / MUĞLA	676	122
8. Club Marina	Yat Yaşama Yeri	Göcek / MUĞLA	121	-
9. Çelebi Marina	Tali Yat Limanı	ANTALYA	200	150
10. Ayvalık Marina	Tali Yat Limanı	Ayvalık / BALIKESİR	100	-
11. Kumlubükü Yat Club	Yat Yaşama Yeri	Marmaris / MUĞLA	10	-
12. Turgutreis Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Turgutreis/MUĞLA	455	100
13. Ece Marina	Yat Yaşama Yeri	Fethiye/MUĞLA	230	-
14. Milta Bodrum	Tali Yat Limanı	Bodrum/MUĞLA	348	50
15. My Marina	Yat Yaşama Yeri	Marmaris/MUĞLA	48	15
16. D-Marin Didim	Ana Yat Limanı	Didim/AYDIN	619	650
17. Port Göcek Marina	3 çıpalı Yat limanı	Fethiye/Muğla	379	-
TOPLAM			5084	1337
GENEL TOPLAM			6421	

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013.

Tablo 8'da görüldüğü gibi turistik amaçlarla hizmet veren yat limanları da yine Ege bölgesinde toplanmıştır. Burada sadece yeni bir yat alanı olarak Kocaeli Gebze dikkat çekmektedir.

Tablo 8:
Turizm İşletmesi Belgeli Yat Çekek Yerleri

Liman Adı	Türü	Bulunduğu İl	Kapasite	
			Denizde	Karada
1-Atabay Turizm Yat Çekek Yeri	Yat Çekek Yeri	Gebze / KOCAELİ	-	60
2-Ayvalık Yat Çekek Yeri	Yat Çekek Yeri	Ayvalık/ BALIKESİR	-	140
3-Albatros Yat Çekek Yeri	Yat Çekek Yeri	Marmaris / MUĞLA	40	48
4-Yat Lift	Yat Çekek Yeri	Bodrum/ MUĞLA	-	400

5-Ağanlar Yat Çekek Yeri	Yat Çekek Yeri	Bodrum/ MUĞLA	-	200
6-Göcek Yat Çekek Yeri	Yat Çekek Yeri	Fethiye/ MUĞLA	-	156
TOPLAM			40	1004
GENEL TOPLAM			1044	

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013.

Tablo 9’da yatırım belgeli olarak hizmet veren işletmeye açılacak olan yat işletmelerinin de Muğla ili kıyılarında, İstanbul’da ve Antalya’da olduğu görülür. Bu sonuçlara göre ülkemizdeki yatçılık ve marınacılıkta en gelişmiş yörenin başta Ege bölgesi olduğu, bunu İstanbul ve Antalya’nın izlediği söylenebilir.

Tablo 9:
Turizm Yatırımı Belgeli Yat Limanları

Liman Adı	Türü	Bulunduğu İl	Kapasite	
			Denizde	Karada
1-Alacatur Turistik Tesisleri Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Turgutreis / MUĞLA	40	12
2-Meersea Körmen Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Datça / MUĞLA	246	56
3-Martı Marina ve Yat İşletmeleri A.Ş.	Tali Yat Limanı	Marmaris / MUĞLA	301	70
4-Kalkedon Marina	Tali Yat Limanı	Bodrum / MUĞLA	200	200
5-Bodrum Yalıkavak Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Bodrum / MUĞLA	336	100
6-Alaçatı Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Çeşme/İZMİR	260	250
7-Ataport Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Zeytinburnu/İSTANBUL	1000	100
8-Alanya Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Alanya/ANTALYA	287	160
9-Marintürk Exclusive Göcek	Yat Yanaşma Yeri	Göcek-Fethiye/MUĞLA	96	-
10-Marintürk Göcek Village Port	Tali Yat Limanı	Göcek-Fethiye/MUĞLA	116	200
11-Mandalıya Yat Yanaşma Yeri	Yat Yanaşma Yeri	Milas/MUĞLA	50	-
12-Çeşme Yat Limanı	Ana Yat Limanı	Çeşme/İZMİR	377	100
13-Burhaniye Yat Limanı	Tali Yat Limanı	Burhaniye/BALIKESİR	210	100
14-Yalova Yat Limanı	Ana Yat Limanı	YALOVA	240	80
15-Sığacık Yat Limanı	5 Çıpalı Yat Limanı	Seferihisar/İZMİR	400	80
16-Skopea Marina	Rıhtım/İskele	Göcek/MUĞLA	80	-
TOPLAM			4239	1508
GENEL TOPLAM			5747	

b. Yat ve Marina İşletmelerinin İstihdam Değerlendirmesi

Tablo 6'daki verilere bilgilere dayanarak ülkemizde yerli ticari ve özel yatlarda ortalama beş personel çalışmakta olduğu, yolcu başına yaklaşık 1,5 personel düştüğü belirlenmiştir. Yıllar itibariyle yolcu sayısındaki artış nitelikli personel ihtiyacını da arttırmaktadır. Ülkemiz yat limanlarına 2001 yılı itibariyle yerli ve yabancı yatlar ile yaklaşık 30 bin yolcu gelmiştir.

Yat turizminin sağladığı istihdam olanaklarının hesaplamak için, bir yatın üretiminden başlayarak denizde veya karada geçirdiği süreler boyunca aldığı hizmetlerin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle turizm amaçlı kullanılan yatların, istihdam gerektiren süreleri aşağıdaki biçimde sınıflandırılabilir (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 389). Bunlar;

- Yat üretim süreleri: Yatların üretilmeleri için geçen zamandır.
- Marineda bekleme süresi:
 - Marina hizmetleri: Marinaların hizmetlerini gerçekleştirmek üzere yararlandığı personel istihdamı
 - Mürettebat hizmetleri: Yatların denizde yanaşma yerinde beklerken geçirdikleri zamandır
- Seyir süreleri; yatların seyir sırasında (liman dışında denizde iken) geçirdikleri zamandır.
- Bakım süreleri; yatların bakım için çekek yerinde geçirdikleri zamandır.

Yatların ahşap, fiber, kompozit ya da alüminyum⁽²⁾ olması, büyüklüklerinin değişiklik göstermesi nedeni ile yukarıda verilen dört ayrı zamandaki hizmet gereksinimleri ve istihdam yaratma durumları da farklıdır. Bunu ayrıntılandırmak için öncelikle yatları kategorilere ayırmak gereklidir. Bu çalışmada üç ayrı yat kategorisi düşünülerek yaratılabilecek istihdam hesaplanmaya çalışılmıştır. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir:

1. Kategori A: 15 metre uzunluktan daha küçük olan yatlar: Bu yatlar ülkemizdeki toplam yat sayısının %66'sını oluşturmaktadır.
2. Kategori B: 15 ile 25 metre arası uzunlukta olan: Bu yatlar ülkemizdeki toplam yat sayısının %24'ünü oluşturmaktadır.
3. Kategori C: 25 metre uzunluktan daha büyük olan: Bu yatlar ülkemizdeki toplam yat sayısının %10'unu oluşturmaktadır.

Yat turizmi istihdamı hesaplanırken yatın imalatı için gerekli istihdam hesaplamalara

2 <http://akasiayachting.com/tr/yat-imalati/> Erişim tarihi 16 Haziran 2013.

dâhil edilmemiştir. Ülkemizde bir marinada her 10 yat için ortalama bir marina görevlisi istihdam edildiği varsayılmaktadır. Bu rakam ülkedeki 24 marina üzerinde yapılan bir araştırma ile marina, yat ve personel sayıları alınarak belirlenmiştir. Yatların marinalarda bekleme zamanında gerekli olan istihdam yat marinada beklerken yatın içinde görev yapan maaşlı personeli ifade etmektedir ki bunlar da kaptan ve tayfa sayısıdır. Fakat A Kategorisindeki yatlar marinada beklerken yat içinde görevli bulundurmazken, B kategorisindeki yatlarda en az bir kaptan ve genellikle bir tayfa bulundurulmalıdır. C kategorisindeki yatlarda ise bir kaptan ve en az bir tayfa zorunludur (T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010: 390).

Yatların seyri esnasında tüm kategorilerde kaptan ve yat personeli zorunludur. Yatların seyir süreleri değişkenlik göstermesine karşın Kategori A için yılda 12 hafta, Kategori B için yılda 10 hafta ve Kategori C için ise yılda 8 hafta seyir süresi kabul edilmektedir. Kategori A tipi yatların seyri için seyir süresince yat başına ortalama 0.5 istihdam, Kategori B tipi yatlarda 3 ve Kategori C tipi yatlarda ise yat başına ortalama 4 istihdam öngörülmektedir.

Yatların bakım sırasında gerekli olan istihdama bakılacak olursa yatın ortalama bakım süresi dikkate alınmalıdır. Kategori A tipi yatların normal bakımı için ortalama 1.5 hafta ve 3 bakım elemanı, Kategori B tipi yatların normal bakımı için ortalama 2.5 hafta ve 5 bakım elemanı gerektiği varsayılabılır. Bu iki kategori yatların ahşap veya fiber olmasının hizmet süreleri ve ihtiyaç duyulan bakım elemanı sayısını değiştireceği de dikkate alınarak ortalama değerler varsayılmaktadır. Kategori C tipi yatların ise normal bakım için ortalama 4 hafta ve 8 bakım elemanına ihtiyaç duyacağı kabul edilebilir.

Master planda (2010) bu veriler kullanılarak yapılan hesaplar Tablo 10'da görülmektedir. Buna göre ülkemizde yat sayısında yaklaşık 35,000 adet artış olması ve bunların da Kategori A, B ve C arasındaki dağılımı sırası ile %66, %24 ve %10 olarak düşünüldüğünde istihdam artışının yaklaşık 37,000 kişi olabileceği öngörülebılır. Ülke içindeki yat üretimi sayısının, denize indirilecek yeni yatların toplam sayısındaki payı tam olarak tahmin edilemeyeceğinden, Tablo 10'da verilen toplam istihdam hesapları içinde yat üretiminde gerekli olan istihdam yoktur.

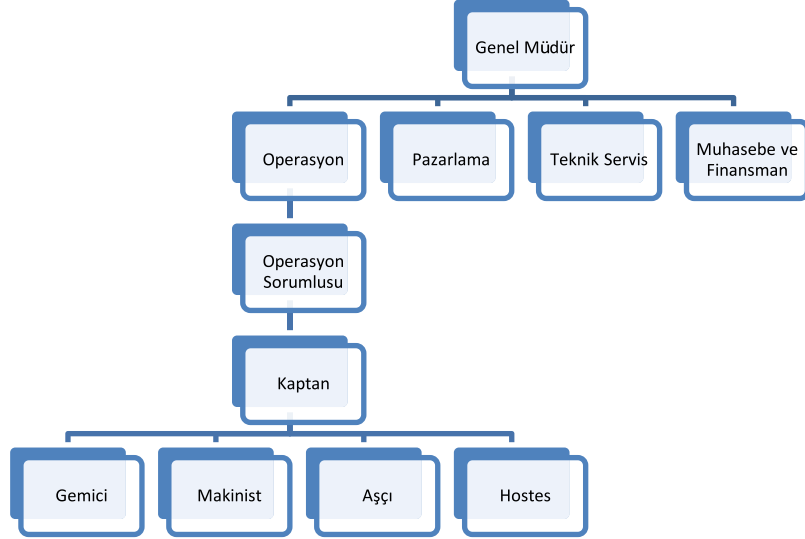
Tablo 10:
Yat Turizmi İstihdam Hesapları

Kategori	Yüzde	Artan Yat Sayısı	Marina Hizmetleri istihdam/yat	Marina hizmetleri istihdam/toplam yat	Marinalarda Bekleme (hafta/yat/yıl)	İstihdam/Yıl
A	66	23,100	0.1	2,	52	2,310
B	24	8,400	0.1	8	52	84
C	10	3,500	0.1	3	52	35
					Toplam	3,500
Kategori	Yüzde	Artan Yat Sayısı	Marinalarda Bekleme istihdam/yat	Marinalarda bekleme istihdam/toplam yat	Marinalarda bekleme (hafta/yat/yıl)	İstihdam/yıl
A	66	23,100	0	0	40	0
B	24	8,400	1.5	12,	42	10177
C	10	3,500	2.5	8,	44	740
					Toplam	17581
Kategori	Yüzde	Artan Yat Sayısı	Seyir Halinde istihdam/yat	Seyir halinde istihdam/toplam yat	Seyir halinde (hafta/yat/yıl)	İstihdam/Yıl
A	66	23,100	0.5	11,	12	2,665
B	24	8,400	3	25,	10	4,846
C	10	3,500	4	14,	8	2,154
					Toplam	9,665
Kategori	Yüzde	Artan Yat Sayısı	Bakım Yerlerinde istihdam/yat	Bakım Yerlerinde istihdam/toplam yat	Bakım Yerlerinde (hafta/yat/yıl)	İstihdam/Yıl
A	66	23,100	3	69,	1.5	1,999
B	24	8,400	5	42,	2.5	2,019
C	10	3,500	8	28,	4	2,154
					Toplam	6,172
					Genel Toplam*	36,918

* Marina yapımı ve yat imalatı için gereken istihdam hariç
Kaynak : T.C. Ulaştırma Bakanlığı, 2010.

Deniz Turizmi Yönetmeliği'nin 18. Maddesine göre, yat işletmecileri 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu kapsamında Seyahat acentalarına münhasır faaliyetlerde bulunamazlar. Ancak yat işletmeleri yatçıları geliş noktalarından alıp, varış noktalarına bırakabilirler. Mürettebat olarak adlandırılan yat personeli ile ilgili bir organizasyon şemasına Şekil 1'de yer verilmektedir.

Şekil 3:
Yat işletmelerine İlişkin Örnek Organizasyon Şeması



Kaynak: Hassan Tunç v.d., 2010: s.354.

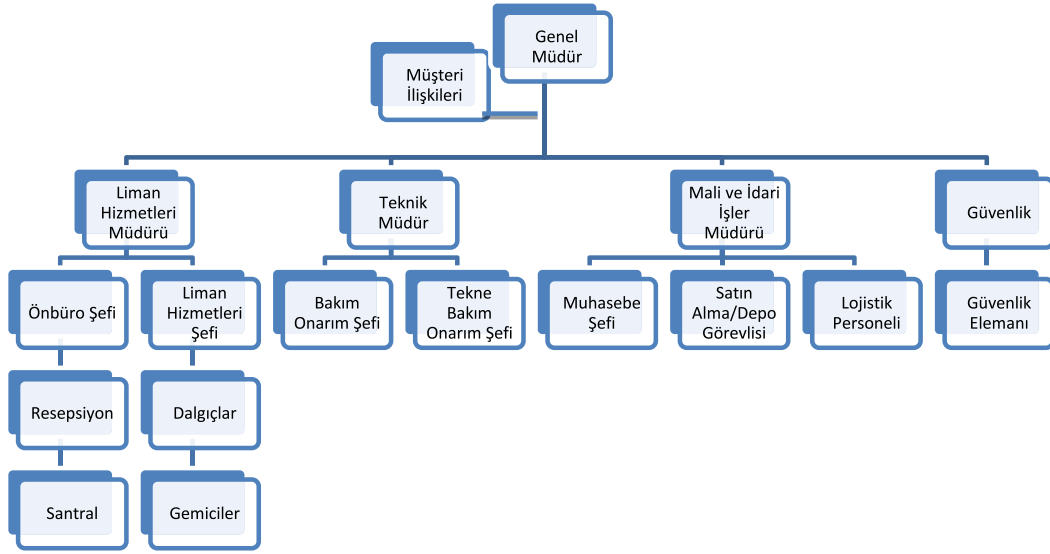
Şemada yer alan personelin Meslek Standartları Komisyonu tarafından yapılan görev tanımları ise şöyledir:

- Yat Kaptanı; tekneyi seyrüsefere hazırlama, yolcu alma, limana yanaşma, ayrılma, teknenin iç ve dış temizliği ile bakım tutum işlemlerini yaptırma bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişi,
- Gemici; tekne, yat ve geminin her türlü temizliğini yapan kişi,
- Makinist; Yatın makine bölümüne bakan ehliyetli, mekanik bilgisi ve elektronik bilgilerine sahip personeldir.
- Aşçı; otel, lokanta, hastane, gemi, yolcu treni ve kamuya açık yiyecek yenilen diğer yerlerde, öğünleri planlayan, yemekleri hazırlayan ve pişiren, mutfaktaki çalışmaları organize eden kişi,
- Hostes; seyahatlerde hizmet veren elemanlar.

Yat işletmeleri, her ne kadar seyahat acentacılığı işlemlerini yapamıyor olsa da farklı isimler adı altında ile bu hizmeti gerçekleştiren yat işletmeleri bulunmaktadır. Yatçılık sektöründe mürettebatsız yat kiralayan yat işletmeleri, yatlara handling ve lojistik hizmet veren işletmeler, mega yatlar kiralayan ve yat turları düzenleyen yat acentaları faaliyet göstermektedir. Hizmet çeşitliliğine bakıldığında, bu alanda yatlarda ve çekek yerlerinde (marinalarda) çalışacak hizmet elemanı yanında, deniz turları konusunda yetmişmiş elemana da ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Son 20 yıl içerisinde modern marinalık hizmetlerinin yaygınlaşması ile ülkemizin kıyı bandında bulunan yerleşim merkezlerinde yat limanı yatırımları çoğalmış ve mevcut balıkçı barınakları bile yat limanı haline getirilmeye çalışılmıştır. Yatların kışlamaya alındıkları, bakım ve onarımlarının yapıldığı yat çekek yerleri, marina işletmecileri için önemli bir gelir kaynağıdır. Yat limanlarının kara alanlarında da çekek yerleri bulunduğu gibi, yatlara sadece çekek, bakım ve onarım hizmeti sunan bağımsız tesisler de mevcuttur. Çekek yerlerinde bakım, onarım ve karaya çekme hizmeti verildiği için teknik personel istihdam edilmektedir. Yat yavaşma yerlerinde ise bakım ve onarım hizmetlerinin yanında yat ile yolculuk yapanlara yeme içme, alış veriş gibi hizmetler de verildiği için servis elemanları da istihdam edilir. Bir marinadaki organizasyon yapısına Şekil 2’de yer verilmektedir.

Şekil 4:
Bir Marinanın Organizasyon Yapısının Şeması



Kaynak: Hassan Tunç v.d., 2010: 368.

Yatlarda çalıştığı halde yatçılıkla doğrudan ilgili olmayan diğer personel ise ilgili alan şöyle sıralanabilir:

- Muhasebe Elemanı
- Kasa Elemanı
- Şoför
- Personel Elemanı
- Servis Elemanı

- Tesisatçı
- Marangoz
- Lift Operatörü
- Tekne elektrik
- Teknik Taşeronlar
- Bahçevan
- Temizlik Taşeronu olarak sayılabilir.

Bir başka çalışmada (Demirkol vd., 2002: 23) bir marinada çalışan personeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Genel Müdür
- Marina Müdürü
- Personel Müdürü
- Satış ve Pazarlama
- Mali ve İdari İşler
- Güvenlik
- Teknik Servisi
- Liman Hizmetleri
- Temizlik
- Önbüro
- Muhasebe
- Marina Sorumlu Kaptanı
- Market
- Sosyal ve İdari İşler

4. Bulgular ve Değerlendirme

Marinalar, yat turizmiyle hareket eden turistlere her türlü tur hizmetin yanı sıra yiyecek ve içecek temin eden, restoran hizmeti veren, yatın bakım ve onarımının yapıldığı merkezlerdir. Yat ve marinacılık sektöründe kaliteli elaman istihdam etmek, işgücü düzeyinin karşılığı ücret vermek, profesyonel aşçı ve kaptan istihdam etmek, tekneleri belirli standartta tutmak, marinaların uluslararası standartlarda fiziksel özelliklere kavuşturulması gibi sorunlar yaşanmaktadır (Yarcan, 1993: 87).

Yat-Marina işletmeleri, sunduğu hizmetler itibarı (yata ilişkin bakım-onarım hizmeti, yatçıya servis, önbüro hizmetleri, konaklama hizmetleri vs.) ile aynı personelde çeşitli yeterlilikleri bir arada gerektirmektedir. Bu bağlamda bu sektörde çalışacak olan personelde bazı asgari nitelikleri taşıması gerekmektedir. Söz konusu bu nitelikleri genel olarak şöyle sıralamak mümkündür (Demirkol vd., 2002: 20-21);

- Yata hizmet veren yönetici ve çalışan konumundaki kişinin, denizcilik bilgisine ve *Gemi Adamı*⁽³⁾ ehliyetine sahip olması yanında, bu kişilerin bakım ve onarımdan sorumlu olmaları durumunda, motor, yat inşa, yelken, elektronik, fiber, metal ve ahşap boya bilgilerine de sahip olmaları gerekir.
- Yatçılara hizmet veren çalışanlar ise ön büro, mutfak, servis, muhasebe, temizlik vb. tüm turizm hizmetleri ile ilgili mesleki bilgi ve beceriye sahip olması yanında, yatçılarla daha iyi diyalog kurabilmesi için deniz konusunda da bilgili olması gerekir. Ancak bu grup personelde *Gemi Adamı* olma koşulu aranmamaktadır.

Bu meslekte gerekli olan bilgi ve becerilerin yanı sıra; müşteri memnuniyeti, dış görünüş, temizlik, iletişim, ayrıca yabancı konuşma düzeyinde yabancı dil bilmek gibi özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Turizmin çeşitlendirilmesi ve yat turizminde görünen gelişmeler ve Türkiye'nin Akdeniz havzasındaki en fazla mavi bayraklı kıyılara sahip ülke imajına sahip olması, Türk yat turizminin hızla gelişmesine neden olmuştur. 2011 yılında 23 milyar dolar olan turizm gelirinun yaklaşık 4 milyar doları, kapasitesinin sadece %10'u kullanılan yat turizminden elde edilmektedir. Yat turizmi ve buna bağlı olarak yat ve marina işletmeciliği sektörünün gelişimi de ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Bu sektör hizmet yoğun bir sektördür ve kalifiye elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Sektörün her geçen gün artan bu ihtiyacına bağlı olarak, yat turizminde görev alacak personelin eğitimi konusu bazı eğitim kurumları tarafından tartışılmaya başlanmıştır. Türkiye'de yat turizminde çalışacak personelin eğitiminde denizcilik ve ulaştırma sektöründe hizmet veren farklı eğitim kurumlarından yararlanılmaktadır bu kurumlar şunlardır (Kozak, 1999: 52): Çeşitli yat ve yatçılık dernekleri tarafından açılan kısa dönemli kurslar, denizcilik gemi inşaatı liseleri, denizcilik yüksekokulları ve son yıllarda açılan denizcilik fakülteleridir.

Ülkemiz kıyılarında 2002 yılı sonu itibariyle 25 adet marina varken, 2011 yılında bu sayı 46'ya çıkmış ve bu süreçte marina sayısında %94'lük bir artış olmuştur. Bu artış özellikle sektörün işgücü ihtiyacını da gündeme getirmiştir. Fakat bu sektörde; önbüro bölümünde çalışanların turizm alanında eğitim veren üniversitelerden mezun öğrenciler olduğu, gemici olarak çalışmak üzere denizcilik ve su sporlarında yetişmiş elemanların tercih edildiği, idari kadronun ise çekirdekten yetiştiği belirtilmiştir. Dolayısı ile istihdam yönelik ciddi bir sorunun yaşanmadığı vurgulanmıştır. Bunun yanında marina yatırımları ve yat trafiğinde beklenen artışa karşı günümüzdeki istihdam stratejilerinin yeterli olmayacağı görüşü hâkimdir. Ayrıca bu alanda mezun veren okullardan mezunların da marinalarda çalışmadığı vurgulanmıştır. Yine marina ve yat sektöründe uygulanan düşük ücret politikası nedeniyle ara elemanların niteliklerinin de düşük olduğu, üniversite mezunları tarafından tercih edilmediği, personel devir oranının yüksek olduğu be-

3 Geminin kaptanına, zabıtlarına, yardımcı zabıtlarına, stajyerlerine, tayfalarına ve yardımcı hizmet personeline gemi adamı denir.

lirtilmektedir. Marinalarda en çok teknik şef ve yetişmiş elektrik teknisyeni bulma konusunda sorun yaşanabildiği, özellikle teknik şef pozisyonu için gemi inşaat bölümlerinin ideal yeterlilik olduğu, çekek personelinin ise alt kadrolardan yetiştirilerek sağlandığı da belirtilen bir diğer unsurdur.

Sayısal verilerin aksine, istihdam sorunu yok gibi algılsa da bunun niceliksel anlamda olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan marinalarda hizmet kalitesinin artırılabilmesi için, mevcut personelin eğitimi ya da eğitimli personelin istihdam edilmesi zorunluluğu kaçınılmaz olacaktır.

A. Yat ve Marina İşletmeciliği Eğitimi

Ülkemizde yatçılık ve yat güzergâhları konularında, marina işletmeciliği konusunda gerekli bilgi ve donanımına sahip personel yetiştirmek üzere eğitim veren ön lisans programları Marina İşletmeciliği; Yat İşletme ve Yönetimi olarak adlandırılmıştır. Bu programlarda marinalara, denizcilik işletmelerine, brokerlik şirketlerine, limanlara, gemi inşaa tesislerine şu elemanların yetiştirilmesi amaçlanmaktadır;

- Yönetici yardımcısı,
- Türk veya yabancı bayraklı özel ve ticari yatlara yat kaptanı,
- Deniz ve denizcilikle ilgili tüm sektörlerle danışman ve uzman personel,
- İdari personel,
- Yat kaptanı,
- Yat servis elamanları,
- Marinalarda çalışacak büro elamanlarını ve teknik personel.

Türkiye’de denizcilik öğretiminin dört yıllık lisans programlarında gerçekleştirildiği 10 yüksekokul bulunmaktadır (Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 2012). Bu okullar lojistik, ulaştırma, mühendislik ve işletme yönetimi alanlarında lisans eğitimi vermekte ve deniz ticaret filosuna zabıt, deniz ticaret filusunun yönetim, destek ve acenta hizmetlerini yerine getirecek personel yetiştirmektedir. Denizcilik Fakültesi, Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği, Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği gibi isimlerle kurulan bu okullardan denizcilik sektörünün farklı alanlarında çalışacak nitelikli personel mezun olmaktadır. Denizcilik Fakülteleri, deniz ticaret filolarında çalışacak üst düzey gemi adamlarını ve denizcilik ile ilgili sektörde görev alacak kalifiye yöneticiler yetiştirirken, Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği bölümü mezunları, ticari denizcilik, güverte zabıtlığı ve uzak yol kaptanlığı yapmaktadırlar. Gemi Makineleri İşletme Mühendisliği bölümünde ise uzak yol gemilerinde başmühendis yetiştirilmektedir.

Türkiye’de dört yıllık lisans eğitimi veren Denizcilik Okulları ve Fakülteleriyle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir (Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 2012).

Denizcilik Fakülteleri ve Yüksekokulları

- Zirve Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği
- Dokuz Eylül Üniversitesi-Denizcilik Fakültesi
- İstanbul Teknik Üniversitesi-Denizcilik Fakültesi
- İstanbul Üniversitesi-Mühendislik Fakültesi
- Karadeniz Teknik Üniversitesi-Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
- Kocaeli Üniversitesi-Barbaros Denizcilik Yüksekokulu
- Piri Reis Üniversitesi-Denizcilik Yüksek Okulu
- Rize Üniversitesi-Turgut Kiran Denizcilik Yüksekokulu
- Yakın Doğu Üniversitesi-Denizcilik Fakültesi
- Yıldız Teknik Üniversitesi-Makine Fakültesi
- Zonguldak Karaelmas Üniversitesi-Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu

Ülkemizde denizcilik sektöründe özellikle ara eleman açığını kapatacak personelin yetiştirilmesine yönelik önlisans programları şunlardır;

- Sınırlı Vardiya Zabiti yetiştiren Deniz ve Liman İşletmeciliği programı
- Vardiya Zabiti yetiştiren Deniz Ulaştırma ve İşletme Programı
- Makine Zabiti yetiştiren Gemi Makineleri İşletme Programı
- Yat turizm işletmelerinde çalışacak yat kaptanı, idari personel, yat servis elemanı ve marinede çalışacak büro elemanı yetiştiren Yat İşletme ve Yönetimi programı
- Yatlarda kaptan, marinalarda ve denizcilik işletmelerinde, brokerlik şirketlerinde, gemi inşa tesislerinde çalışacak yönetici yardımcısı ve büro elemanı yetiştiren Marina İşletme programı.

Türkiye’de bu eğitimi veren yükseköğretim kurumları ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Denizcilik Meslek Yüksekokulları

1. Bahçeşehir Üniversitesi-Meslek Yüksekokulu (Deniz ve Liman İşletmeciliği)
2. Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu (Marina İşletme ve Deniz ve Liman İşletmeciliği)
3. Çanakkale Üniversitesi-Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu (Deniz ve Liman İşletmeciliği)
4. Dokuz Eylül Üniversitesi-Seferihisar Fevziye Hepkon Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (Marina İşletme)
5. Galatasaray Üniversitesi-Meslek Yüksekokulu (Gemi Makineleri İşletme ve Deniz Ulaştırma ve İşletme)
6. İstanbul Teknik Üniversitesi-Meslek Yüksekokulu (Gemi Makineleri İşletme ve Deniz Ulaştırma ve İşletme)
7. Kocaeli Üniversitesi-Karamürsel Meslek Yüksekokulu (Deniz ve Liman İşletmeciliği ve Gemi Makineleri İşletme)

8. Mersin Üniversitesi-Deniz ve Ticaret Meslek Yüksekokulu (Deniz Ulaştırma ve İşletme, Deniz ve Liman İşletmeciliği ve Gemi Makineleri İşletme)
9. Ordu Üniversitesi-Fatsa Meslek Yüksekokulu (Gemi Makineleri İşletme ve Deniz Ulaştırma ve İşletme)
10. Uludağ Üniversitesi-Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu (Deniz ve Liman İşletmeciliği)
11. Yakın Doğu Üniversitesi -Denizcilik Meslek Yüksekokulu (Deniz Ulaştırma ve İşletme, Deniz ve Liman İşletmeciliği ve Gemi Makineleri İşletme)
12. Yalova Üniversitesi-Yalova Meslek Yüksekokulu (Yat İşletme ve Yönetimi ve Deniz ve Liman İşletmeciliği)
13. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi -Alaplı Meslek Yüksekokulu (Gemi Makineleri İşletme)
14. Mustafa Kemal Üniversitesi-Pirinçlik Meslek Yüksekokulu (Deniz ve Liman İşletmeciliği)

5. Sonuç ve Öneriler

Görüldüğü üzere ülkemizde yat ve marinacılık sektöründe çalışmak üzere ara eleman yetiştiren sadece üç okul ve bölüm bulunmaktadır. Marina işletme programlarının öğrenci kontenjanı yaklaşık 30 kişidir. Yat İşletme ve Yönetimi Bölümünün kontenjanı ise 40 kişidir. Ülkemizde üniversitelerin dışında yat ve marinacılık sektörüne ara eleman yetiştirmek üzere özel sektör ve kamu tarafından açılan çeşitli kurslar da bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Halk Eğitim Merkezlerinde Marina İşletmeciliği Kursu, Yat Hizmet Elemanı Yetiştirme Kursu ve Özel sektör tarafından İleri Seviye Yatçılık kursları verilmektedir.

Bu çalışma göstermektedir ki sayısı az olarak görülen eğitim kurumlarından mezunların yat ve marina işletmelerinde çalışma oranı düşüktür. Bu nedenle öncelikle mevcut okulların sektör ile işbirliği kaçınılmazdır.

Pek çok yeni marina yatırımının yapılıyor olması, bu alanda eğitimli ve nitelikli personel eksikliği ve bu alanda çalışan ara elemanlarda mesleki olarak standartlaşmanın olmaması, yat ve marina işletmeciliği alanında eğitim verecek önlisans programlarının gerekliliğini doğurmaktadır. Dolayısı ile yüksek eğitim kurumlarının ilgili programları açarak sektörde duyulan nitelikli ara eleman açığına destek olmaları önerilmektedir. Ayrıca hâlihazırda yat ve marina işletmelerinde çalışan alaylı olarak tanımlanan eğitimi olmayan personelin hem çalışma hayatlarına devam edip diğer yandan eğitimlerini sürdürebilmeleri için açık öğretim sisteminde bu programlar önerilmektedir.

Bu programlarda, yat ve marinalarda çalışacak, yat işletmelerinde çalışacak idari personel, yat servis elamanları, marinalarda çalışacak büro elamanlarını yetiştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Ahipaşaoğlu, Halit Suavi ve İrfan Arıkan (2005) *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Ankara: Detay.

Akoğlan Kozak, Meryem (1999) "Türkiye'de Yat Turizmi Eğitimi"; *TUGEV Seçme Makaleleri* içinde, 49, Temmuz.

Anonim (2013) <http://akasiayachting.com/tr/yat-imalati> Erişim tarihi 16 Haziran 2013.

Arılı, Erdal (2012) "Yat Limanı İşletmeciliğinde Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Tekrar Tercih Etme Niyeti, Tavsiye Etme Niyeti ve Genel Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), s.19-32.

Demirkol, Şehnaz, Elbeyi Pelit ve Gonca Kılıç (2010) "Yat, Kruvaziyer ve Marina İşletmelerinde Kalite Yönetimi", *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi* içinde (der. Ş. Demirkol ve M. Halis), İstanbul: Değişim.

Demirkol, Şehnaz, Elbeyi Pelit ve Gonca Kılıç (2002) "Yat-Marina İşletmelerindeki Yönetici ve İşgören Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması", *Turizm Akademik Dergisi*, 1, s.13-32.

Deniz Ticaret Odası (2010) "2010 Deniz Sektörü Raporu", İstanbul.

Deniz Ticaret Odası (2012) <http://www.denizticaretodasi.org/> Erişim tarihi 18 Kasım 2012.

Eriş, Engin Deniz (2007) "Uluslararası Pazarlarda Türk Marinalarının Çekiciliği Ve Pazarlama Stratejileri"; *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 7 (1), s.37-55.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2012) *Deniz Turizmi Yönetmeliği*, <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14610/deniz-turizmi-yonetmeli.html> Erişim tarihi 20 Kasım 2012.

Olgaç, Serkan (2001) *Türkiye'deki Yat Limanlarından Elde Edilen Gelirlerin Türkiye Turizmine Katkısı*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (2012) <http://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2012/OSYS/2012OSYSKONTKILAVUZ.pdf> Erişim tarihi 23 Aralık 2012.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı (2010) Turizm Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması Sonuç Raporu. Ankara: Yüksel Proje Uluslararası A.Ş. ve Belde Proje ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
Yarcan, Şükrü (1993) *Seyahat Yönetimi*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm Programı Yayını.

Yüksek, Gökçe (2010) "Yat Turizmi", *Turizm Ulaştırması* içinde (der. İ. Arıkan), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2131, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:1159.

FİZİKSEL AKTİVİTE VE SAĞLIKLI BESLENMENİN BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE MASA BAŞINDA ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞINA ETKİLERİNİN DEĞERLEMESİ (1)

BURCU GÜVEN (2)

ÖZ

Bu çalışmada son yıllarda işyeri koşullarının değişimi ve sağlığı koruma yerine geliştirme ile birlikte ortaya çıkan fiziksel aktivite ve sağlıklı beslenme hizmetleri ele alınmıştır. Bu kapsamda bilişim sektöründe masa başında çalışanlara yönelik fiziksel aktivite ve sağlıklı beslenme bağlamında yönetsel faaliyetlerin bilişim sektöründe masa başında çalışanların sağlığına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı İstanbul bölgesinde yer alan bilişim sektöründeki büyük ölçekli işletmelerdir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş, işyeri ortamı ve yönetsel faaliyetlerle ilgili olan faktörler ile çalışan sağlığı arasında korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. İşyeri sağlık iklimi, işyeri sağlık kültürü ve çalışanların yönlendirilmesiyle ilgili olan bu değişkenler ile bulgular yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Fiziksel aktivite, İşyeri sağlık iklimi, İşyeri sağlık kültürü, Masa başında çalışanlar, Sağlıklı beslenme

JEL Kodları: M12

ABSTRACT

In the research with the changes occurred in the working conditions, the perception of the concept of health physical activity and healthy nutrition are studied within the context of employee health promotion services. In the methodological part of the research, the effects of physical activity and healthy nutrition on sedentary workers' health have been assessed in information technology sector.

1 Bu makale 10-12 Mayıs 2012 tarihinde gerçekleşen 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan "Fiziksel Aktivite ve Sağlıklı Beslenmenin Masa Başında Çalışanların Sağlığına Etkilerinin Değerlemesi ve Bilişim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tebliğin geliştirilmiş halidir.

2 Öğr. Gör. Dr., Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, burcuguven@beykoz.edu.tr

The data obtained from the research are first analysed with the help of factor analysis. In addition, the findings of the factor analysis related to worksite health climate, managerial activities and their effects on the employee health are analysed with correlation and multiple regression analysis methods. These variables and findings regarding worksite health climate, worksite health culture and the coordination of the employee in the services are interpreted.

Keywords: Healthy nutrition, physical activity, sedentary workers, worksite health climate, worksite health culture

JEL Codes: M12

1. Giriş

Gelişmiş ülkelerin ekonomik güçlerinin kaynağı sanayi devrimi dönemlerinde endüstriye dayanırken günümüzde bilgiye sahip olan ülkeler bir adım önde olmaktadır. Bu değişimlere bağlı olarak gelişmiş ülkelerde öne çıkan sektörlerin hizmet üreten, bilgi kullanımı ağırlıklı, bilişim sektörünün de içinde yer aldığı üçüncül sektörler olduğu görülmektedir (Mütercimler, 2006: 67). Ekonomide görülen bu değişimler, çalışma koşullarının değişimine neden olarak bedensel emeğin kullanımından ziyade zihinsel emeğin kullanımına neden olmaktadır. İşyerleri yaşanan bu değişimler ile birlikte fabrikadan ofise dönüşmekte, çalışanlar mesai saatleri süresince ofislerde masa başında, bilgisayar karşısında minimum hareket, maksimum zihin emeği ile çalışmaktadırlar.

Çalışanlar yalnızca çalışma hayatında hareketsizlik ile karşı karşıya kalmamakta, gündelik hayatta teknolojik dönüşümler ile gelen yenilikler de hareketsizliği arttırmaktadır. Gelişen teknolojinin yanı sıra zaman sıkıntısı, büyük şehirlerdeki yaşam biçimlerinin getirdiği değişiklikler beslenme alışkanlıklarını değiştirmektedir. Yaşam biçimlerindeki değişimlerin etkilediği bir diğer konu ise ölüm nedenleridir. Türkiye’de ölümlerin en önemli nedeni kalp-damar rahatsızlıklarıdır. Kalp-damar rahatsızlıklarının ardından kanser gelmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2010: 20). Bu rahatsızlıkları hareketsizlik ve sağlıklı beslenme doğrudan etkilemektedir. Bu değişimlerin yanı sıra sağlık kavramının tanımı ile ilgili gerçekleşen dönüşümler, sağlığın korunması yerine geliştirilmesi yönündeki bakış açısının yerleşmesi, sağlıklı olmanın üst sınırının olmaması fiziksel aktivite (FA) ve sağlıklı beslenme (SB) gibi sağlığı geliştirici hizmetleri ortaya çıkarmıştır. Günümüzde işletmelerin çalışan sağlığı ile ilgili oluşturdukları politikaları düzenlerken bu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir.

Türkiye’de 2010 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı ve çeşitli ilaç firmalarının, derneklerin ve vakıfların yürüttükleri kampanyalar ile toplum, sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivite konusunda bilinçlendirilmeye çalışılmaktadır. Türkiye’nin gelişmiş ülkelerle ekonomik anlamda yarışabilmesi, onlarla aynı platformlarda yer alabilmesi ve toplumun refahı için yalnızca sosyal güvenlik sistemlerindeki değişimlerin yeterli olmayacağı daha pratik çözümlere de gereksinim duyulduğunun FA ve SB hizmetlerinin uygulamaları ile anlaşılması gerekmektedir.

2. Araştırma

Araştırmada, 5 adet ana ve 2 adet demografik hipotez toplanan veriler ve kullanılan analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımlı değişkenler ve bağımsız değişken arasındaki değerlendirmeyi yapabilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İşyeri ortamının sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivite için uygunluğu ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.

H₂: İşletmenin sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.

H₃: İşletmenin fiziksel aktiviteye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.

H₄: İşletme çalışanlarının fiziksel aktiviteye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.

H₅: İşletme çalışanlarının sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.

Demografik Özellikler ile İlgili Hipotezler

H₆: Cinsiyet ile sağlık durumu arasında ilişki vardır.

H₇: Çalışanların medeni durumu ile sağlık durumları arasında ilişki vardır.

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlere bağlı olarak "İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Fiziksel Aktivite İçin Uygunluğu", "İşletmenin Fiziksel Aktiviteye Verdiği Önem ve Yönlendirme", "İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme", "İşletme Çalışanlarının Fiziksel Aktiviteye Verdikleri Önem", "İşletme Çalışanlarının Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem", incelenmiş ve her bir boyutun çalışanların sağlığı üzerindeki görece etkisi karşılaştırmalı olarak sorgulanmıştır. Araştırmada belirlenen hipotezleri test edebilmek için iki ölçeğe başvurulmuştur. Araştırmanın ölçeklerinden biri Mazzola'nun 2010 yılında geliştirdiği "İşyeri Fiziksel Aktivite Ve Beslenme İklimi" ölçeğidir (Mazzola, 2010: 90-5). Bu ölçekte kullanılan Likert ölçeği 1'den 5'e kadar, "Hiç Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Orta Düzeyde Katılıyorum", "Büyük Ölçüde Katılıyorum", "Tümüyle Katılıyorum" ifadelerini içermektedir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Hege R. Eriksen, Camilla Ihlebak ve Holger Ursin tarafından geliştirilen "Sübjektif Sağlık Şikâyetleri" ölçeğidir. 28 farklı sağlık şikâyetinin yer aldığı ölçekte çalışanlardan her bir sağlık problemini son bir ayda yaşama durumlarını, hangi şiddette yaşadıklarını ve söz konusu problemin ne kadar sürdüğünü belirtmeleri istenmiştir (Eriksen vd. , 2002: 20-9). Hastalığın şiddetinin ölçülmesinde "Hiç", "Hafif Düzeyde", "Orta" ve "Ciddi" olmak üzere dörtlü Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin yabancı dilden çevrilmesinden ve geçerlilik ile ilgili yaşanabilecek olan sıkıntıları giderebilmek adına iki ölçekte tüm sorular kullanılmış, soruların çevirisi yapılırken çeviri biliminden bir uzman, bir Türk dili ve edebiyatı uzmanı ile işletme bilimi uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur.

2.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bilişim sektöründeki işletmelerde FA ve SB'ye yönelik hizmetler ile ilgili yürütülen yönetsel faaliyetlerin çalışan sağlığına etkilerini ortaya koymaktır. Uygulamada kullanılan ölçeklerde, çalışanların FA ve SB'ye yönlendirilmesinin, işletmenin hizmetlere verdiği önemin ve işyerinde hizmetler için uygun çevresel koşullar oluşturulmasının çalışan sağlığına etkilerinin değerlendirilmesi araştırılmaktadır.

2.4. Anakütle ve Örneklem

Bilişim sektöründe yer alan işletme çalışanları araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. TÜİK verilerine göre ülkemizdeki büyük ölçekli işletmelerde 3,5 milyon kişi çalışmaktadır. 2008 yılında TÜİK tarafından yayınlanan raporda girişimlerin faaliyet sınıflandırılması verilmiştir. Söz konusu olan bilişim sektöründeki işletmeler, sınıflandırmada "I- Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme Faaliyetleri" içerisinde yer almakta ve söz konusu sınıflandırmanın toplam faaliyet alanları içerisindeki payı %16,9'dur. Bu hesaba göre yaklaşık olarak 591.000 kişi bu faaliyet alanında çalışmaktadır.

Bu evren çerçevesinde ve basit rastlantısal örneklem türüne bağlı olarak anket soruları araştırmanın yapıldığı işletmelerde tesadüfî olarak belirlenen 600 çalışana uygulanmış ve 450 anket geri dönüşü gerçekleşmiş, bu anketlerden 401'i geçerli kabul edilmiştir. Bu örneklem türünde çalışanların birbirine kıyasla eşit seçilme durumu söz konusudur (Erdoğan, 2007: 171). Sonuç olarak araştırma bulgularının %95 güven aralığında, \pm %5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilmektedir (Türker, 2006: 47)

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 18 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 401 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede işyerinde sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivite iklimi ölçeği anketinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,937$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 1:
Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,937	23

Tablo 2'de ise subjektif sağlık şikâyetleri ölçeğinin güvenilirlik değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 2:
Sübjektif Sağlık Şikâyetleri Ölçeği Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,891	28

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Varyans analizi tablosundaki verilerden ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 5 faktörün toplam varyansın %65'ini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3:
Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Top.	% Var.	Top. %	Top.	% Var.	Top. %
1	9,955	43,285	43,285	3,877	16,857	16,857
2	1,595	6,936	50,221	3,509	15,255	32,112
3	1,255	5,455	55,677	3,218	13,993	46,104
4	1,171	5,090	60,767	3,137	13,640	59,744
5	1,055	4,588	65,355	1,291	5,611	65,355
6	,884	3,842	69,196			
7	,790	3,436	72,632			
8	,733	3,187	75,819			
9	,634	2,755	78,574			
10	,533	2,318	80,892			
11	,525	2,284	83,176			
12	,484	2,105	85,281			

13	,437	1,901	87,182			
14	,427	1,854	89,036			
15	,401	1,742	90,778			
16	,365	1,588	92,365			
17	,338	1,469	93,834			
18	,298	1,294	95,128			
19	,273	1,186	96,315			
20	,259	1,127	97,442			
21	,226	,982	98,424			
22	,190	,827	99,250			
23	,172	,750	100,000			

Tablo 4’de gösterilen temel bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 5 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax yönlendirme metodu kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4:
Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.	,659				
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.	,680				
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.	,732				
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.	,731				
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.	,718				
6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,701				
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,706				
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.	,674				
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.	,780				

10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.	,702				
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.	,641				
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,655				
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,681				
14. Çalışanlar öğle yemeği için evlerinden/yanlarında sağlıklı gıdalar getirmektedir.					,517
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,649				
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,603				
17. Şirket yöneticileri de mesai saatleri içinde/dışında çeşitli fiziksel aktivitelere katılırlar.	,617				
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.	,528				
19. Çalışanlar mesai saatleri dışında fiziksel bir aktiviteye katılırlarsa bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.	,562				
20. Çalışanlar sağlıklı besinler keşfettiklerinde bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.	,565				
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.	,677				
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.	,708				
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.	,737				

Tablo 4’de değerlerden “Çalışanlar öğle yemeği için evlerinden/yanlarında sağlıklı gıdalar getirmektedir” maddesi ayrı bir faktör olarak yer almaktadır. Sağlıklı bir faktör yapısı için her bir faktör altında en az üç soru olması gerekliliği dikkate alınarak söz konusu madde ölçekten çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır (Stevens, 2009: 35). Tablo 5’te çıkarılan soru ile oluşturulan yönlendirilmiş temel bileşenler matrisi ortaya konmuştur.

Tablo 5:
Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.	,635				
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.				,582	
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.	,543			,552	

4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.	,707				
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.				,515	
6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,668				
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,599				
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.			,561		
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.				,521	
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.			,516		
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.			,552		
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.		,708			
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.		,765			
14. Çalışanlar öğle yemeği için evlerinden/yanlarında sağlıklı gıdalar getirmektedir.					,811
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.		,779			
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.		,654			
17. Şirket yöneticileri de mesai saatleri içinde/dışında çeşitli fiziksel aktivitelere katılırlar.					
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.				,680	
19. Çalışanlar mesai saatleri dışında fiziksel bir aktiviteye katılırlarsa bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.			,766		
20. Çalışanlar sağlıklı besinler keşfettiklerinde bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.			,707		
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.		,572			
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.				,753	
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.				,532	

Tekrarlanan analiz sonrasında varyans analizi tablosundaki verilerden ölçeğinin 4 faktöre düştüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 4 faktörün toplam varyansın % 64'ünü açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6:
Toplam Varyans-2

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Top.	% Var.	Top. %	Top.	% Var.	Top. %
1	9,565	45,547	45,547	3,900	18,570	18,570
2	1,556	7,409	52,955	3,614	17,211	35,781
3	1,221	5,815	58,770	3,546	16,886	52,667
4	1,127	5,368	64,139	2,409	11,472	64,139
5	,870	4,144	68,283			
6	,809	3,851	72,135			
7	,742	3,535	75,669			
8	,558	2,658	78,327			
9	,544	2,591	80,918			
10	,525	2,500	83,417			
11	,483	2,298	85,716			
12	,433	2,060	87,776			
13	,406	1,931	89,707			
14	,366	1,743	91,450			
15	,343	1,634	93,084			
16	,314	1,497	94,580			
17	,278	1,323	95,903			
18	,265	1,262	97,165			
19	,228	1,084	98,249			
20	,194	,926	99,175			
21	,173	,825	100,000			
22	,190	,827	99,250			
23	,172	,750	100,000			

Temel bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 4 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax yönlendirme metodu kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7:
Temel Bileşenler Matrisi-2

	Bileşen			
	1	2	3	4
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.	,668			
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.	,691			
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.	,736			
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.	,732			
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.	,721			
6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,704			
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,709			
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.	,671			
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.	,785			
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.	,699			
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.	,637			
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,657			
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,686			
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,647			
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,605			
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.	,518			
19. Çalışanlar mesai saatleri dışında fiziksel bir aktiviteye katılırlarsa bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.	,557			
20. Çalışanlar sağlıklı besinler keşfettiklerinde bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.	,566			
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.	,677			
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.	,709			
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.	,734			

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 8'de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden "Çalışanlar mesai saatleri dışında fiziksel bir aktiviteye katılırlarsa bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar", "Çalışanlar

sağlıklı besinler keşfettiklerinde bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar” maddeleri ayrı bir faktör olarak yer almaktadır. Sağlıklı bir faktör yapısı için her bir faktör altında en az üç soru olması gerekliliği dikkate alınarak söz konusu madde ölçekten çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır (Stevens, 2009: 40).

Tablo 8:
Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi-2

	Bileşen			
	1	2	3	4
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.			,536	
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.		,662		
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.		,644		
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.	,651			
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.		,566		
6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,741			
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,682			
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.	,540			
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.		,587		
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.	,609			
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.	,551			
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.			,710	
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.			,785	
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.			,780	
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.			,642	
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.		,623		
19. Çalışanlar mesai saatleri dışında fiziksel bir aktiviteye katılırlarsa bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.				,765
20. Çalışanlar sağlıklı besinler keşfettiklerinde bunu işyerinde arkadaşları ile paylaşırlar.				,693
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.			,582	
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.		,771		
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.		,571		

Tekrarlanan analiz sonrasında Varyans Analizi tablosundaki verilerden ölçeğinin faktör sayısının değişmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 4 faktörün toplam varyansın %66'sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla ankette 2 sorunun çıkartılması ölçeğin açıklama gücünü %2 oranında arttırmıştır. Sonuçlar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9:
Toplam Varyans-3

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Top.	% Var.	Top. %	Top.	% Var.	Top. %
1	9,005	47,397	47,397	3,397	17,876	17,876
2	1,447	7,617	55,014	3,216	16,924	34,800
3	1,132	5,960	60,974	3,133	16,491	51,291
4	1,025	5,394	66,369	2,865	15,077	66,369
5	,820	4,317	70,686			
6	,768	4,044	74,730			
7	,560	2,949	77,678			
8	,528	2,777	80,455			
9	,516	2,713	83,169			
10	,487	2,561	85,730			
11	,420	2,211	87,941			
12	,398	2,094	90,035			
13	,361	1,900	91,934			
14	,340	1,788	93,723			
15	,314	1,651	95,374			
16	,266	1,401	96,774			
17	,237	1,247	98,022			
18	,201	1,060	99,081			
19	,175	,919	100,000			

Temel bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 4 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax yönlendirme metodu kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10:
Temel Bileşenler Matrisi-3

	Bileşen			
	1	2	3	4
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.	,680			
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.	,700			
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.	,743			
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.	,747			
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.	,718			
6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,704			
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,700			
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.	,662			
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.	,786			
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.	,695			
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.	,633			
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,656			
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.	,699			
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,657	,518		
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.	,604			
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.	,510		,535	
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.	,687			
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.	,713			
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.	,742			

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı aşağıda sunulmuştur:

İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme

1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik

alma imkânına sahibim.

23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.

İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme

2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.

İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem

6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.

İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu

12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.

Bundan sonra yapılan analizlerde faktör bazında ortalamalar alınmış ve her bir faktörün çalışan sağlığına etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11:
Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
1. Şirketim çalışanlarının egzersiz yapmasına önem verir.		,703		
2. Şirketim çalışanlarının sağlıklı beslenmesine önem verir.			,613	
3. Şirket çalışanlarına sağlıklı besinler yeterli ölçüde tanıtılmaktadır.		,504	,567	
4. Şirket çalışanlarına uygun egzersiz alışkanlıkları yeterli ölçüde anlatılmaktadır.		,741		
5. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye büyük önem vermektedirler.			,563	

6. Şirket çalışanları düzgün egzersiz yapmaya büyük önem vermektedirler.	,658			
7. Şirket çalışanları birbirlerinin egzersiz alışkanlıklarını desteklerler.	,628			
8. Şirketteki çalışanların büyük bir kısmı fiziksel olarak formdadır.	,710			
9. Şirket çalışanları sağlıklı beslenmeye teşvik edilirler.			,551	
10. Şirket çalışanları sportif faaliyetlerde aktif olarak yer alırlar.	,697			
11. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümü düzenli olarak spor yapar.	,755			
12. Eğer formumu uygun beslenme ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.				,773
13. Eğer formumu düzenli egzersiz ile geliştirmek istersem, bunu işyerimde kolaylıkla başarabilirim.				,737
15. İş ortamım bana egzersiz yapmak için gerekli zamanı sağlamaktadır.				,678
16. İş ortamım bana uygun beslenebilmem için gerekli zamanı sağlamaktadır.				,709
18. Şirket yöneticileri de sağlıklı beslenirler.			,705	
21. Mesai saatleri dâhilinde sağlıklı egzersiz yapma konusunda yönlendirme/rehberlik alma imkânına sahibim.		,566		
22. Şirket yöneticileri tüm çalışanların sağlıklı beslenmesine özen gösterirler.			,735	
23. Şirket yöneticileri tüm çalışanların düzenli egzersiz yapmasına özen gösterirler.		,534		

3. Bulgular ve Yorum

Bulgular yorumlanırken İş Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu”, “Şirketin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme”, “Şirketin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme”, “Şirket Çalışanların Egzersize Verdikleri Önem” başlıkları altında incelenmiş ve her bir boyutun çalışanların sağlığı üzerindeki görece etkisi karşılaştırmalı olarak sorgulanmıştır. Ayrıca araştırmanın örnekleme ilişkin demografik bilgiler tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir.

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları %42 erkek, %58 kadındır. Katılımcıların %48’i evli, %52’si bekârdır. Katılımcıların %50’si 30 yaşın altında iken, %37’si 31-40 yaş arası, %9’u 41-50 yaş arası, %4’ü 51-60 yaş arasındadır. Araştırmanın ana hipotezleri sorgulanırken SB ve FA ile çalışanların sağlık durumu arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Tablo 12:
FA ve SB ile Sağlık Durumu Arasındaki İlişki

		Sağlık Durumu	İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme	İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme	İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem	İş Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu
Sağlık Durumu	Pearson Korelasyonu	1	-,224**	-,250**	-,170**	-,272**
	Anlamlılık		,000	,000	,001	,000
	N	401	401	401	401	401
İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme	Pearson Korelasyonu	-,224**	1	,714**	,678**	,677**
	Anlamlılık	,000		,000	,000	,000
	N	401	401	401	401	401
İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme	Pearson Korelasyonu	-,250**	,714**	1	,692**	,610**
	Anlamlılık	,000	,000		,000	,000
	N	401	401	401	401	401
İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem	Pearson Korelasyonu	-,170**	,678**	,692**	1	,554**
	Anlamlılık	,001	,000	,000		,000
	N	401	401	401	401	401
İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu	Pearson Korelasyonu	-,272**	,677**	,610**	,554**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	
	N	401	401	401	401	401

[** ,0.01 düzeyinde anlamlı]

Tablo 12'deki değerler, katılımcıların "İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu", "İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme", "İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme", "İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem" faktörlerinden aldıkları puanlar ile "Sübjektif Sağlık Şikâyetleri" ölçeğinden aldıkları değerler arasında $p \leftarrow ,0.01$ düzeyinde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgudan hareketle işyerindeki fiziksel aktivite ve sağlıklı beslenme hizmetlerinin niteliği yükseldikçe, çalışanların sağlık şikâyetlerinin azaldığı söylenebilir. Bununla birlikte korelasyon analizi birden fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişken üzerindeki bütünlük etkisini göstermede sınırlılıkları olan bir analiz yöntemidir. Bu nedenle daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için basamaklı (stepwise) çoklu

MAKALE

regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yöntemde tüm değişkenler bir arada denkleme sokulmakla birlikte, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olmayan değişkenler analiz dışı bırakılmaktadır.

Bu çerçevede hesaplanan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 13’de özetlenmiştir. Buna göre “İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu” ve “İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme” faktörleri bağımlı değişken olan sağlık durumu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 13:
FA ve SB ile Sağlık Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	458,910	35,260		13,015	,000
	İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu	-74,609	13,227	-,272	-5,641	,000
2	(Sabit)	510,982	42,284		12,085	,000
	İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu	-52,255	16,609	-,190	-3,146	,002
	İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme	-43,603	19,756	-,134	-2,207	,028

Tablo 14’de verilen Model Özetiindeki değerler ise “İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu” faktörünün $r^2 = ,074$ oranında değişim yaratırken, “İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme” faktörü bunun üzerine $r^2 = ,011$ derecesinde ek bir varyans açıklamaktadır.

**Tablo 14:
Model Özeti**

R	R2	Düzeltilmiş R2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri		
				R Kare Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,272	,074	,072	278,96969	,074	31,817	,000
,292	,085	,080	277,62608	,011	4,871	,028

Tablo 15'de veriler ise "İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme" ve "İşletme Çalışanların Egzersize Verdikleri Önem" faktörlerinin "İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu" ve "İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme" faktörleri ile birlikte alındıklarında anlamlılıklarını yitirdiklerini göstermektedir. Tabloda bağımsız değişkenler iki gruba ayrılmış ve bunların bağımlı değişken olan "sağlık durumuna" olan etkileri ortaya konmuştur.

**Tablo 15:
Analiz Dışı Bırakılan Değişkenler**

Model		Beta	t	Anlamlılık	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme	-,074	-1,138	,256	-,057	,542
	İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme	-,134	-2,207	,028	-,110	,628
	İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem	-,028	-,489	,625	-,025	,693
2	İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme	,000	-,002	,998	,000	,397
	İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem	,056	,819	,413	,041	,494

Bu bulgulardan hareketle FA ve SB hizmetlerinin niteliği ile çalışanların sağlık durumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu, sağlık hizmetlerinin niteliği arttıkça çalışanların sağlık durumunun olumlu yönde geliştiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca "İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu" ve "İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği

MAKALE

Önem ve Yönlendirme” çalışan sağlığını doğrudan etkileyen faktörlerdir. “İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme” ve “İşletme Çalışanların Egzersize Verdikleri Önem” faktörleri ise yalnız başlarına alındıklarında çalışan sağlığını olumlu etkilemekle birlikte, analize diğer faktörler dâhil edildiğinde anlamlılıklarını yitirmektedirler.

Bu durum işletmenin egzersize verdiği önemin zaten kendisini iş ortamındaki değişikliklerle göstereceği, iş ortamında değişiklik olmaması durumunda söz konusu önemin anlamını yitireceği ve bu nedenlerle “İşletmenin Egzersize Verdiği Önem ve Yönlendirme” faktörünün “İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu” faktörünün varlığında çalışanların sağlığına anlamlı bir katkı sağlamayacağı söylenebilir.

“İşletme Çalışanlarının Egzersize Verdikleri Önem” faktörünün ise “İşyeri Ortamının Sağlıklı Beslenme ve Egzersiz İçin Uygunluğu” ve “İşletmenin Sağlıklı Beslenmeye Verdiği Önem ve Yönlendirme” faktörleri ile birlikte anlamlılığını yitirmesi önemli bir bulgudur. Bu bulgu işletmede sağlıklı bir beslenme ve egzersiz ortamı bulunması durumunda egzersize önem vermeyen çalışanların dahi sağlık durumunun geliştiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile kurumsal düzenlemeler ve yönetimle ilgili yürütülen faaliyetler kişiyi kendi önceliklerinden daha fazla etkilemekte, egzersize önem vermeyen çalışanlar dahi bu faaliyetlere iştirak ederek sağlık durumlarını geliştirmektedir. “İşletme çalışanlarının sağlıklı beslenmeye verdiği önem” ise yeterli faktör düzeyi oluşturamadığı için buna ilişkin hipotez reddedilmiştir.

Tablo 16’da yapılan analizler sonucunda araştırmanın ana hipotezlerinin “kabul” veya “red” durumları özetlenmiştir.

Tablo 16:
Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez No	Hipotezin İfadesi	Sonuç
H ₁	İşyeri ortamının sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivite için uygunluğu ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₂	İşletmenin sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₃	İşletmenin fiziksel aktiviteye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₄	İşletme çalışanlarının fiziksel aktiviteye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₅	İşletme çalışanlarının sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme ile çalışan sağlığı arasında ilişki vardır.	Red

Çalışanların sağlık durumları ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = ,00$; $p < ,01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17:
Çalışanların Sağlık Durumu ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Sağlık Durumu	Varyansların Eşitliği Varsayımı	28,786	,000	6,187	399	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			5,798	266,994	,000

Çalışanların sağlık durumlarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 18’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler kadınların algılanan sağlık şikâyeti puanlarının erkeklerin puanlarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde erkeklerin kadınlardan daha sağlıklı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18
Çalışanların Sağlık Durumunun Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

Sağlık Durumu	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sağlık Durumu	Kadın	170	375,9235	341,82665	26,21691
	Erkek	231	202,8139	217,15944	14,28804

Çalışanların sağlık durumları ile medeni durumları arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = ,25$; $p \rightarrow ,05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle çalışanların sağlık durumlarının medeni durumlarına bağlı olarak değişmediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 19:
Çalışanların Sağlık Durumu ile Medeni Durumları Arasındaki İlişki

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Sağlık Durumu	Varyansların Eşitliği Varsayımı	2,100	,148	-1,143	399	,254
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-1,157	388,340	,248

Tablo 20:
Demografik Değişkenler İle İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez No	Hipotezin İfadesi	Sonuç
H ₆	Cinsiyet ile sağlık durumu arasında ilişki vardır	Kabul
H ₇	Çalışanların medeni durumu ile sağlık durumları arasında ilişki vardır.	Red

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın verilerinin analizinde elde edilen sonuçlar bu sektörde çalışanların büyük bir bölümünün 30 yaş altında yer aldığını, bu grubun ardından da 31-40 yaş aralığında ki çalışanların yer aldığını göstermektedir. Çok büyük bir çoğunluk üniversite mezunudur, çalışanların yarıdan fazlası erkektir. Demografik özelliklere ilişkin bulgular çalışanların çoğunluğunun milenyum kuşağında, bir kısmının da X kuşağında yer aldığını göstermektedir (Calabrese, 2010: 166). Dolayısı ile çalışanların kent yaşamını benimsemiş, sağlıktaki gelişmeleri takip eden, FA ve SB konularına duyarlı ve istekli oldukları düşünülmektedir. Araştırmanın yine bir diğer ilginç bulgusu da çalışanların çok büyük bir çoğunluğunun işveren destekli özel sağlık sigortasının bulunmasıdır.

Araştırmanın faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular neticesinde işyerinde fiziksel aktivite beslenmeye yönelik hizmetler bu hizmetlere ilişkin yürütülen yönetsel faaliyetler ve çalışan sağlığı arasında bir ilişki kurulmaktadır. "İşletmenin egzersize verdiği önem ve yönlendirme", "İşletmenin sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme" "İşletme çalışanlarının egzersize verdikleri önem" "İşyeri ortamının sağlıklı beslenme ve egzersiz için uygunluğu" şeklindeki bağımsız değişkenlerin çalışan sağlığını ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak adına oluşturulan hipotezler ile korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir. "İşletme çalışanlarının sağlıklı beslenmeye verdiği önem ve yönlendirme" konusuna ilişkin sonuçlarda yeterli bir faktör oluşumu belirlenmemiştir.

Araştırmanın sonuçları işletmelerin FA ve SB'e yönelik yönetsel faaliyetlerinin niteliklerini arttırdıkça çalışan sağlığına ilişkin sonuçların daha olumlu olacağını destekler biçimdedir. Yönetsel faaliyetlerin niteliklerini arttıran faktörler birbirlerine kıyasla az veya çok çalışan sağlığını etkiliyor olsa da bu faktörlerin her biri çalışan sağlığına olumlu etkilerde bulunmaktadır. Bilişim sektöründeki işletmelerin hizmetlerle ilgili yüksek maliyetlere katlanmadan önce hizmetlerin yönetimi ile ilgili ne gibi faaliyetler ve düzenlemeler yapmaları gerektiğini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların daha fazla zihin kullanmak zorunda olmalarını, masa başında, hareketsiz daha fazla zaman geçirmek zorunda kalmalarını çalışan sağlığı ile ilgili faaliyetleri yürütürken dikkate almalıdırlar.

Araştırma aynı zamanda FA ve SB gibi çalışan sağlığını geliştirici hizmetlere yönelik temel bir araştırmadır. Sonuçlar bu hizmetlerin sağlığa olumlu etkilerini desteklemekte, ileride yapılacak olan ve hizmetlerin verimlilik, prezenteizm ve örgütsel bağlılık gibi örgüt sorunlarına olan etkilerinin incelenebileceği araştırmalara bir temel oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

Calabrese, John (2010) "Evolution Of Twenty-First Century Knowledge Workers" *On The Horizon*, 8(3), s.160-170.

Erdoğan, İrfan (2007) Pozitivist Metodoloji, 2.Baskı, Ankara: Erk.

Eriksen, Hege.; Ihlabæk,Camila ; Ursin, Holger (2002) "Prevalence of Subjective Health Complaints in Norway", *Scandinavian Public Health*, 30(20),20-29.

Mazzola, Joseph J. (2010) Workplace Nutrition and Exercise Climate: Scale Development and Preliminary Model Test, Basılmamış Doktora Tezi, Florida: Güney Florida Üniversitesi.

Mütercimler, Erol (2006) *Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme*, İstanbul: Alfa.

Sağlık Bakanlığı (2010) *Türkiye Obezite (Şişmanlık) İle Mücadele ve Kontrol Programı 2010-2014*, Ankara.

Stevens, James (2009) *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*, New York: Taylor & Francis Group.

Türker, Baş (2006) Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?, Ankara :Seçkin.

TÜM YÖNLERİYLE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

YÜCEL ÖZTÜRKOĞLU ⁽¹⁾

ÖZ

Günümüz ekonomik şartlarında işletmeler, her geçen gün yoğunlaşan rekabet baskısını daha ağır olarak hissetmektedirler. Bu nedenle, yöneticiler işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlar içine giriyorlar. Artık, müşteri memnuniyetinin üst düzeyde sağlanabilmesi için iş gören memnuniyetinin de oldukça önemli olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu memnuniyeti arttırmanın farklı yollarından birisi de çalışma sürelerinin esnekleştirilmesidir. Esneklikle ulaşılmak istenen, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. Çalışmanın tamamında esneklik, sürede esneklik anlamında kullanılacaktır ve sürede esneklik kavramı, esnek çalışma saatleri ile ifade edilecektir. Bu çalışmada, ülkemiz için henüz çok yeni olan esneklik kavramı tüm yönleri ile alınmıştır. En temel on bir esnek çalışma modeli detaylı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, esnek çalışma modelleri, esnek çalışma saatleri

JEL Kodları: M00, M12.

ABSTRACT

In present economic conditions, companies feel more severe competitive pressure intensified with each passing day. Therefore, managers seek and embrace new management methods to survive. Today, managers know that in order to ensure the highest level of customer satisfaction, employee satisfaction is also very important. Making working hours more flexible is one way of increasing employee satisfaction. Companies seek to increase their competitiveness by adapting to changing circumstances in the best and quickest way with flexibility. Throughout the study, flexibility will be used in the sense of time flexibility and the concept of flexibility will refer to flexible working hours. This study takes all aspects of flexibility, which is still a quite new concept in Turkey, into account and examines in detail the eleven basic flexible working models.

Keywords: Flexibility, flexible working models, flexible working hours

JEL Codes: M00, M12.

1 Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, yucel.ozturk@yasar.edu.tr

1. Giriş

Tüm dünyada etkileri giderek yoğunlaşan küreselleşme hareketleri ile birlikte, alabildiğince hızlanan teknolojik ilerlemeler çok kapsamlı değişimlere yol açmıştır. Son yıllarda, ekonomik sınırların neredeyse ortadan kalkması sonucunda, mal ve hizmetin oluş sürelerinin kısalması, işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanması, işçi ve işverenleri her geçen gün daha çetin bir rekabet mücadelesi ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu mücadeleye devam etmek için yeni arayışlar içine giren sektörler son yıllarda önem kazanan esnekliğin avantajlarından azami ölçüde yararlanmaya çalışırlar.

Esneklik, çağın getirdiği yeniliklere, ilerleyen teknolojilere beklenen uyumun sağlanması anlamına gelir. Esneklikle ulaşılmak istenen amaç, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Esneklik, işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir (Karakoyunlu, 2003: 8). Esneklik ile iş, işyeri ve mesai kavramları yeniden tanımlanır. Ayrıca mekânda ve zamanda kesin sınırların ortadan kalkması ile çalışan kişilere bir takım özgürlükler verilerek motivasyonları büyük oranda artırılır. TİSK yaptığı bir çalışmada esneklik kavramını; sayısal esneklik, uzaklaştırma stratejileri, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve sürede esneklik olarak sınıflandırmıştır (TİSK, 1999: 7).

Sayısal esneklik, işletmelerin arz ve taleplerinde meydana gelebilecek kısa süreli değişikliklere cevap verebilmesi amacı ile işgücünde, hem kalite hem de miktar açısından değişiklik yapılabilmesini ifade eder. Uzaklaştırma stratejileri, işletmede yapılan bazı işlerin başka işletmelere yaptırılması veya bazı hizmetlerin işletme dışındaki firmalardan sağlanması olarak ifade edilir. Fonksiyonel esneklik, talepteki değişikliklere veya sistemdeki farklılıklara uyum sağlama kabiliyeti olarak açıklanabilir. Fonksiyonel esneklik, miktarda esneklik, kalitede esneklik ve üretim süresinde esneklik olmak üzere farklı açılardan değerlendirilir (Köstekli, 2000: 47). Ücrette esneklik, çalışanların ücretlerinin, performanslarının değerlendirilmesi ve işletmenin ekonomik yapısının dikkate alınması sonucunda, kişilere ve işletmelere göre ayrı ayrı belirlenebilmesidir. Sürede esneklik, iş süresi işletme açısından, ihtiyaç duyulan zamanlarda işin yapılması olarak tarif edilirken çalışan açısından ise işe başlama ve işi bitirme saatlerinin kişisel istekler doğrultusunda belirlenmesidir. Bu durumda iş süresi, Türk İş Kanununun 61. Maddesinde belirtilenden farklı olarak işveren ile işçi arasında kararlaştırılır.

Bu çalışmanın tamamında esneklik, sürede esneklik anlamında kullanılacaktır ve sürede esneklik kavramı, esnek çalışma saatleri ile ifade edilmeye çalışılacaktır. Esnek çalışma saatleri normal çalışma süresinin, işe başlama saatinin ve mola zamanlarının farklılaşması ile ortaya çıkar. Ülkemizde normal çalışma süresi, 4857 sayılı yeni İş Ka-

nununa göre, günlük çalışma süresi fazla çalışma ücreti ödenmeksizin haftanın her gününe eşit biçimde dağılmış olarak, günlük 11 saate kadar çıkarılmakla 6 iş günü temel alındığında haftada 66 saat olarak belirlenmektedir. Esnekleştirme sürecinde, işveren ve iş gören tarafları karşılıklı anlaşma yoluyla çalışma zamanını, yer, süre ve dağılım bakımından tercihleri doğrultusunda yeniden düzenlerler. Çalışma zamanının ne kadar esnek olduğu, işveren ve iş görenlerin tercihlerini, hangi ölçüde yansıttığı ile ölçülür.

Esnek çalışma saatleri uygulamasının yararları şöyle sıralanabilir (Crompton, 2002): Uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde trafik sorununun çözümüne önemli katkılar sağlar. İş görenlerin performans arzularının zaman içindeki dağılımından yararlanır. Çalışma saatleri, performansın yüksek olduğu zaman aralığına göre yeniden düzenlenerek, işgücü verimliliğinde artış sağlanır, dolayısıyla işletmenin verimliliği de yükselir. İşletmenin daha uzun süreli hizmet vermesine, dolayısıyla daha yüksek kapasite kullanımına olanak tanıdığı için, yatırımların geri dönüş hızı olumlu etkilenir. Sık izin alma, işe devamsızlık ve kısa sürede iş değiştirme gibi sorunlar azalır. Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi işletmenin müşterilerin hizmet ihtiyaçlarını karşılama imkânını artırır. İşletmenin hizmet verdiği zaman aralığı müşterinin talebi doğrultusunda olacağı için müşteri memnuniyeti artar. Günlük çalışma süresinin uzaması fazla mesaiyi önler. Talebin yoğun olduğu dönemlerde yüksek maliyetli fazla mesai yapma zorunluluğu çalışma saatlerinin talebe uygun hale getirilmesi ile ortadan kalkar. Ayrıca, iş gücü ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer. İşveren, çalışanlarını, makinelerini ve teçhizatlarını çok daha uzun süreli ve efektif kullanma kabiliyetini kazanır. Bu verimliliği artırır, çevrim süresinin ve teslim zamanının kısalmasını sağlar. Sonuç olarak kaynakların etkin kullanılması nedeniyle maliyetler düşer. Çalışanların motivasyonu artar, iş görenin talebi doğrultusunda düzenlenen çalışma zamanında, çalışan kişi daha çok motive olur, daha az hata yapar ve daha verimli çalışır. İşletmeye bağlılığı artar, işletmenin amaçları ile iş görenin amaçlarının aynı doğrultuda olması sağlanır. Geniş karar alanı sağlar ve zamanı iyi kullanma becerisi kazandırır. İş görenin çalışma zamanına kendisinin karar vermesi kişisel sorumluluk taşıma kabiliyetini ve özgüvenini geliştirir. Çalışma saatlerini kendisinin ayarlayabilmesi, iş görenin iş hayatı ile özel hayatını uyumlu biçimde yürütebilmesini sağlar. Kendi çalışma zamanını ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda düzenleyebilen bir iş gören daha verimli çalışacağı için işten çıkarılması riski azalır ve iş yerine güveni artar. Esnek çalışma zamanının uygulanması sonucunda ortaya çıkan hatasız ürün, zamanında malın teslim edilmesi, müşteriye uygun servis zamanının belirlenmesi gibi bütün avantajlarından müşteriler de yararlanır.

2. Esnek Çalışma Modelleri

Esnek çalışma modelleri, verim düşüklüğünün giderilmesi ve işyerlerinin kesintisiz çalıştırılması konusunda etkin bir yol olduğundan işverenler tarafından tercih edilirken, çalışanlara ise çalışma saatleri bakımından seçenek sağlayabilme imkânı tanıdığı için

iş gören tarafından da sıcak yaklaşılabilir uygulamalardır (Mahiroğulları, 2005: 49). Gelecekte esnek çalışma yöntemlerinin eğilimini araştıran Trade Union Congress tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Duck, 1999: 10) yakın gelecekte esnek çalışma yöntemleri, çalışma hayatında yer alan taraflar arasındaki ilişkilerde daha önemli rol oynayacaktır. Gerek çalışanlar gerekse işverenler tarafından esnek çalışma yöntemlerine olan talep giderek ivme kazanacaktır. Gelecekte genel kabul görecektir olacak çalışma ilişkileri günümüz çalışma ilişkilerinden oldukça farklı şekillenecektir. İş gören ile işveren arasında, esnek çalışma şekilleri toplu sözleşme görüşmelerinde yer alan ana konulardan biri olacaktır. Kısmi süreli çalışma artmaya devam ederken, işyerinde esneklik arayışları daha fazla yaratıcılık gerektirecektir.

Tüm dünyada kabul edilmiş toplam 11 farklı esnek çalışma modelleri bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, Tablo 1’de belirtilen esnek çalışma modelleri detaylı olarak incelenmektedir.

Tablo 1:
Esnek Çalışma Modelleri

1. Kısmi Süreli Çalışma
a. Klasik Kısmi Süreli Çalışma
b. Esnek Kısmi Süreli Çalışma
2. İş Paylaşımı
a. Bölünmüş Gün
b. Bölünmüş Hafta
c. Dönüşümlü Hafta
d. Belirli Olmayan Dönüşümler
3. Kayan (Esnek) İş Süresi
a. Basit Kayan İş Süresi Modeli
b. Vasıflı Kayan İş Süresi
4. Çağrı Üzerine Çalışma
5. Evde Çalışma
6. Tele (Uzaktan) Çalışma
a. Evde Büro
b. Uydu büro
c. Komşu Büro
d. Gezici Büro
7. Ödünç İş İlişkisi
8. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli
9. Yıllık İş Süreleri Modeli
10. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli
11. Vardiya Modelleri

a. Kısmi Süreli Çalışma

İşyerinde normal çalışma saatlerinden daha kısa süre ile çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma veya yarı zamanlı çalışma denilmektedir. Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği normal çalışma süresinden kısa olması, düzenli yapılması ve isteğe bağlı olmasıdır. Kısmi süreli çalışma, Türk İş Kanunu düzenlenmediği gibi, kanuni herhangi bir tanımı da yapılmış değildir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise kısmi süreli çalışmayı “işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha kısa olan düzenli çalışma” olarak tanımlamaktadır (Centel ve Süzek, 2002).

Kısmi süreli işin tanımı konusunda ülkeler arasında ortak bir yaklaşım söz konusu değildir. İngiltere yasalarına göre, kısmi süreli çalışma bir haftada toplam 30 saatin altındaki çalışma şekli olarak ifade edilir. Fransa’da yasal ve toplu sözleşmelerle, o işletme için esas alınan haftalık çalışma süresinin %80’i kadar olan istihdam türleri, İspanya’da ise haftalık normal çalışma süresinin üçte ikisinin altında kalan işler kısmi süreli çalışma saati olarak ifade edilmektedir. Danimarka’da ise kısmi süreli çalışma saati işverenler ve sendikalar arasında yapılan anlaşma yoluyla belirlenir (ILO, 1993: 5).

Kısmi süreli çalışma modellerinin üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar süre, süreklilik ve serbest irade olarak tanımlanır.

Süre: Kısmi süreli çalışma, süresi kısaltılmış bir çalışma şeklidir. Kısmi süreli çalışmadan söz edebilmek için iş görenin çalışma süresinin, çalıştığı işyerinde uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekir. Kısmi süreli çalışmalarda çalışma süresi ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bazı ülkelerde haftalık çalışma süresinden daha az çalışılırken, bazı ülkelerde ise normal çalışma süresinin %20’si ve daha azı çalışma saati olarak kabul edilir. Ayrıca, kısmi süreli çalışmayı “belli bir saatin altında çalışmalar” olarak kabul eden ülkeler de bulunmaktadır.

Süreklilik: Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekliliktir. Bu çalışmanın sürekli ve düzenli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışmadan ve belirli süreli çalışmadan ayırt eden bir unsurdur. Kısa süreli çalışma geçicidir, sürekli değildir.

Serbest İrade: Kısmi süreli çalışmanın son unsuru ise serbest iradeye bağlı olmasıdır. Yani, kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak, çalışan kimsenin kendi istek ve tercihi ile yapılmasıdır. Ancak bu unsur tartışmaya açıktır. Uygulamada, kısmi süreli çalışmanın işgören ile işveren tarafından kararlaştırıldığı durumlar dışında, sadece işveren tarafından öngörüldüğü çok sayıda kısmi süreli çalışma da bulunmaktadır. İşçinin bu tip çalışma modelini serbest iradesi dışında, sadece işsiz kalmamak için kabul ettiği bilinmektedir. Kısmi çalışmanın işverenler açısından yararları şunlardır: Kısmi süreli çalışanlar, günlük çalışma sürelerinin az olması nedeniyle işlerine daha fazla dikkat gösterirler. Bu

da kısmi süreli çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre verimliliklerini artıran önemli bir unsurdur. Kısmi süreli çalışan iş görenlerden, tam zamanlı çalışan iş görenlerin bulunamadıkları dönemlerde veya ara verdikleri zamanlarda yararlanılabilir. İşe gelmeme veya geç gelme durumu kısmi süreli çalışanlarda daha az görülür. Diğer taraftan, yıllık izinler gibi öngörülebilir veya hastalık nedeniyle işe gelememe gibi beklenmeyen durumlarda kısmi süreli çalışan iş görenler kullanılarak üretim veya hizmetin devamlılığı sağlanır. Kısmi süreli çalışan iş görenlerin istihdam edilmesi halinde, işyerindeki makinelerin ve donanımların uzun süreli kullanılabilmesi imkânı doğar. Ayrıca genellikle perakende satış yapan yerlerin geç vakte kadar hizmet sunabilmesi sağlanır. Normal çalışma süresine ilave edilen kısmi süreli çalışma ile çalışma saatinin uzatılması, fazla mesai ödemelerini gereksiz kılarak maliyetlerde azalmaya neden olabilir. Tam gün çalışan iş görenlere ödenen ekstra sosyal yardımların kısmi süreli çalışan iş görenlere ödenmemesi nedeniyle, maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Ayrıca, işletmenin girdiği işkolunda genel ekonomik durumda meydana gelen dalgalanmalara paralel olarak, üretimin azaltılması veya artırılmasının gerektiği dönemlerde iş sürelerinin de kısmi süreli çalışan iş gören kullanmak suretiyle azaltılması veya arttırılması mümkün olabilir.

Kısmi süreli çalışmanın işverenler açısından avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır; sabah veya öğleden sonra işe gelmek isteyenler arasında problemler yaşanabilir. Kısmi süreli çalışan iş görenler çalışma saatlerinin gün içinde değiştirilmesine sıcak bakmayabilirler. Kısmi süreli çalışan iş görenler iş yerlerinde tam gün çalışanlara göre daha kısa süre buldukları için kendilerini, işletmeye ait hissetmezler. Kısmi süreli çalışanların istihdamına ilişkin idari masrafları, tam gün çalışanlar kadar yüksek olabilir. İşçi devir hızı kısmi süreli çalışanlarda daha yüksek olmaktadır. Kısmi süreli çalışanlar, ihtiyaç duyulduğunda diğer şehirlere ve bölgelere seyahat etme konusunda gönülsüz davranabilmektedir.

Kısmi süreli çalışma Türk iş mevzuatında düzenlenmediği gibi kanuni herhangi bir tanımı da yapılmış değildir. Bu konuya ilişkin AB'nin 15 Aralık 1997 tarihli 97/81 sayılı "*kısmi süreli çalışma*" direktifi bulunmaktadır. İlgili direktifin amaçlar kısmında "*kısmi süreli işçi veya işler*" tanımlaması geniş tutulmasına rağmen İş Kanunu Tasarısında sadece "*kısmi iş sözleşmesi*" tanımı yapılmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak kısmi süreli çalışmanın, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlendiği çalışma biçimi olduğu anlaşılır. Kısmi süreli çalışma, 4857 sayılı İş Kanununun 13. ve 14. maddelerinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemenin amacının, Bakanlar Kurulu Genelgesinde sayıları gittikçe artan kısmi çalışmaları teşvik etmek, işverenlerle işçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışma sürelerinin esnek bir organizasyon çerçevesinde düzenlenmesine katkıda bulunmak biçiminde olduğu belirtilmektedir (Türk-İş, 2003:18).

Günümüzde gelişmemiş ülkelerde sınırlı bir uygulama alanına sahip olan kısmi süreli

çalışma, işsizliği önlemek ve esnekliği sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. AB ülkelerinde, istihdamda görülen artışın büyük çoğunluğunu kısmi süreli çalışma türlerinde meydana gelen hızlı artış oluşturmaktadır. Örneğin, Hollanda'da, 1980'li yıllarda, istihdamda meydana gelen artışın 2/3'ü kısmi süreli istihdam türlerinden meydana gelmiştir. 1991 yılında, İngiltere'de, tam gün istihdam edilenlerin sayısında önemli bir düşüş görülmüştür. Aynı dönemde Belçika, Almanya, İtalya, Hollanda ve Portekiz'de görülen istihdam artışının önemli bir bölümünü kısmi süreli çalışma oluşturmaktadır (Tiziano, 1992: 4).

Yapılan araştırmalar, Avrupa Birliği ülkelerinde çalışanların 1/7'sinin kısmi süreli çalıştığını, kısmi süreli istihdamın son on yılda büyük bir ilerleme gösterdiğini ortaya koymaktadır. En yüksek kısmi süreli çalışma oranı 2000 verilerine göre % 41,2 ile Hollanda'dadır. İngiltere, İsveç, Danimarka ve Belçika'da toplam istihdamın %20'sinden fazlasını kısmi süreli çalışanlar oluşturmaktadır. Bu oran İrlanda, Fransa, Avusturya, Almanya'da %15'in, Portekiz, Lüksemburg ve Finlandiya'da %10'un üzerindedir. Sadece İtalya, İspanya ve Yunanistan'da %10'un altındadır (Tiziano, 1992: 5). Ülkemizde ise kısmi süreli çalışanların toplam istihdam içerisindeki payı % 5,8'dir ve bunun %63,7'sini de kadınlar oluşturmaktadır (Centel, 1992: 45). Kısmi süreli çalışma kendi içinde klasik ve esnek kısmi süreli çalışma olarak iki ayrılır.

i) Klasik kısmi süreli çalışma

Klasik kısmi çalışma, işyerindeki normal iş süresine oranla daha az süreli çalışma saatlerini içeren ve çalışma saatlerinin miktarı ile konumunun önceden kesin biçimde belirlendiği bir çalışma türüdür. Klasik tipteki çalışmaya, uygulamada "yarım gün çalışma" ve "kısmi vardiya çalışması" biçiminde rastlanır. Öğleden önce veya sonra ya da akşam yapılan ve süresi genellikle normal günlük iş süresinin yarısı kadar olan yarım gün çalışmaya, işletmenin daha uzun süreyle açık tutulması ve yapılacak işlerin yığılmasından veya azlığından doğan işgücü gereksinimlerini karşılamak amacıyla başvurulur. Ayrıca işlerin yığılmasını önlemek üzere, haftanın veya ayın belirli günlerinde tam gün veya kısaltılmış çalışma saatleriyle çalışma durumları da uygulamada karşılaşılan klasik kısmi çalışma biçimleri içinde yer alır. Kısmi vardiya çalışmasında ise, ya işletmedeki günlük normal iş süresi vardiya sayısına bölünerek yada değişik uzunlukta ve konumda bulunan vardiyalar aracılığı ile işletmenin günlük normal iş süresi uzatılır. Bunlardan ilki, işten çıkarmaları önleme ve verimliliği yükseltme gibi düşüncelerden kaynaklanırken, diğeri ise daha çok işyerinin uzun süreli açık tutulmasında gerekli personel gereksinimini giderme amacını güder (Centel, 1992: 55).

ii) Esnek kısmi süreli çalışma

Esnek kısmi çalışma kavramı, işyerindeki normal iş süresine oranla daha az çalışma sa-

atlerini içeren ve bunların miktar ile konumunu belirleme yetkisinin taraflara bırakıldığı çalışma biçimini anlatır. Esnek kısmi çalışmanın klasik kısmi çalışma biçimlerinden ayrılan en önemli özelliği, çalışma süresinin uzunluğunu ve dağılımını belirleme olanağının iş görene veya işverene tanınmasıdır. Bu anlamda, esnek kısmi çalışma, geleneksel türdeki kısmi çalışmadan farklı olarak kesin çalışma saatlerinin yerine, esnek çalışma saatleri anlayışını içerir (Centel, 1992: 56).

b. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı yararların birden fazla işçi tarafından paylaşılmasıdır. Bu modelde, hizmetin sağlanması görevi, birden çok sayıdaki iş gören tarafından paylaşılıp üstlenilmektedir. Bir başka deyişle "tam gün" niteliğindeki bir işin yapılması birkaç iş gören tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek gerçekleştirmekte ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal haklar işi paylaşan iş görenler arasında bölüşülmektedir. İş paylaşan iş görenlerin her biri ile işveren ayrı iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına iş görenler karar verir (Yavuz, 1995: 78).

Bu çalışmayı kısmi çalışmadan ayıran en önemli özellik, işin "tam gün" olmasıdır. Kısmi çalışmada ise iş, niteliği itibarıyla günün belirli bir zaman dilimi içinde bir kişi tarafından gerçekleştirilir. İş paylaşımı, tam gün süre ile çalışmanın avantajları ile kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren bir sistemdir.

İş paylaşımında üzerinde durulması gerekli üç önemli özellik mevcuttur. Bunlardan ilki iş süresinin iş görenler tarafından belirlenebilmesi, ikincisi iş paylaşımına giren iş görenlerin ekip oluşturması ve üçüncüsü tüm üyelerin birbirinin yerini alma anlayışının hâkim olmasıdır. Burada en önemli nokta, işi paylaşanların, çalışma süresi içinde işin durmaksızın sürdürülmesi sorumluluğunu üstlenmeleridir. İş paylaşımı, çalışanlara, çalışma sürelerini düzenlemede daha fazla serbestlik tanıyan bir sistemdir. Bir iş gören kendi çalışma süresi içerisinde yapması gereken işin tamamını herhangi bir nedenle yerine getiremez ise bu eksik aynı iş sorumluluğunu taşıyan diğer iş görenler tarafından karşılanabilir. İş paylaşımının yaygın olarak dört farklı uygulama şekli bulunmaktadır (Yavuz, 1995: 78).

Bölünmüş Gün: İş paylaşımında bulunanlar her gün yarım gün çalışırlar. Örneğin, iş görenlerden biri sabah çalışırken diğeri öğleden sonra işbaşı yapar. *Bölünmüş Hafta:* Çalışma süresi gün olarak değil hafta olarak bölünmektedir. İş paylaşanlardan biri haftanın ilk yarısında (örn. pazartesi, salı, çarşamba öğleye kadar) çalışırken diğeri ikinci yarısında çalışır. Bu, iş paylaşımında en çok görülen uygulama biçimidir. *Dönüşümlü Hafta:* Çalışanlar haftayı bölmeden bir hafta boyunca çalışmaktadırlar. Bu model de, iş paylaşanlardan biri bir tam hafta çalışırken, diğeri bir sonraki haftayı tam olarak çalışır.

Genellikle işe geliş ve gidişlerin sorunlu olduğu uzak yerlerde bulunan işyerleri ya da işyerlerinden uzak yaşayan çalışanlar tarafından tercih edilir. *Belirli Olmayan Dönüşümler*: Bu uygulama şeklinde iş paylaşımı, iş gören ve işverenlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenir. Çalışma süresinin nasıl paylaşılacağı belli bir takvime bağlı olmaz. Çalışma sürelerinin önceden bilinmesi mümkün değildir. İş paylaşanlar ile iş verenlerin işbirliği ile çalışma süresi tespit edilir. İş paylaşımının bu türü, işletme içi esnekliği önemli ölçüde artırmaktadır.

İş paylaşımının işveren açısından başlıca faydaları; iş gücü devir hızının azalmasıdır. İş paylaşımı, işe giriş-çıkışların sayısının azalmasına yardımcı olur. Çünkü bazı işlerin rutin veya yorucu olması bu işlerde giriş-çıkışın artmasına neden olabilir. Bu tür işlerin bir kaç işçi tarafından paylaşılarak gerçekleştirilmesi halinde işten çıkışlar da azalabilir. İşverenler tam gün işin kişisel ihtiyaçlara uyumlu olmaması nedeniyle nitelikli çalışanlarını kaybedebilir. İş paylaşımı bu nitelikli elemanların işte tutulabilmesini sağlamak açısından da önemlidir. İşe gelmemenin önlenmesi: İş paylaşımı ile işçi, kendisine ayırabileceği daha çok zaman elde ettiği için kişisel nedenlerden dolayı işe gelememe durumlarını en aza indirir. Sürekliliğin sağlanması: İş paylaşanlardan biri hasta olsa ya da izin alsa, işin diğer yarısı yapılmaktadır. Diğer iş paylaşanının bu gibi durumlarda geçici olarak daha fazla çalışması da mümkün olabilir. İş başında konsantrasyonun artması: İş paylaşanının çalışma süresinin tam gün çalışana göre daha az olması nedeniyle işine daha çok özen gösterip, daha çok enerji sarf etmesi beklenir. Bu durum özellikle sıkıcı, rutin ve fiziksel yorgunluğa neden olan işlerde önem kazanır. İşçilerin yeteneklerinden daha fazla yararlanılabilmesi için iş paylaşımı, işverenlere iş görenlerin yetenek ve bilgilerini doğru yerde kullanabilme imkânını sağlamaktadır. Bir iş gören için bir günde katlanılacak maliyet yerine, aynı işi bir günde daha kısa süre çalışıp aynı maliyete katlanılarak yapan iki iş görenin bilgi ve yeteneğinden yararlanılması söz konusudur. Geniş istihdam havuzunun oluşturulması: İş paylaşımı işverenlerce daha kapasiteli kişilerin işe alınmasını mümkün kılmaktadır. Nitelikleri iyi olup tam gün çalışma imkânı olmayan kişilerden bu şekilde yararlanmak mümkündür. Gençler için daha iyi meslek eğitimi: Bazı işverenler çok sayıda gencin iş yerinde eğitim görmesini iş paylaşımı ile gerçekleştirebilir. İş paylaşımı ile eğitim gören sayısı iki katına çıkabilirken, bunlara yapılan masrafların iki katına çıkması söz konusu olmayabilir. Emekliliğe yumuşak geçiş imkânı tanınması: İş paylaşımının, emekliliğine az kalanlar arasında uygulanması halinde de birçok yararı söz konusudur. Azaltılmış iş saatleri emekliliğine az kalanlara tam gün çalışma ile tam gün boş zaman arasında bir geçiş süreci yaratır. Bunun yanında, mesleki eğitim gören, staj yapan ya da iş başı eğitimi alan genç işçilere bu eğitimlerini tecrübeli işçilerle birlikte yapma imkânı sağlar.

İş paylaşımı, işveren açısından belirtilen yararları yanında, özellikle ekonomik darboğazların yaşandığı ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde hükümetler tarafından işsizliğin önüne geçilmesinde uygulanan tedbirler arasında yer almaktadır. İş paylaşımında

bir işin birkaç kişi tarafından yapılabilmesi sayesinde işsizlerin sayısında da bir azalma olabilmektedir. İş paylaşımının belirtilen avantajları yanında, işveren açısından dezavantajlarını da sıralamak mümkündür: İdari masraflar; bir işte iki kişinin istihdam edilmesi halinde işyerinin personel bölümünün yükü artabilir buraya yapılan masraflar da yükselebilir. İletişim; iş paylaşımı yapanların her türlü yeni ve farklı bilgidan haberdar olabilmesi için çok daha dikkat gösterilmesi gerekecek; diğer taraftan, işin bir işçiden diğer işçiye devredilmesi esnasında işçilerin iletişim kurabilmesi için ilave bir süreye ihtiyaç duyulacaktır. Denetim; iş paylaşımı uygulanan işlerin denetimi ve kontrolü ile bunların paylaştırılması ve koordine edilmesi sırasında yöneticilerin daha fazla çaba ve özen göstermesi gerekir. Sorumluluğun dağıtılması; iş paylaşımı yapanlar arasında üstlendikleri sorumluluklar bakımından farklılıklar bulunması halinde, işin yürütülmesi sırasında bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Gecikme; iş paylaşımı yapan işçilerden birinin işe geç gelmesi durumunda özellikle diğer işçinin, bu işçinin yaptığı bazı işleri bilmemesi halinde sorunlar yaşanabilir.

Tam gün süreli istihdama göre kısmi süreli çalışmada ücretin daha az olması ve yükselme olanaklarının sınırlı olması, iş görenler açısından dezavantaj olarak görülmektedir. İş paylaşımı ilk olarak ABD’de uygulanmış, daha sonra Avrupa’da denenmiştir. Ülkemiz düzenlemeleri göz önüne alındığında, iş paylaşımına benzeyen çalışma biçimi olarak, 1475 sayılı İş Kanununun 10. maddesinde yer alan takım sözleşmesi örnek gösterilebilir. Ancak iş paylaşımını takım sözleşmesinden ayıran bazı farklılıklar vardır. Bunlar iş görme sorumluluğu ve ücret talep hakkıdır.

İş Görme Sorumluluğu: İş paylaşan ekibe ait iş görme borcu, bunlar arasındaki iç ilişkiye dayanırken takım sözleşmesinde iş görme borcu, iş gören ile işveren arasında doğrudan yapılan sözleşme ile oluşur. *Ücret Talep Hakkı:* İş paylaşımında ücret talep hakkı gruba ait iken, takım sözleşmesinde işveren ya da işveren vekili iş görenlerin her birine ücret ödemek zorundadır.

Diğer taraftan İş Kanununun iş sürelerine ilişkin emredici hükümlerine uygun olmak koşuluyla, tarafların aralarında bu sözleşmeyi yapmalarına bir engel yoktur. İş paylaşan işçiler ayrı kısmi çalışma yapan kişiler olarak kabul edilir. İş Kanunu Tasarısı’nda, iş paylaşımı ayrı ayrı düzenlenmemiş olup, ancak kısmi çalışmanın bir türü olarak uygulanmasına tasarı ve mevcut kanun engel değildir.

c. Kayan (Esnek) İş Süresi

Esnek kısmi çalışma türlerinin en eskilerinden biri olan kayan (esnek) iş süresi, günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını veya belirli bir zaman dilimi içinde ortalama günlük çalışma süresini aşmadan günlük çalışma süresi uzunluğunu da çalışanların belirlediği bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir. Bu modelde, tüm iş görenlerin iş başında ol-

masını gerektiren temel bir süre vardır. Bu temel süre “asıl, sabit veya çekirdek zaman” olarak ifade edilir. İş gören, bu çekirdek sürenin dışında istediği zaman işe gelmekte, ara dinlenmesi ve paydosunu kendi belirlemektedir. Çekirdek zaman aralığı dışında kalan çalışma saatleri esnek zaman olarak adlandırılır. Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının en önemli avantajları; işe geç gelme ve devamsızlıkların azaltılması, iş görenlerin en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri, işe geliş-gidiş saatlerindeki farklılaşma nedeniyle trafik sorununun azaltılmasıdır.

Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının avantajları olduğu gibi gerek iş görenlere gerekse işverene yüklediği bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin uzun süre açık olması nedeniyle enerji giderlerinin artması, üstlerin astlarıyla haberleşme sorunları yaşaması, işlerin yetiştirilmesi konusunda doğabilecek anlaşmazlıklardır. Kayan (esnek) iş sürelerinin uygulanması Almanya’da ilk defa 1960’larda görülmüştür. Daha sonraları diğer Avrupa ve İskandinav ülkelerine süratle yayılmıştır. Kayan (esnek) iş süresinin iki farklı modeli mevcuttur (Brewster vd., 1997). Bunlar, basit ve kayan iş süreleri modelleridir.

i) Basit Kayan İş Süresi Modeli

Bu tür kayan iş süresi uygulamasında, önceden sabit olarak belirlenen günlük iş süresi içinde iş gören, çekirdek süre dışındaki esnek sürede sadece işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitiş zamanını kendisi belirler. Böylece iş görenin, çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç bitirmesi kendi isteğine bağlı olur (TISK, 1998).

ii) Vasıflı Kayan İş Süresi

Vasıflı kayan iş süresinde, işçi günlük çalışma süresinin uzunluğunu da kısmen kendisi belirleyebilmektedir. Burada iş gören, çekirdek süresinde çalışmak koşuluyla, günlük çalışma fazlasını veya açığını belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay) daha az ya da daha fazla çalışmak suretiyle denkleştirme olanağına sahiptir. Bu şekilde iş gören, çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi edebilmekte veya fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilmektedir.

d. Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca iş görenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu çalışma modelinin temelinde işletmeye esneklik sağlayarak, işletmenin talep değişikliklerine uyumunu temin etme ihtiyacı vardır. Talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi sağlanır. Ayrıca ekonomik durgunluk dönem-

lerinde talebin ve üretimin azalması halinde çalışma süreleri azaltılarak, iş görenlerin işten çıkarılması bu model sayesinde önlenebilir.

Bu model genel olarak iki şekilde uygulanmaktadır. İlk olarak, iş görenler ve işverenler belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay, yıl) çalışma süresinin ne kadar olacağını birlikte belirleyebilirler. Böylelikle işverene, işçinin iş edimini ne zaman yerine getireceğini çağrı yoluyla belirleyebilme olanağı tanınmaktadır. Ayrıca yapılan sözleşmeyle iş gören ne kadar süre çalışacağını bilir. Diğer uygulama yönteminde ise çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işveren tarafından düzenlenir. İş görene ne kadar zaman önceden haber verileceği ve iş görenin her seferinde ne kadar süre çalışacağı konuları ön plana çıkar. Almanya'da kapasiteye bağlı değişken iş süresi KAPOVAZ olarak da adlandırılan, çağrı üzerine çalışma Alman İstihdamı Teşvik Yasasına göre, bu modellerden birincisine imkân tanınmaktadır. Söz konusu yasaya göre, işçi ile işveren işçinin hizmet edimini işin uzunluğuna göre yerine getirmesini kararlaştırdıklarında, mutlaka iş süresini de belirlemek zorundadırlar. Böyle bir belirlemeye gidilmediği takdirde, tarafların 40 saatlik haftalık iş süresine karar verdikleri kabul edilir.

e. Evde Çalışma

Evde çalışma 1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesinde, *“Bağlı olduğu işverene ait işyeri veya sair bir tesis dışında evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üreten kişinin çalışması”* şeklinde tanımlanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı tanımlama ise *“Bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması”* biçimindedir (Alp ve Sönmez, 2011:10). Evde çalışmanın işçi ve işveren açısından avantajları vardır. Özellikle ev kadınları için evde çalışma, ev işlerinin yapılması ve aile sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından oldukça avantajlı bir çalışma şeklidir. Ayrıca, evde çalışma çocuklar ve özür-lüler için de uygun bir çalışma şeklidir. İşveren açısından ise evde çalışma genel işletme maliyetlerini düşürür. Evde çalışma, zaman esnekliği yanında çalışma yeri esnekliği de sağlar. Bu yönüyle evde çalışma, esnek çalışma biçimleri arasında en radikal olanı olarak nitelendirilir.

Gelişmekte olan ülkelerde geçmişten beri uygulanan bu çalışma şekli; gelişmiş ülkelerde de yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Kısmi süreli çalışmada olduğu gibi evde çalışmada da en büyük çalışan oranını kadınlar oluşturmaktadır. Almanya, Yunanistan, İtalya, Hollanda, İspanya ve İngiltere evde çalışmanın önem kazandığı ülkeler arasındadır. Avrupa Konseyinin bir araştırmasına göre Almanya, İtalya, Hollanda, İrlanda ve Yunanistan'da evde çalışanların %90-95'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran, Fransa'da %84, İspanya'da %75, İngiltere'de ise %70'tir. Eurostat'a göre ise Avrupa'da 6,9 milyon kişi ile çalışan nüfusun %4,9'u evde çalışmaktadır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000: 28).

Ülkemizde bu çalışma modeli İş Kanununda özel olarak düzenlenmemekle birlikte uygulamada sıklıkla görülür. Bu çalışma modeli İş Kanunu Tasarısında da yer almaz ancak uygulanmasına engel teşkil edecek bir madde yoktur. Ülkemizde evde çalışma modeli, ilk olarak Güneydoğu Anadolu'da yaşanan istihdam problemine çare bulmak amacı ile uygulamaya başlatılmıştır. Daha sonra model Türk toplumunun geleneksel aile yapısına son derece uygun olduğu görülerek Türkiye'de uygulanmaya başlanmıştır. Evde çalışma modeli ülkemizde özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Eve parça başı ücret karşılığında iş verme, ülkemizde gizli işsizliğin önüne geçilerek aktif olmayan aile bireylerinin işgücüne kazandırılması açısından önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır (Kuzgun, 2007: 856).

f. Tele (Uzaktan) Çalışma

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin imkânlarının kullanılması sureti ile geliştirilen yeni çalışma modellerinden birisi de tele çalışmadır. Literatürde tele çalışmanın tanımı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Genel olarak merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan, çalışma şekli olarak tanımlatabiliriz. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma telefon, faks makinesi, ev bilgisayarları ve internet kullanımı ile mümkün olur. Tele çalışmanın karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir; iş, işyeri dışında ayrı bir yerde görülür. Bu yer ile esas işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş bir bağ vardır. İş programlanabilir bir araç vasıtası ile yapılır.

Tele çalışma modelinin işyeri ve çalışan açısından başlıca avantajları; esnek üretime olanak vermesi; ihtiyaç duyulduğu anda artan iş talepleri, tele-çalışma ile dışarıdan karşılanabilir. Dış kaynak kullanımı; tele-çalışmadan, dış kaynak kullanımı yöntemi olarak da yararlanılabilir. Personel maliyetlerini düşürmesi; tele-çalışma ile iş, proje bazında ve sonuç odaklı verildiği için çoğu zaman personel maliyetlerinde düşüş sağlanmaktadır. İşyeri işletim giderlerini düşürmesi; işyerinde personel çalıştırmaya bağlı olarak; kira, ofis ekipmanları, elektrik, su, ulaşım, yemek, sağlık gibi birçok masraf kaleminde düşüş sağlanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği; kişi çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmektedir. Serbest iş kıyafetleri; kişi istediği kıyafetle çalışabilmektedir. Performansa göre değerlendirme; kişi performansına göre iş sonuçları elde edecek ve karşılığını alacaktır. Bireysel maliyetlerde düşüş sağlanması; eğer firma tarafından karşılanmıyorsa ulaşım ve yemek masrafları azalır. İkametgâh yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması. Kadın, çocuk, sakat ve hükümlülere yeni iş imkânı yaratması gibi olumlu yönleri mevcuttur. Zamanın istenildiği gibi planlanmasına imkân verilmesidir.

Tele çalışma modelinin işyeri ve çalışan açısından dezavantajları; statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanlar sosyal güvencelerden yoksun kalabilir. Firmalar istenen nitelikte

iş üretebilecek kişileri bulmakta zorluk çekebilir, bu da işin sürekliliğini ya da kalitesini olumsuz yönde etkiler. Kurumsal bağlılık, bu tür çalışanlardan herhangi bir kurumsal bağlılık beklemek olanaksızdır. Bu durum çalışanların daha iyi koşullarda kısa sürede başka işlere geçmesine yol açabilir. Ayrıca, kurum kültürünü de olumsuz yönde etkiler. Tele çalışma örgütsel öğrenmeyi azaltmaktadır. Bu yüzden firmaların temel faaliyetleri ile ilgili alanlarında bu tür çalışmalardan kaçınılması önerilir. İş güvenliğinin az olması, tüm esnek çalışma modellerinde olduğu gibi tele çalışmada da iş güvenliği yeterli değildir. Ayrıca performans her zaman istenen düzeyde olmayabilir. Çalışma saatlerinin esnekliği çok abartıldığında, bireyin doğal bio-ritminin dışında bir çalışma ve yaşam düzeyine geçilebilir. İş görenin performansının izlenmesi ve ölçülmesinde zorluklar yaşanır. İşyerindeki sosyal paylaşımın bulunmaması sonucu yabancılaşma, tele çalışmanın en büyük dezavantajı olarak görülür. Bazı kişilerin kişilik özellikleri itibariyle ekip çalışmasından ziyade, tek başına çalışmaya daha uygun olduklarını ve bunların bu tür sorunları daha az yaşadıklarını da göz ardı etmemek gerekir. Nitekim bu tür çalışma en çok bu kişilik özelliklerine sahip olanlar tarafından tercih edilmektedir.

Pek çok AB ülkesinde merkezi ve yerel yönetimlerde uygulanmakta olan ve özel yasal düzenlemeler yapılan tele çalışma modeline ilişkin olarak ülkemizde 2010 yılında İş Kanununun 14. maddesinde değişiklik yapmayı öngören 61. maddesine tele çalışma eklenmiştir (Kandemir, 2011). Tele çalışmanın dört farklı çalışma şekilleri bulunmaktadır. Bunlar; evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici bürodur.

Evde Büro: Burada iş edimini görmekle yükümlü olan kişi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirir. Bu çalışmada bilgisayar donanımı evde bulunur, ev ile işletme merkezi arasında bağlantı kurulur ve kişiler kendi evlerinde çalışırlar. Çoğunlukla e-posta, ofis bilgisayarlarına bağlı bilgisayarlar, telefon ve faks makineleri kullanılarak gerçekleştirilir. İş görenlerin kullandıkları teçhizat kendilerine veya işletmeye ait olabilir. Bu işlere örnek olarak muhasebecilik, bilgisayar programcılığı gösterilebilir. Klasik anlamda evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülür. Klasik evde çalışma biçiminde ise daha çok el becerilerine dayalı işler söz konusudur. *Uydu Büro:* Tele çalışmanın bu şeklinde iş görme edimi işletme dışında tek iş gören tarafından gerçekleştirilmektedir. Uydu bürolar merkez bürodan uzak bölgelerde kurulan, ancak elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içinde olan birimlerdir. Burada iş gören, işletmenin personeli konumundadır ve bir istihdam biçimi olmasına karşın, işletme yapısı içinde bağımlı iş ilişkisine dayanarak, işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Amaç, işletme dışında kurulan merkezin söz konusu işletmenin iş görenlerinin büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır. Bir uydu ofiste sadece tek bir firmadan iş görenler bulunur. Uydu ofislerdeki teçhizat, firma tarafından sağlanır. Bilgisayarlar, telefon, faks ve diğer teçhizat mevcut olduğundan iş görenler şehirdeki ana ofise gitmek zorunda kalmazlar. *Komşu Büro:*

Tele çalışmanın bu biçiminde bir kaç işletme tarafından kurulan büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları vasıtasıyla hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. Bu durumda işletmeler arasındaki ilişki ticaret hukuku kurallarına göre düzenlenir. Komşu büroların en önemli avantajı personel taşıma giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır. Ayrıca işletmeler, şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden de önemli ölçüde tasarruf etmektedir. *Gezici Büro*: Tele çalışmanın bu şeklinde, bir şirket ya da işyeri temsilcisinin işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurması mümkün olur. Videotekst bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren bir sistemdir. Bu sistem yaygın olarak işletme temsilcileri ile tamir, bakım, servis hizmetlerinde kullanılmaktadır.

g. Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi, ödünç veren işveren, işçi ve işçiyi ödünç alan işveren arasında kurulan hukuki bir ilişki olarak tanımlanır (Tuncay, 2003: 57). Ödünç iş ilişkisi, işverenin iş yükünün azalması halinde, personelini işten çıkarmak yerine ihtiyacı olan başka bir işletmeye geçici bir süre için vermesidir. Yine işveren, mevsimlik işlerde ve ihtisas gerektiren işlerde olduğu gibi, geçici olarak duyduğu işgücü ihtiyacını, diğer işverenlerden ödünç olarak karşılayabilir.

Ödünç iş ilişkisinde üçlü bir ilişki mevcuttur bu ilişki; iş gören, iş görenin hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren (ödünç veren) ve geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan) arasındadır. İş gören, ödünç alana karşı iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlüdür. Ayrıca, onun verdiği talimatlara da uymak zorundadır. Ödünç alanın iş göreni gözetme sorumluluğu bulunur. Ücret ödeme borcu, aralarında hizmet akdi devam eden yani ödünç veren işverene aittir. Ancak iş gören rıza gösterirse, ücret ödeme borcu geçici olarak ödünç alana da geçebilir. Bir işverenin ilişkisi bulunduğu diğer bir işveren gözetiminde güvendiği bir kişiyi kendi iş yerinde bulundurmamak istemesi söz konusu olabilir. Holdingleşme ile ülkemizde de uygulanan bu istihdam türünde, bir holding, diğer sermaye sahipleri ile kurduğu bir şirkette, kuruluş ve faaliyete geçme safhalarında ya da kurulan şirkette veya işyerinde ortaya çıkan güçlüklerin giderilmesinde kendine bağlı ve güvendiği üst kademe yöneticisinin görevlendirilmesini uygun görebilir. Yine üst kademe yönetici olarak yetiştirilmek istenen iş gören, geçici süre ile değişik faaliyetleri yürüten diğer şirketlerin emrinde çalıştırılabilir. Bir işveren hizmet akdine göre istihdam ettiği işçisini, geçici bir süreyle çalıştırmak üzere başka bir işverene verdiğiğinde, mevcut hizmet akdi sona ermez, devam eder. İş görenin geçici olarak emrinde çalışacağı işveren ile arasında bir hizmet akdinin kurulması söz konusu değildir. İlk işveren, iş gören-

MAKALE

den işin görülmesinin talep edilmesi hakkını geçici süre ile ve iş görenin rızası ile ikinci işverene devretmiş bulunmaktadır.

Ödünç iş ilişkisi çeşitli hukuk sistemlerinde incelendiğinde, bu tür işçi istihdamının hemen her ülkede mevcut olduğu görülür. Bu üçlü ilişkinin hukuki yapısında bir ülkeden diğerine az çok farklılıklar vardır. Uygulanan tüm ülkelerde genel görüş, başkasına işçi verilmesinin ya da diğer bir deyimle ödünç iş gören istihdam edilmesinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde firmaların rekabet şansını artırdığıdır. Avrupa Birliği Çalışma Müktesebatı'nda da düzenlenmiş olan ödünç iş ilişkisi ile ilgili hükümler; konseyin 91/383 sayılı "Belirli Süreli veya Ödünç İş İlişkili İşçilerin Sağlık Koruma ve Güvenliğin Düzeltmesine Yönelik Önlemlerin Tamamlanması Hakkında Yönerge"si ile 96/71 sayılı "Hizmetlerin İfasi Çerçevesinde İşçilerin (Başka Bir Üye Ülkeye) Gönderilmesi Hakkında Yönerge"sinde yer almaktadır. 91/383 sayılı Yönergede, yönergenin amacını oluşturan konuların yanında, ödünç iş ilişkisi hakkında genel kavram ve esaslar yönünden hükümlere, 96/71 sayılı yönergede ise ödünç iş ilişkisini kapsar hükümlere yer verilmektedir (Ekin 2002, 16). Türk çalışma hayatında ödünç iş ilişkisi, 1960'lı yıllardan başlayarak, sermaye yoğunlaşmasıyla sayıları gittikçe artan şirket toplulukları ve holdinglerle çok kullanılan bir yol haline gelmiştir. Son dönemlerde ise ödünç iş ilişkisini mesleki faaliyet olarak yürütüp gelir sağlamayı amaçlayan girişimcilerin sayılarında artış olduğu tespit edilmiştir.

Ülkemizde çalışma yaşamının ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı ve yaygınlaştırdığı bu ilişki türü hakkında Borçlar Kanunu madde 320/2'de yer alan hüküm dışında herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Borçlar Kanunu'nun 320. maddesi uyarınca "*Hilafı mukaveleden veya hal icabından anlaşılmadıkça işçi taahhüt ettiği şeyi kendisi yapmaya mecbur olup başkasına devredemez. İş sahibinin dahi hakkını başkasına devredebilmesi aynı kayıtlara tabidir*" (Ekin, 2002: 22). Bu yasal düzenlemeye göre işveren iş yapma sorumluluğunu isteme hakkını kural olarak üçüncü kişiye devredemez. Ancak, anılan hükümde sözleşmeyle bu hakkın devrine olanak tanındığından bu yönde işçinin rızasının bulunması halinde ödünç iş ilişkisi kurulabilir. İş görenin iş görme borcunu başka bir işverenin işyerinde yerine getirebilir. Borçlar Kanunu madde 320'de ifade edilen "halin icabı", örneğin işyerinin devredildiği veya işverenin kişiliğinin değiştiği hallerde ortaya çıkar ve bu gibi durumlarda işin görülmesini isteme hakkı işçinin rızasına gerek olmadan yeni işverene geçer (Ekin, 2002: 22).

Ülkemizde ödünç iş ilişkisinin asgari şartlarının belirlenmesi için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İş Kanunu Tasarısında "*İşveren (ödünç veren), yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi başka bir işverene (ödünç alan) iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak verdiği ödünc iş ilişkisi kurulmuş olur*" (Ekin, 2002: 25). ifadesi yer almaktadır. Ayrıca ödünç iş ilişkisinin AB'nin 91/383 ve 96/71 sayılı yönergelelerinde, belirli süreli ve yazılı olarak yapılacağı, gerektiğinde yenilenebileceği belirtilmiş,

bu yönergeler dikkate alınarak ödünç veren ve ödünç alan işverenlerin yükümlülüklerine de yer verilmiştir.

h. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli

Yoğunlaştırılmış iş haftası, toplam haftalık iş süresinin, klasik olan 5 veya 6 işgününe değil, daha az sayıda (3 veya 4) işgününe sıkıştırılmak suretiyle dağıtılmasını ifade etmektedir. Örneğin, haftalık 40 saat olan çalışma süresinin 4 iş gününe sıkıştırılarak diğer günlerin boş kalması sağlanır. Yoğunlaştırılmış iş haftası, iş gören için daha fazla boş veya serbest zaman, işe daha az gidip gelme, daha fazla mesleki eğitim imkânı vermektedir. İşveren bakımından ise, işletmenin cari giderlerinin azaltılması, bakım-onarım işlerinin işin durmasına sebep olmadan yapılması gibi kolaylıklar sağlar (Göçer, 1994).

i. Yıllık İş Süreleri Modeli

Periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı veya asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde ortalama iş süresi, bir yıllık dönem için yapılan tam ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma süreleri dengelenmek suretiyle hesap edilir. Bu tür çalışmada iş görenin ücreti fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre ve daha ziyade sabit aylık ücret olarak belirlenmektedir. Bu şekilde asgari çalışma dönemlerinde iş görenin ücretinde bir azalma olmamaktadır. Bu özellikle ülkemizde otomotiv ve tekstil sektöründe sıkça yaşanan darboğazlar ya da talebin bir hayli arttığı dönemlerde uygulanması gereken bir yöntem olarak görülmektedir (TİSK, 1999). Çalışan kişinin tıpkı banka hesabı gibi, çalıştığı süreleri kaydettiği bir çalışma saati hesabı bulunur. İş gören günlük çalışılması gereken sürenin eksik veya fazla olan kısmını bu hesaba kaydeder. Belirtilen süre içerisinde iş gören, çalışması sözleşmelerle belirlenen zamanı doldurur. Günlük veya haftalık çalışma sürelerini kendi tercihihine göre ayarlar. Çalışma saati hesabı modellerinin farklı türleri geliştirilmiştir.

j. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli

İş görenin birden bire emekliye ayrılmasına alternatif olan emekliliğe yumuşak geçiş modelinde, belirli bir yaştan sonra işçi tedricen azalan sürelerde istihdam edilir. Bunun yanında, emeklilik yaşına az kalan işçiye kayan iş süreleri sisteminde çok daha geniş olanaklar tanınır. Bu şekilde emekliliğe yumuşak geçişin amacı, iş göreni emeklilik şokundan kurtarmak ve aynı zamanda iş görenin yaşlanmasına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun bir şekilde iş sürelerini azaltmaktır (Göçer, 1994).

k. Vardiya Modelleri

Bir iş görenin çalışma saatinin işletmenin faaliyet gösterdiği zamandan kısa olması durumunda ya da tam tersine işletmenin faaliyet gösterdiği süre çalışanların çalışma saatinden uzun ise personel planlamasında çalışma saatlerinin düzenlenmesi zorlaşır. Bu durumda vardiyalı çalışma söz konusu olur. Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Diğer çalışma modelleri ile kombine edilerek de uygulanmaktadır. Günümüzde iki veya üçlü vardiya sistemi yerine kayan (esnek) vardiya sistemleri uygulanmaktadır. Çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturarak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle işyerindeki vardiya çalışmasında bütünlük sağlanır. Bu sistemde vardiyaların değişik uzunlukta belirlenebilmesi, işletmenin günlük normal iş süresinin uzatılmasını sağlar. Vardiya sistemleri, özellikle işyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da vardiya işçilerinin de kısmi süreli çalışmak istemelerinin de yararlı olmaktadır. Esnek vardiya modelinde modelin esnekliği, iş görenlerin tercihlerinin, vardiyaların süresinde, yerinde ve dağılımında ne derecede dikkate alındığı ile ölçülür. AB ülkelerinde yoğun olarak kullanılan bu çalışma yöntemi, ülkemizde de uygulanmaktadır. 1475 sayılı İş Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak çıkartılan Tüzük, vardiyalı çalışmanın usul ve esaslarını düzenlemiştir. İş Kanunu Tasarısı ile bu çalışma sisteminin daha da esnekleştirilerek uygulanması mümkün olabilecektir.

Esnek vardiya modelleri denince genel olarak, işletmedeki çalışma zamanının birden fazla başlama ve bitiş zamanları ile önceden belirlenen dağılım ve süreleri farklı olan parçalara ayrılması anlaşılır. Böylece işletmede çalışılması gereken süre, aynı iş yerinde farklı iş görenler tarafından belirlenen aralıklarda paylaştırılarak çalışma saatlerinin, işverenin ihtiyaçları doğrultusunda uzatılması sağlanır. Çalışma saati günün büyük bir bölümünü veya 24 saatini kapsayabilir. Vardiya sisteminin oluşturulmasında çok sayıda uygulama biçimi mevcuttur. Bu sisteminin esnekleştirilmesi genellikle başka modellerle kombine edilmesi ile sağlanır. Örneğin vardiyaların başlama ve bitiş zamanları değişken olabilir. Veya bir hesap açılmak suretiyle vardiyalarda iş görenlerin çalışma sürelerindeki farklılıklar kaydedilerek belli bir zaman aralığında çalışılan sürenin eşitlenmesi öngörülebilir. Bazı iş yerlerinde vardiya sürelerinde esneklik sağlanırken, çalışanların mutlaka iş yerinde bulunmaları gereken çekirdek zaman aralıkları tespit edilir.

Modelin en büyük avantajı işletmenin çalışma saatlerinin uzatılabilmesidir. Özellikle hizmet sektöründeki bazı işletmelerin (hastane, ısıtma işlem fırını bulunan işletmeler) 24 saat çalışmaları zorunludur. Pek çok işletmede bu modelin uygulanması ile fazla mesai ücreti ödemediği kapasite kullanım oranı arttırılabilir. Diğer avantajları sırasıyla (Korkusuz, 2005); işletmelerde bulunan araç ve gereçlerin kullanımının maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamak, teknolojik yöntemlerin gelişiminin sürekliliğini sağlamak, iletişim, sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin

taleplerinin karşılanmasına yardımcı olmaktadır.

En büyük dezavantajı ise gece vardiyalarında iş görenin psikolojik ve fizyolojik yüklenmesinin artmasıdır. Bu dezavantaj vardiya dönüşümlerinin düzenlenmesi ile minimuma indirilmeye çalışılmaktadır. Esneklik bakımından en önemli ölçü ise işletmenin çalışma saatleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarken, iş görenlerin vardiyalar ile ilgili tercihlerinin modelde göz önüne alınmasıdır.

3. Sonuç

Esneklik, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir. Çalışma saatlerinin esnekliği işveren ve iş görenlerin isteklerinin hangi ölçüde dikkate alındığı ile ölçülür. Geçmiş yılların aksine, yeni dönem işverenlerin ortak görüşü "işin nerede" yapıldığından ziyade, "işin istenilen şartlarda" yapılıyor olmasına odaklanmaktadır. Esnek çalışma modelleri sayesinde işveren-işçi-müşteri memnuniyeti döngüsünün maksimize olduğu rahatlıkla görülmektedir. Tüm dünya da hızla yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, ülkemizde ise birkaç büyük kurumsal firma dışında çok fazla tercih edilmemektedir. Oysaki özellikle 4857 sayılı İş Kanununda yapılan değişikliklerin genel gerekçesinde teknolojinin yarattığı yeni koşullara uyum çabasına değinilerek, yeni teknolojilere bağlı olarak yeni çalışma türlerinin ortaya çıktığı ve yaygınlaşması gerektiği vurgulanmaktadır (Hatman, 2003).

Esnek çalışma modellerinin şirketler ve çalışanları tarafından tam anlamıyla bilinmemesi bu yeni çalışma sisteminden uzak durulmasına sebep olmaktadır. Esneklik kavramının getirdiği önyargının aksine, mekân ve zaman kavramı bakımından bağımsızlık sağlaması durumunda, çalışanların da şirkete daha fazla katkı sağladığı görülmektedir. Çalışanın, çalışma ortamında ki mutluluğu şirkete olan sadakatini de beraberinde getirmektedir.

Şirketlerin işleyişi ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak şirket bünyesine uygun esnek çalışma modellerinden biri seçildiği takdirde çalışanların verimliliğinin arttığı, iş değiştirmede ciddi azalmalar kaydedildiği, bununla beraber yeni personel alım maliyetlerinin azaldığı görülmektedir. Bu çalışmada, ülkemiz için yeni bir kavram olan esnek çalışma modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Her bir modelin kendi içinde oluşturduğu avantajlar ve dezavantajlar gerek şirket açısından gerekse çalışan açısından; ayrı ayrı ele alınmıştır. Şirket kendine uygun esneklikte bir model seçerek yukarıda belirtilen avantajların yanında çalışanlarının iş ve özel hayatlarının da dengede tutulmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Alp, Elif ve Alev Sönmez (2011) "ILO'nun 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi", *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 23(5-6), s.16-27.

Brewster, Chris, Lesley Mayne ve Olga Tregaskis (1997) "Flexible Working in Europe: A Review of the Evidence", *Management International Review Özel Sayı*, 1997/1, s.85-103.

Centel, Tankut ve Sarper Süzek (2002) *İş Hukuku*, İstanbul: Beta.

Centel, Tankut (1992) *Kısmi Çalışma*, İstanbul: Kazancı Hukuk.

Crompton, Rosemary (2002) "Employment, Flexible Working and the Family"; *The British Journal of Sociology*, 53(4), s.537-558.

Duck, Jeanie Daniel (1999) "Changing Management", MESS: Harvard Business Review.

Ekin, Nusret (2002) "Çağdaş İş Kanunu İhtiyacı"; *İşveren Dergisi*, XL(12), s.26.

Eyrenci, Öner ve Kadriye Bakırcı (2000) *Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Göçer, İlhan (1994) "İstihdam Hizmetlerinin Çeşitlendirilmesi ve Özel İstihdam Acentaları", *İşveren Dergisi*, 32(6), s.20-22.

Hatman, Ülkü (2003) *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ILO (1993) *World of Work*. No:5.

Kandemir, Murat (2011) *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*, Ankara: Legal.

Karakoyunlu, Erdoğan (2003) "Ya Esneklik Olmazsa..?", *İşveren Dergisi*, TİSK Yayını, 41(5), s.7-8.

Kuzgun, İnci (2007) "Türkiye'de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi", *Journal of Yaşar University*, 2(8), s.841-861.

Korkusuz, Refik (2005) "Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlenmesi", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1-2), s.68-85.

Köstekli, Şener (2000) Esneklik ve Sendikal Politikalar, *Türk-İş Yıllığı*, cilt 1.Ankara.

Mahiroğulları, Adnan (2005) *Türkiye’de İşçi Sendikacılığı*, İstanbul: Kitabevi.

TİSK, (1999) *Çalışma Hayatında Esneklik*, Ankara.

Tiziano, Treu (1992) “Labour Flexibility in Europe”, *International Labour Review*, 131(4-5), s.497-512.

Tuncay, Can (2003) “İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi”; *Mercek Dergisi*, 8(30), s.57.

Türk-İş (2003) *19. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu 1999-2003*, Ankara.

Türk-İş (1998) *20. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu*, Ankara.

Yavuz, Arif (1995) *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri’ne Etkisi*, Ankara: Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası.

BEYKOZ AKADEMİ DERGİSİ YAYIN İLKELERİ

1. Beykoz Akademi Dergisi, 6 ayda bir yayınlanan, hakemli bir dergidir. Dergi, her yılın Haziran ve Aralık aylarında yayınlanır.
2. Beykoz Akademi Dergisi, İşletme, Lojistik ve İktisat başta olmak üzere, iktisadi ve idari bilimler konusunda eserler kabul eder.
3. Beykoz Akademi Dergisi, Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış eserleri kabul eder. Türkçe yayınlanan eserlerde normal özet dışında İngilizce genişletilmiş özet sunulur.
4. Beykoz Akademi dergisinde yayınlanacak eserler makale (article) ve kitap incelemesi (book review) olmak üzere iki gruba ayrılır. Her iki gruptaki yazılar hakem değerlendirmesine tabidir.
5. Yayınlanması amacıyla dergiye gönderilecek eserler, daha önce hiçbir yerde yayınlanmamış veya gönderildiği tarih itibarıyla yayınlanma amacıyla hakemlik sürecinde olmayan çalışmalar olmalıdır.
6. Değerlendirme süreci, yazar tarafından eserin Beykoz Akademi Dergisi'nin resmi editör adresine elektronik yoldan iletilmesiyle başlar. Bunun dışında herhangi bir yoldan eser kabulü yapılmaz.
7. Beykoz Akademi Dergisi'nde yayınlanacak tüm makaleler, yazarın kimliğinden haberdar olmayan iki hakemin denetiminden (double-blind review) geçer. Hakemlerin raporları, hakemlerin kimlikleri saklı tutularak yazara iletilir ve gerekli görülen durumlarda yazardan düzeltmeler istenir. Hakemlik sürecinde giren bir eserin dergide yayınlanıp yayınlanmayacağına editör tarafından, hakemlik sürecinin tamamlanmasından sonra karar verilir.
8. Dergiye gönderilen yazıların ön değerlendirmesi editör tarafından, yazının teslim edildiği tarihten itibaren iki hafta içerisinde yapılır ve şekil şartlarını sağlamayan ya da konu bakımından Beykoz Akademi Dergisi'nin yayın kapsamıyla uyum olmayan yazılar geri çevrilir. Eğer editör tarafından yazının şekil şartlarını sağladığı ve Beykoz Akademi Dergisi'nin yayın kapsamıyla uyum olduğu düşünülürse, hakemlik süreci başlatılır ve yazara bu yönde bilgi verilir. Hakemler yazıyı değerlendirir ve raporlarını editöre sunarlar. Bu noktada yazının
 - a. Yayınlanmasının mümkün olmadığına,
 - b. Kapsamlı düzeltmelerle birlikte yayınlanabileceğine,
 - c. Küçük düzeltmelerle yayınlanabileceğine veya
 - d. Mevcut haliyle yayınlanabileceğinekarar verilmiş olabilir. Bu karar, anonim hakem raporlarıyla birlikte yazara iletilir. Eğer yazıda düzeltme istenmişse, kapsamlı düzeltmeleri tamamlamanın süresi bir ay, küçük düzeltmeleri tamamlamanın süresi iki haftadır.
9. Yazar, hakemlik sürecinin herhangi bir noktasında yazısını gerekçe göstermeksizin geri çekebilir. Hakemlik sürecini başarılı biçimde tamamlayan eserler yayın aşamasına gelir ve yazardan yayınlanması için son onayı alınır. Bu noktadan itibaren yazının telif hakları Beykoz Akademi Dergisi'ne geçer ve yazar tarafından geri çekilmesi olanaksız hale gelir.
10. Beykoz Akademi Dergisi'nde yayınlanan eserler için herhangi bir telif ücreti ödenmez.
11. Beykoz Akademi Dergisi, hiçbir şart altında makalelerin hakemlik sürecine sokulması ya da yayımlanması için yazarlardan ücret talep etmez.
12. Editörlük ya da hakemlik sürecinin herhangi bir noktasında intihal içerdiği tespit edilen eserler derhal, bu gerekçeyle reddedilir.
13. Beykoz Akademi Dergisi'ne yayınlanma amacıyla eser gönderen kişiler bu ilkeleri okumuş ve kabul etmiş sayılırlar.

BEYKOZ AKADEMİ DERGİSİ'NDE YAYINLANACAK ESERLERDE ARANACAK OLAN ŞEKİL ŞARTLARI

1. Biçim ve Sunum

- Eserler Microsoft Word programının son sürümünde yazılmış olmalıdır.
- Eserlerde başlığın altında yazar(lar)ın, Adı Soyadı bulunmalıdır. Birden fazla yazarın bulunması durumunda yazarlardan ismi ilk sıraya yazılacak olan yazar aynı zamanda makalenin sorumlu yazarı (corresponding author) olacaktır.
- Yazar(lar)ın bağlı bulunduğu kurum, varsa akademik titr ve elektronik posta adresi ilk sayfanın dipnotlarında belirtilmelidir.
- Eserin başında, Türkçe ve İngilizce olarak 500'er kelimelik Özet ve Abstract sunulmalıdır. Özet ve Abstract'ın sonunda, 3-5 adet anahtar kelime, JEL kodlarıyla birlikte alfabetik sırayla verilmelidir.
- Eserin başlığı, tamamı büyük harfle ve koyu yazılmalıdır. Eser içerisinde başlıklar üç seviye olmalı ve aşağıdaki örnekte görüldüğü gibi biçimlendirilmelidir. 3. alt seviyeden daha derin başlık açılmamalıdır.

ESER BAŞLIĞI

1. Bölüm Başlığı

a. Alt başlık

i) Madde

- Eserin tamamı, Calibri fontla, 11 punto, 1,15 satır aralığı ve paragraflardan sonra 10 nokta boşlukla yazılmalı, metnin tamamı sola yaslanmalıdır.
- Eserlerde yer alacak tablolar ve şekiller kendi gruplarında ayrı ayrı numaralandırılmalıdır (Tablo 1, Tablo 2 vb.). Tablo ve şekil başlıklarının "İlk Harfleri Büyük" yazılmalıdır. Tablo başlıkları tabloların üstüne, şekil başlıkları şekillerin altına yazılmalıdır. Özgün olmayan tablo ve şekillerde muhakkak obje altında kaynak gösterilmelidir.
- Her türlü yazım ve noktalama konusunda Türk Dil Kurumu tarafından uygulanmakta olan güncel kurallar dikkate alınır.

2. Metin İçinde Kaynak Gösterilmesi

- Beykoz Akademi Dergisi'nde yayınlanacak eserlerde kaynaklar dipnotlarda değil, metnin içerisinde gösterilir. En temel halinde bu gösterge yazarın soyadı, eser yılı ve kaynak gösterilen yerin eserdeki sayfa numarası şeklinde yapılır (Boratav, 2010: 35).
- Eğer aynı noktada birden fazla esere atıf yapılacaksa atıflar parantez içerisinde ve noktalı virgülle ayrılarak, yazarın soyadına göre alfabetik olarak sıralanır (Boratav, 2010: 35; Cem, 1974: 122).
- Eğer iki yazarlı bir kaynağa atıf yapılacaksa yazarların soyadı kaynaktaki sırayla

- verilir ve birbirlerinden “ve” bağlacı kullanılarak ayrılır (Hinderink ve Kıray, 1970: 140).
- Eğer ikiden fazla yazarlı bir kaynağa atıf yapılacaksa, yazarlardan yalnızca birinin soyadının ardından “vd.” (ve diğerleri) kısaltması kullanılır (Oyan vd., 2001: 25).
 - Aynı yazarın birden fazla eserine atıf yapılacaksa yazarın soyadı bir kez kullanılır ve atıf tarih sırasına göre yapılır (Boratav, 1986: 41; 2010: 35).
 - Aynı yazarın aynı yıl içerisinde yayınlanmış birden fazla eseri kaynak gösteriliyorsa, bu eserler yılın sonuna küçük harf eklenerek sıralanır (Boratav, 1995a: 23).
 - Eğer yazarın ismi metin içinde geçerken atıf yapılıyorsa parantez içerisinde tekrar yazılmaz ve atıf, yazarın isminden hemen sonra değil, atfın yapıldığı kelimenin sonrasına konur: Boratav’a göre (2010: 35).
 - İstisnai olarak, dipnotta atıf yapılacaksa, aynı kurallar uygulanır.

3. Alıntılar

- Metin içinde yapılan her türlü alıntı, bir cümlenin parçası dahi olsa “*tırnak içinde ve italik*” yazılır ve uygun biçimde atıf yapılır.
- İki tam cümleyi geçen alıntılar ayrı bir paragraf olarak, tırnak içine alınmadan ve 10 punto boyu ile *italik* yazılmalıdır. Bu durumda atıf alıntının sonunda, aynı punto boyu ile ancak italik yapılmadan verilmelidir.
- Blok alıntılardan kaçınılmalıdır.

4. Dipnotlar

- Dipnotlar eser boyunca numaralandırılmalıdır
- Dipnotlar, metin içinde bulunmasına gerek görülmeyen ancak ikincil öneme sahip olduğu için okuyucuya sunulması istenen konulara ayrılmalıdır.
- Dipnotlarda hiçbir şart altında şekil, tablo vb. sunulmamalıdır.
- Dipnotlar kesinlikle nokta ile biter.

5. Kaynakça

- Kaynakça yazar soyadına göre sıralanmalı, aynı yazarın birden fazla eserinin kaynakçada yer alması durumunda eserler kendi içlerinde eskiden yeniye doğru sıralanmalıdır. Kaynakçanın her maddesinde yazar adı ve yıl kısmı **kalın** yazılır. Tarihsiz ya da yayın tarihi belirlenemeyen eserler “tarihsiz” şeklinde tarihlenerek yazarın en yeni eserinin altına yerleştirilmelidir. Yazarı bilinmeyen eserler “Anonim” isimli bir yazar tarafından yazılmış gibi kaynak gösterilmelidir.
- Kaynakça numaralandırılmamalıdır.
- Kaynakçanın her maddesinin sonuna nokta konur.
- Yayınlayan kuruluşun adı verilirken bu ismin “Yayınevi”, “Press”, “Publishers” vb. bölümü yazılmaz.
- Makale isimleri “Tırnak İçerisinde ve Baş Harfleri Büyük”, kitap isimleri *Baş Harfleri Büyük ve İtalik* yazılır.

- f. İnternet üzerinden erişilen ve değişebilir kaynaklarda (haber portalları, blog yazıları vb.) muhakkak erişim tarihi belirtilir.
- g. Makalelere yapılan atıflarda makalenin yayınlandığı periyodik yayının cilt ve numarası bu önekler olmadan belirtilir ikincisi parantez içine alınarak belirtilir, ardından sayfa aralığı "s." önekiyle verilir. Örneğin bir periyodik yayının 5. cildinin 10. sayısında 150 ile 200. sayfalar arasında yayınlanmış olan bir makale 5(10), s.150-200 olarak gösterilir.
- h. Her durumda yazarın ismi Soyad, Ad olarak yazılır. İki yazar varsa isimleri orijinal kaynakta verildiği sıra ile verilir ve ikinci yazarın ismi "ve" bağlacından sonra Ad Soyad şeklinde yazılır. Üç veya daha fazla yazar olması durumunda aynı kural çerçevesinde, yalnızca sonuncu isim "ve" bağlacıyla ayrılarak yazılır. Birden fazla ismi ya da soyadı olan yazarlarda kısaltma kullanılmaz.
- i. Bunun ötesinde, çeşitli kaynakların kaynakçada nasıl gösterilebileceği aşağıda örneklenmiştir:

Kitap:

Boratav, Korkut (1986) *İstanbul ve Anadolu'dan Sınıf Profilleri*, Ankara: İmge.

Kitap, birden fazla yazarlı:

Kıray, Mübeccel ve Jan Hinderink (1970) *Social Stratification as an Obstacle to Development: A Study of Four Turkish Villages*, New York: Praeger.

Kitap, birinciden sonraki basımlar:

Boratav, Korkut (2010) *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2007*, 12. Baskı, Ankara: İmge.

Çeviri kitap (gerektiğinde yukarıdaki biçimde baskı sayısı eklenerek):

Foster, William Zebulon (2011) *Üç Enternasyonalin Tarihi*, çev. C. Saday, İstanbul: Yazılama.

Dergiden makale:

Patnaik, Utsa (1979) "Neo-Populism and Marxism: The Chayanovian View of the Agrarian Question and Its Fundamental Fallacy"; *The Journal of Peasant Studies*, 6(49), s.375-420.

Derleme kitaptan makale:

Boratav, Korkut (1988) "Birikim Biçimleri ve Tarım", *Türkiye'de Tarımsal Yapılar (1923-2000)* içinde (der. Ş. Pamuk ve Z. Toprak), s. 237-256, Ankara: Yurt.

Derleme kitabın kendisi (gerektiğinde yukarıdaki biçimde baskı sayısı eklenerek):

Pamuk, Şevket ve Zafer Toprak (der.) (1997) *Türkiye'de Tarımsal Yapılar (1923-2000)*, Ankara: Yurt.

Kurum tarafında hazırlanmış rapor:

Devlet Planlama Teşkilatı (1963) *1. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963-1967*, Ankara.

Konferansa sunulmuş bildiri:

Güler, Birgöl Ayman (2002) "Dünya Bankası Proje Anlaşmaları", *2002 Tarım Haftası: Küreselleşme ve Türkiye Tarımı* sempozyumunda sunulan bildiri, 7-8 Ocak 2002, Ziraat Mühendisleri Odası, Ankara.

Çalışma Metni (Working Paper):

Şenses, Fikret (2007) *Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler*, Ankara: ODTÜ Ekonomik Araştırmalar Merkezi, ERC Working Papers No: 07/05.

Lisansüstü tez:

Önal, Nevzat Evrim (2007) *1980 Sonrası Devlet Politikalarının Tarımsal Dönüşüme Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet adresinden makale:

Levidow, Les (2002) "Marketizing Higher Education: Neoliberal Strategies and Counter-Strategies", http://oro.open.ac.uk/5069/2/LL_Marketising_HE.pdf, Erişim tarihi: 5 Ocak 2011.

