

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜMRÜK ÇALIŞANLARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE
KURUM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
İSTANBUL GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yusuf Taha OKAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Yusuf Taha OKAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Gümrük Çalışanlarının Çalışan Memnuniyeti İle Kurum Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Gümrük Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 12.08.2016
- SAYFA SAYISI** : 98
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof. Dr. Gültekin RODOPLU
- DİZİN TERİMLERİ** : Gümrük, Rekabet, Performans, Uluslararası Arena, Personel Memnuniyeti
- TÜRKÇE ÖZET** : Günümüz çalışma ortamında her kurum daha yüksek kalitede bir çalışma ortamı arzular. Bu durum ancak kurumda çalışanların performansını yükseltmekle mümkün olabilmektedir. Çalışanların performansını artırmanın en etkili yolu ise onların memnuniyetini ölçmek aynı şekilde kurumda gördükleri pozitif ve negatif durumları belirlemektir. Bunun için de personel memnuniyet anketi ile çeşitli açık uçlu sorulardan oluşan sorular sorulmaktadır. Bu kavramları içeren nitelikte olan anket uygulanmak suretiyle sonuçları incelenmektedir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Yusuf Taha OKAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜMRÜK ÇALIŞANLARININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE
KURUM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
İSTANBUL GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yusuf Taha OKAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yusuf Taha OKAN

.../.../2016



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yusuf Taha OKAN'ın **Gümrük Çalışanlarının Çalışan Memnuniyeti ile Kurum Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Gümrük Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

Üye

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Kerem TOKER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / 08 / 2016

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüz çalışma ortamında her kurum daha yüksek kalitede bir çalışma ortamı arzular. Bu durum ancak kurumda çalışanların performansını yükseltmekle mümkün olabilmektedir. Çalışanların performansını artırmanın en etkili yolu ise onların memnuniyetini ölçmek ve kurumda gördükleri pozitif ve negatif durumları belirlemektir. Bunun için de çeşitli ölçme araçlarının kullanılması faydalı olabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası arenada rekabet edecek güçlü bir gümrük yapısının oluşturulabilmesi için yapılması gerekenleri tespit etmektir. Zira gümrükler tüm ülkelerin ekonomileri için oldukça önemli bir konumdadır. Bu alanda yapılmış olan bu çalışma, gümrük kurumundaki mevcut durumları tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak açısından önemlidir. Araştırma kapsamında çalışanlara uygulanan personel memnuniyet anketi ile kuruma yönelik pozitif ve negatif algı soruları SPSS istatistik programında analiz edilerek yorumlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Gümrük, Rekabet, Performans, Uluslararası Arena, Personel Memnuniyeti

SUMMARY

Every organization desires a higher quality working conditions in today's work environment. To have a higher quality is only possible by improving the performance of employees in the institution. The most effective way to increase the performance of employees is to measure their satisfaction and to specify employees' positive and negative experiences in the institution. Using various measuring instruments is necessary to release this.

The aim of this study is to determine what is required to form a customs structure strong enough that can compete in international area. Because customs are in a very important position in the economy of all countries. This study which is done in that area is important to identify the current situation in customs and offer solution recommendations. Employees' satisfaction questionnaire and questions about positive and negative perceptions of employees are analyzed by SPSS programme within this study.

Keywords: Customs, Competition, Performance, International Arena, Employee Satisfaction



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GRAFİKLER LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
GÜMRÜK YAPISI VE ULUSLARARASI REKABET	
1.1.TÜRK GÜMRÜK TEŞKİLATI.....	3
1.1.1.Bakanlık Teşkilat Yapısı.....	3
1.1.1.1.Bakanlık Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları.....	3
1.1.1.1.1.Bakanlık Merkez Teşkilatı.....	3
1.1.1.1.2.Bakanlık Taşra teşkilatı.....	3
1.1.1.1.3.Bakanlık Yurtdışı Teşkilatı.....	4
1.1.1.2.Bakan'ın Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	4
1.1.2.Hizmet Birimleri.....	5
1.1.2.1.Gümrükler Genel Müdürlüğü.....	5
1.1.2.2.Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü.....	5
1.1.2.3.İç Ticaret Genel Müdürlüğü.....	5
1.1.2.4.Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü.....	6
1.1.2.5.Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel müdürlüğü	6

1.1.2.6.Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü.....	6
1.1.2.7.Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.....	6
1.1.2.8.Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.....	6
1.1.2.9.Diğer Hizmet Birimleri.....	7
1.2. GÜMRÜK TEŞKİLATI TARİHÇESİ.....	7
1.2.1. Osmanlı Dönemi Gümrük Tarihi.....	7
1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Gümrük Tarihi.....	8
1.3. TÜRK GÜMRÜK YAPISININ DÜNYA GÜMRÜKLERİYLE İLİŞKİLERİ VE KIYASLANMASI.....	10
1.3.1. Türkiye ve Dünya Gümrük Örgütü İlişkileri.....	10
1.3.2. Türküye'nin Dünya Gümrük Örgütüne Katkıları.....	11
1.4.ULUSLARARASI REKABET.....	12
1.4.1. Küreselleşme.....	12
1.4.1.1. Küreselleşme ve Politik Boyutu.....	13
1.4.1.2. Küreselleşmenin Sosyo Kültürel Boyutu.....	13
1.4.1.3. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu.....	14
1.4.1.4. Küreselleşmenin Tarihsel Serüveni.....	14
1.4.1.5. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı.....	15
1.4.1.6. Sonuçları İtibariyle Küreselleşme.....	16
1.4.1.7. Küreselleşme ve Gelir Dağılımı.....	17
1.4.2. Küreselleşmenin Rekabet Boyutu.....	17
1.4.2.1. Küresel Sektörde Rekabet.....	17
1.4.2.2. Küresel Rekabet Gücü.....	19
1.4.2.2.1. WEF ve IMD Yaklaşımı.....	19
1.4.2.2.2. Ordodoks Yaklaşımı.....	19
1.4.2.2.3. Şebeke Yaklaşımı.....	19
1.4.2.2.4. Porter'cı Yaklaşım.....	20

1.4.2.2.5. Bilgi Temelli Yaklaşım.....	20
1.4.2.2.6. Dunning'in Yaklaşımı.....	21
1.4.2.2.7. 3-P Yaklaşımı.....	21
1.4.2.2.8. Çevreci Yaklaşımı.....	22
1.4.2.2.9. Krugman'ın Yaklaşımı.....	22
1.4.3. Türkiye'nin Gelişmişlik Olarak Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması.....	23
1.4.3.1. Prestijli Kuruluşların Türkiye Karşılaştırması.....	23
1.4.3.2. Türkiye Ekonomisinin Dünya'daki Yeri.....	24
1.4.4. Türkiye'nin Rekabet Gücünün Artırılması İçin Yapılması Gereken Ulusal Politikalar.....	26
1.4.4.1. Küresel Rekabet Gücünün Tanımı.....	26
1.4.4.2. Devlette Yeniden Yapılanmaya Gidilmelidir.....	27
1.4.4.3. Dış Ticarete Artış Sağlanmalı ve Cari Açık Azaltılmalıdır	28
1.4.4.4. Bütçede Açıklar Kapatılmalı ve Borçlar Azaltılmalıdır....	29
1.4.4.5. Kayıt Dışı Ekonomi Minimum Seviyeye İndirilmelidir.....	29
1.4.4.6. Üretime Yönelik Vergi Politikaları Uygulanmalıdır.....	29
1.4.4.7. Bürokrasi ve Kırtasiyecilik Kaldırılmalıdır.....	29
1.4.4.8. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Cezbedecek Tedbirler Alınmalıdır.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	31
2.1.1. Performans Tanımının Değişik Boyutlarıyla Ele Alınması.....	31
2.1.2. Örgütsel Alanda Performans.....	33
2.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
2.2.1. Kişiden Kaynaklı Faktörler.....	34
2.2.1.1. Fiziksel Kaynaklı Özellikler.....	34

2.2.1.2. Psikolojik Özellikler.....	35
2.2.1.3. Psiko-Sosyal Özellikler.....	38
2.2.1.4. Çalışanın İhtiyaçları.....	39
2.2.1.5. Motivasyon.....	40
2.2.1.6. Stres.....	43
2.2.2. Çevresel Faktörler	45
2.2.2.1. Fiziksel Özellikler	45
2.2.2.2. Sosyo Kültürel Özellikler.....	47
2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE ÖNEMİ.....	47
2.3.1. Memnuniyet Kavramı.....	47
2.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜMRÜK PERSONELİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇISINDAN KURUMLARINA YÖNELİK POZİTİF VE NEGATİF ALGILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METADOLOJİSİ.....	51
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	51
3.1.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler.....	51
3.1.3. Araştırmanın Önemi.....	52
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	52
3.1.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
3.1.4.2. Veri Toplama Araçları.....	52
3.1.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	53
3.1.4.4. Veri Analiz Teknikleri.....	53
3.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	53
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri İle İlgili Analiz.....	53
3.2.2. Araştırmaya İlişkin Verilerin Analiz Edilmesi.....	55
3.2.3. Kurumdaki Olumlu ve Olumsuz Durumların Frekans Dağılımı....	59

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	-



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
CIA World Fatbook	:	Amerika Birleşik Devletleri Merkezi Haber Alma Teşkilatı Tarafından Dünya Ülkeleri Hakkında Toplanan Bilgilerin Almanak Stilinde Yayımlandığı Bir Referans Kaynak Kitabıdır
ÇUŞ	:	Çok Uluslu Şirketler
D.C.	:	Kolombiya Bölgesi
FED	:	Amerika Birleşik Devletleri Yurtiçi Merkez Bankası
GATT	:	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
OECD	:	Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Örgütü
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
WEF	:	Dünya Ekonomik Forumu
IMD	:	Yönetmel Gelişme Enstitüsü
GSYİH	:	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
İİBF	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MINT	:	Meksika, Endonezya, Nijerya ve Türkiye'nin de Dâhil Olduğu Ekonomik Oluşumdur
MIST	:	Meksika, Endonezya, Güney Kore ve Türkiye'nin de Dâhil Olduğu Ekonomik Oluşumdur
s.	:	Sayfa
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
Vb.	:	Ve Benzeri
3-P	:	Potansiyel, Performans ve Proses

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1	Devletlerin Dünya Gümrük Örgütüne Katkıları..... 11
Tablo-2	Uluslararası Para Fonu (IMF) Ülkelere Göre GSYİH Verileri..... 24
Tablo-3	Çalışan memnuniyetini artırmak için yöneticilerin özen göstermesi gereken davranışlar..... 49
Tablo-4	Çalışmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları..... 53
Tablo-5	Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.... 54
Tablo-6	Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri..... 54
Tablo-7	Çalışmaya Katılan Personelin Medeni Durumları..... 55
Tablo-8	Çalışmaya Katılan Gümrük Personelinin Çalışma Pozisyonları..... 55
Tablo-9	Kurum Çalışanlarının Memnuniyetlerini Cinsiyet Değişkenine Göre Belirlemek Amacıyla Yapılan t Testi..... 56
Tablo-10	Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Memnuniyetlerini Belirlemek İçin Yapılan t Testi..... 56
Tablo-11	Çalışma Pozisyonuna Göre Çalışanların Kurumlarına Duydukları Memnuniyet Oranlarını Karşılaştırmak İçin Yapılan Mann Whitney U Testi..... 57
Tablo-12	Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumlarına Duydukları Memnuniyeti Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Testi..... 57
Tablo-13	Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumlarına Duydukları Memnuniyeti Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Testi..... 58
Tablo-14	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Kurum Memnuniyet Oranlarını Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları..... 58
Tablo-15	Kurum Çalışanlarının Kurumlarında Yapılması Gerekenlerle İlgili Görüş Analizleri 59
Tablo-16	Çalışanların Kurum İle İlgili Pozitif Durum Algıları 61
Tablo-17	Çalışanların Kurum İle İlgili Negatif Durum Algıları..... 62
Tablo-18	Gümrük Personelinin Kurumlarına Yönelik Algıları İle Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi..... 63

GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Grafik-1 IMF, Dünya Bankası ve CIA World Kurumlarına Göre Türkiye, Dünya ve Avrupa'nın Karşılaştırılması.....	25
Grafik-2 Türkiye ve OECD Ülkelerinin İşsizlik Verileri.....	25



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Gümrüğümüzün Tarihçesi.....	9
Şekil-2 Çalışan memnuniyeti Modeli.....	48



EKLER LİSTESİ

EK – A

ANKET FORMU ÖRNEĞİ



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresinde bilgi, deneyim ve desteğini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve bu tezin hazırlanmasında bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Gültekin RODOPLU'ya,

Bu süre içerisinde bana destek olan tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Yusuf Taha OKAN



GİRİŞ

Dünya devletlerinin temel amacı uluslararası arenada her yönüyle rekabet edecek ekonomik bir yapıya kavuşmaktır. Bunu sağlamak için hem uluslararası hem de ulusal düzeyde çeşitli girişimlerde bulunulmaktadır. Bugün ülkeler arasında dış ticaret serbestliği bahsedilen girişimlerin uluslararası boyutlarından birisidir. Bunun neticesinde hedeflenen amaç ülkelerin daha yüksek düzeyde ithalat ve ihracat yapmalarını sağlamaktır. Böyle bir durumdan hem gelişmiş hem de az gelişmiş ülkeler fayda umarlar. Gelişmiş ülkeler üretilen ürünler için yeni pazar bulma, daha çok kazanç ve düşük maliyetler gibi olumlu neticeler elde ederler. Gelişmek isteyen ülkeler ise sanayi ve diğer alanlarda daha ileri bir seviyeye erişmek için en yeni teknolojik ürünlere ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla ithalat yapmak zorundalar. Aynı zamanda ithalat yapabilmek için ihracatı artırmaları gerekiyor. Böylelikle uluslararası ticaretin her iki tarafı da karşılıklı çıkar çerçevesinde birbirlerinden istifade ederler. Uluslararası ticaretin serbest olmasında ülkelerin amaçlarına ulaşmalarında iki önemli ilerlemeden söz edilebilir. Bunlardan birincisi Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), ikincisi uluslar üstü ekonomik birleşmelerdir. Avrupa Topluluğunun bu mantık içinde olduğu söylenebilir. Avrupa Birliği aniden meydana getirilmiş bir topluluk değildir. Çok uzun gelişmeler neticesinde meydana gelmiştir. Bu birliğin oluşmasından önce birçok teşkilatın kurulması rol oynamıştır. AB ilk kurulduğunda temel amaçları bakımından ekonomik bir oluşum özelliği taşımaktadır. Bu amacın en önemli noktası buraya üye olan ülkelerin ürettikleri malları serbest bir şekilde pazarlayabilecekleri tek bir ekonomik ortam oluşturmaktır. Yani her şeyin tek bir el ve tek bir sistem içinde daha kolay bir şekilde bir araya getirilmesi hedeflenmiştir. Ancak AB'nin sadece ekonomik bir birlik oluşturma gayesiyle kurulduğunu söyleyemeyiz. Elbette siyasi bir amaçtan da bahsetmek gerekir. Bu amaç; Avrupa'yı siyasi bir bütünlüğe kavuşturmak ve birleşik bir Avrupa meydana getirmektir. Bu amacın arka planında aslında daha önceleri Avrupa'da büyük yıkım ve savaflara neden olan milliyetçilik akımlarını engellemek yatmaktadır. Dolayısıyla sağlam bir hukuk, iyi bir demokrasi ve elbette insan haklarına saygılı bir Avrupa meydana getirmekte hedefler arasındadır.

AB'deki bu oluşumun olumlu neticeler vermesi ilk etapta AB'ye katılmayan ya da temkinli yaklaşan devletlerde AB'ye katılma isteği meydana getirdi. Bunlardan bir tanesi de Türkiye'dir. Türkiye'nin Avrupa macerası 31 Temmuz 1956 yılında başladı. Ancak Türkiye'nin ilk başvuru amacı ekonomik nedenlerden ziyade daha çok Yunanistan'dan geri kalmamak içindi. Dolayısıyla siyasi hedeflerin daha ön planda

olduğu bir başvuru sürecidir. Bu tarihten itibaren Türkiye'nin uzun soluklu AB macerası başlamış ve hala devam ediyor. Elbette Türkiye'ye yıllarca birçok alanda yapılması gereken ödevler verildi. Aynı zamanda Türkiye Gümrük Birliğine de üye yapıldı. Dolayısıyla çıkarılması gereken yasa ve mevzuatlar noktasında Türkiye'ye bazı yükümlülükler yüklendi.

Araştırma uluslararası arenada rekabet edecek bir gümrük yapısı meydana getirmek için gelişmiş ülkeler ile ilgili bilgileri göz önüne sermekle beraber muhataplarına çeşitli sorular sorarak onların verdikleri cevaplar doğrultusunda çözüm önerileri sunmaktadır. Tezin içinde uluslararası rekabet, gümrük yapısı ve personel performansı konuları ayrı bölümler halinde sunulmuştur. Dolayısıyla her yönüyle çağdaşlarıyla rekabet edebilecek bir yapıya kavuşmak isteyen Türkiye'nin özellikle bahsedilen üç bölümle ilgili ciddi anlamda çalışma ve iyileştirmelere gitmesi elzem ve zaruridir. Bu yüzdendir ki Türkiye'nin baştan beri attığı birçok adımdan bahsetmekte mümkündür. Ancak bu tez ile hedeflenmek istenen nihai hedef; arzulanan neticelerin elde edilebilmesi için var olan iyileştirmeler yanında personelin de istek ve önerileri dikkate alınarak çözüm önerileri sunmaktır. Bu önerileri belirlemek için hem çalışanların memnuniyetlerini dikkate alacak memnuniyet anketi hem de önerilerini ortaya koyacak çeşitli sorular sorulmuştur.

Çalışma genelde Türkiye'nin, özelde ise Türk Gümrük Yapısının her alanda uluslararası muhataplarıyla rekabet edebilmesini tespit etme amacını gütmektedir. Bundan dolayıdır ki evren ve örneklem Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personelinin seçilmiştir. Onların vermiş olduğu cevaplara göre bulgular ele alınmış ve gümrük yapısı ile ilgili durumlara uyarlanmıştır.

Bu çalışma personel memnuniyet anketi ve personelin önerilerini belirlemek için İstanbul ili Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personeline yöneltilmiş sorular ve bu sorulardan alınan dönütler neticesinde elde edilen bulguların SPSS 22. Paket programında işlenen verilerin analiz edilip yorumlanmasıyla belli öneriler sunarak tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜMRÜK YAPISI VE ULUSLARARASI REKABET

Bu bölümde Türk Gümrük yapısının teşkilat şeması ve görevleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca Gümrük Teşkilat tarihçesi ve hâlihazırdaki Türk Gümrük Yapısının Dünya gümrükleriyle ilişkileri ve karşılaştırılmaları ele alınmaktadır. Bununla birlikte uluslararası rekabetle ilgili kavramlar ve tanımlamalar detaylı bir şekilde yer almaktadır.

1.1. TÜRK GÜMRÜK TEŞKİLATI

Türk Gümrük Teşkilat yapısı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'si ile belirlenmiştir. Gümrük teşkilatı ise iki ana birim altında birleştirilmiştir. Birinci bölüm, Bakanlık Teşkilatı iken, ikinci bölüm ise; Hizmet Birimleri Teşkilatıdır.¹

1.1.1. Bakanlık Teşkilat Yapısı

Bakanlık Teşkilatını merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatları oluşturur. Bu teşkilatların başında Bakan bulunur.

1.1.1.1. Bakanlık Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatı

Bu başlık altında Bakanlık Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları ele alınmaktadır.

1.1.1.1.1. Bakanlık Merkez Teşkilatı

Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü, Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, İç Denetim Başkanlığı, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Bakanlık Müşavirleri, Hukuk Müşavirleri, Personel Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Özel Kalem Müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir.

1.1.1.1.2. Bakanlık Taşra Teşkilatı

Taşra teşkilatında 16 adet Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bulunmaktadır. Bu bölge müdürlüklerine bağlı 147 adet Gümrük Müdürlüğü, 29 adet

¹ T.C. Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-8.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.01.2016).

Gümrük Muhafaza Kaçakçılık ve İstihbarat Müdürlüğü, 23 adet Tasfiye İşletme Müdürlüğü, 6 adet Laboratuvar Müdürlüğü bulunmaktadır. Ayrıca Valiliklere bağlı olarak 81 Ticaret İl Müdürlüğü bulunmaktadır.

1.1.1.1.3. Bakanlık Yurtdışı Teşkilatı

Yurtdışı teşkilatı, 02.09.2008 tarihli ve 2008/14541 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 10 gümrük müşavirliği, 13.08.2012 tarihli ve 2012/3681 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 3 gümrük müşavirliği ve 3 gümrük ateşeliği kurulmuş ve 2 gümrük müşavirliği ve 2 gümrük ateşeliği kadrolarının kurulacağı ülkelere ilişkin çalışmalar devam etmektedir. Gümrük Müşavirlikleri Bürüksel, Washington, Moskova, Pekin, Berlin, Bakü, Astana, Kahire, Sofya, Lefkoşa, Bükreş ve Seul'da bulunmaktadır. Gümrük Ateşelikleri ise Urmiye, Erbil ve Batum'da bulunmaktadır.²

1.1.1.2. Bakan'ın Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Bakan Gümrük teşkilatının en üst basamağında bulunan amirdir. Bakanlığa ait her türlü icraat ve durumlardan sorumludur. Bunun yanında teşkilatı oluşturan diğer tüm çalışanların davranış ve işlemlerinden Başbakan'a karşı sorumludur. Bakan'ın çeşitli görev, yetki ve sorumlulukları vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- *“Bakanlığı Anayasaya, kanunlara, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmek.*
- *Bakanlığın görev alanına giren hususlarda politika ve stratejiler geliştirmek, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Bakanlık bütçesini hazırlamak, gerekli kanunî ve idarî düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek.*
- *Bakanlık faaliyetlerini ve işlemlerini denetlemek, yönetim sistemlerini gözden geçirmek, teşkilat yapısı ve yönetim süreçlerinin etkililiğini gözetmek ve yönetimin geliştirilmesini sağlamak.”³*

Faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamak. Bakanlık teşkilatında Bakan'dan sonra Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları gelmektedir. Müsteşar, Bakandan sonraki kamu görevini icra eden en üst görevlidir. Bakanlıkta yapılması gereken hizmetleri Bakan adına ve Bakanın emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, kanunlara göre, hedef,

²<http://www.academia.edu/7244710/T>, (Erişim Tarihi:16.05.2016)

³ T.C. Başbakanlık, Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.640.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.01.2016).

gaye politikaları belli bir yol haritasına göre düzenleyip yürütür. Böylelikle, Bakanlık bünyesinde bulunan birimlere gereken emir ve ödevleri verir ve bunların ne denli uygulandığını denetleyip gözetir. Zira Müsteşar zikredilen durumlar noktasında Bakan'a karşı sorumludur.

1.1.2.Hizmet Birimleri

Gümrük Bakanlığına bağlı çok sayıda hizmet birimi vardır. Bunlar mevzuatla belirlenmiş ve Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.1.2.1. Gümrükler Genel Müdürlüğü

Türk Gümrük Tarife Cetvelini, eşyanın menşeiini, gümrük kıymetini, gümrük rejim ve formalitelerini taraf olunan anlaşmalara ve uluslararası uygulamalara uygun olarak düzenlemek ve uygulanmasını sağlamak. Gümrük vergileri ile gümrüklerce tahsil edilen diğer vergi, fon ve malî yükleri tahakkuk ettirmek ve tahsil etmek. Bununla birlikte dış ticaret mevzuatı, sınır ve kıyı ticareti münasebetleri ile gümrük muafiyetine ilişkin işlemleri yapmak gibi çok sayıda görev ve sorumluluğu vardır.

1.1.2.2.Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü

Gümrüklü yer ve sahalarda kamu düzeninin bozulmasını önleyecek tedbirleri almak, buraların takip ve muhafazasını sağlamak, gerektiğinde müdahalede bulunarak durumu adlî mercilere intikal ettirmek görevleri vardır. Deniz ve hava limanlarıyla kara sınırlarındaki gümrük kapılarında ve diğer gümrüklü yer ve sahalarda giriş ve çıkış yapan kişi, eşya ve taşıtların muhafazası ile gümrüğe sevk edilmesini sağlamak ve gümrük işlemleri bitirilmeden buralardan çıkmalarını önlemek.⁴ Yine bunlarla birlikte özellikle kaçakçılıkla mücadelede etkin rol oynamak, ulusal ve uluslararası ortaklarıyla kaçakçılığı önlemek için ortak çalışmalar yapmak gibi vazifeleri de vardır.

1.1.2.3. İç Ticaret Genel Müdürlüğü

Özellikle ticarete ilişkin politikaların oluşturulmasına yardımcı olmak, ticari faaliyetleri teşvik etmek, gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunların uygulanmasını sağlamak asli görevleri arasındadır. Aynı şekilde ticaretle ilgili atılacak her türlü adımların atılmasında yardımcı olacak birimdir.

⁴ T.C. Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-8.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.01.2016).

1.1.2.4. Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü

Bakanlığın faaliyet alanlarına giren konularda veriler toplamak, araştırmalar yapmak, istatistikî bilgiler üretmek, değerlendirmek ve gümrük işlemlerine ilişkin istatistikleri açıklamak, bu konularda gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlamak. Gümrük işlemleriyle ilgili verileri risk analizine tabi tutmak, analiz sonuçlarını değerlendirmek ve bunları ilgili birimlere aktarmak.⁵ Kısacası Bakanlığı ve birimlerini alakadar eden her türlü veriyi toplayıp değerlendirme işlemleriyle uğraşan birimdir.

1.1.2.5. Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü

Tüketicinin korunmasına ilişkin politikalar oluşturmak, bu politikaların belirlenmesinde yurtiçi ve yurtdışındaki kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve gerekli koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Tüketicilerin, sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, kayıplarını giderici tedbirleri almak ve gerekli düzenlemeleri yapmak ile ilgilenen birimdir. Kısacası hem tüketiciyi hem de piyasayı koruyup dengede tutmaya çalışan aktif bir birimdir.

1.1.2.6. Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü

Esnaf ve sanatkârlara ilişkin politikaları, ilke ve hedefleri ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak belirlemek, stratejiler geliştirmek, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek amacıyla oluşturulmuş birimdir.

1.1.2.7. Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü

Kooperatifçiliğe ilişkin politikaları, ilke ve hedefleri ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak belirlemek, stratejiler geliştirmek, uygulamak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek hedefiyle görev icra eden birimdir.

1.1.2.8. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

Bakanlığın yurtdışı ve uluslararası veya ikili münasebetlerini yürütmek, Bakanlığın görev ve faaliyet alanına giren, Avrupa Birliği ile ilgili hususlarda koordinasyonu sağlamakla ilgilenir. Aynı şekilde Avrupa Birliği ile ilgili alanda Hükümetin genel politikasını uygulamaya yönelik tedbirleri almak, uyum ve uygulama çalışmaları ile ilgili işleri yürütmek gibi çok sayıda sorumluluğu olan bir birimdir.

⁵ T.C. Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-8.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.01.2016).

1.1.2.9. Diğer Hizmet Birimleri

Yukarıda saydığım birimler dışında Bakanlığın şu birimleri de vardır:

- Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Personel Dairesi Başkanlığı
- Eğitim Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Bakanlık Müşavirleri⁶

1.2.GÜMRÜK TEŞKİLATI TARİHÇESİ

Toprak işlemeyi öğrenmeyle yerleşik hayata geçen insanoğlu toprağa sahip olmayı da aynı şekilde öğrenmiştir. Bu durum bazı insanların belli bir toprak üzerinde egemenlik sağlamasıyla birlikte devletlerin oluşma sürecini hazırlamıştır.⁷ Bu durumun doğal bir neticesi olarak kurulan devletler kendi topraklarını korumak ve saldırganlardan muhafaza etmek için devletin sınırlarındaki hareketlilikleri kontrol altına almayı amaçlamışlardır. Bunun için ekonomik ve askeri güçleri kullanmışlardır. Aynı şekilde ülke güvenliği için sağlanan sınır kontrolleri yanında sınırdan geçirilen eşyaların da belli bir vergiye tabi tutulması için gümrük idareleri adı altında yapılar oluşturulmuştur. Ülkelerin egemenlik yapısının tescil edildiği nokta olan sınırların korunması için kurulan gümrük idarelerinin varlığı çok eski zamanlara dayanmaktadır.

1.2.1. Osmanlı Dönemi Gümrük Tarihi

Türk devletleri kendi gümrük yapılarını kurmuşlar ve bu oldukça eskiye dayanmaktadır. İlk Türk devletlerinden itibaren sürekli gelişerek en nihayetinde Türkiye Cumhuriyet ile birlikte adı Gümrükler Genel Müdürlüğü olan bu teşkilat kendisine yüklenen amaç ve vizyonu farklı isimler altında sürdürmüştür. 'Rüsumat Müdüriyeti Umumiyesi' adı altında 1909 yılında kurulan bu teşkilat hali hazırda

⁶ T.C. Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-8.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.01.2016).

⁷ Kemal Gözler, *Devletin Genel Teorisi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2007, s. 4-28.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı adıyla görevini icra etmektedir.⁸

Daha ziyade devletler tarafından gelir aracı olarak bakılan gümrük, 19. Yüzyıldan itibaren Dünya'da meydana gelen değişimlerle beraber daha fazla önem kazanmış; böylece kaçakçılık ve diğer sorunlar ön plana çıkartılmıştır. Bunun neticesinde hem batıda hem de Osmanlı'da gümrük ile ilgili çeşitli yenilikler yapma ihtiyacı doğmuştur. Bu yüzden Mart 1859 yılından başlayarak on yedi bölüm halinde olan gümrük yapısı hazineye alınarak İstanbul Emtia Gümrük Eminliği bünyesine alınmıştır. 1861 senesinde Rüşumat Emaneti olarak değiştirilmiştir. Bunun yanında taşrada mevcut olan gümrüklerde müdürlüklere dönüşmüştür. Yapılan bu değişimlerin neticesinde Maliyeye bağlı olan gümrük sadrazamlığa bağlanan bir kurum haline gelmiştir. Bundan sonra 12 Temmuz 1909'da alınan bir kararla Rüşumat Emanetine bağlı kurumlar Rüşumat Müdüriyeti Umumiyesi adı altında yeniden Maliye'ye bağlanmıştır.⁹

1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Gümrük Tarihi

Cumhuriyet dönemi boyunca Gümrük Teşkilatı çeşitli değişimler geçirmiştir. Özellikle 1 Ekim 1929 yılından başlayarak uygulanan Gümrük Tarifesi Kanunu ile gümrük vergilerinde büyük bir artış görülmüş bunun neticesinde ise kaçakçılık olayları çoğalmıştır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu sınırlarında kaçakçılık olayları had safhaya ulaşmıştır. Bu durumların doğurduğu olumsuz sonuçları bertaraf etmek ve sınır güvenliğini tesis etmek için yeni tedbirlerin alınması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden gümrük teşkilat yapısında önemli değişiklikler 1931 tarihinde yapılmış Gümrük ve İnhisarlar Vekâleti adı altında yeni bir oluşuma gidilmiştir. Dolayısıyla tek el idaresiyle birleşen gümrük tek Bakanlığın bünyesinde toplanmıştır.

Ancak 1983 yılında Bakanlıkları yeniden inşa etme sürecinde, çıkartılan bir Kanun Hükmünde Kararname ile Maliye ve Gümrük Bakanlığı adı altında yeni bir bakanlık kurulmuştur. Söz konusu Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte on ana hizmet koluna ayrılmış bakanlığın bir kolu da Gümrükler Genel Müdürlüğü olmuştur. Bu müdürlüğün görev ve sorumlulukları böylece belirlenmiştir. Maliye Bakanlığı'na bağlı kalma 1993 yılına değin sürmüştür. 1993 yılında Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile gümrük teşkilatı Maliye Bakanlığından ayrılarak Gümrük Müsteşarlığı ismiyle Başbakanlığa doğrudan bağlı bir Müsteşarlık halini almıştır. Bakanlıkların yeniden yapılandırılmasına ilişkin olarak 2011 yılında yürütülen çalışmanın sonucu olarak,

⁸ Hatice Palaz Erdemir ve Ramazan Gökbnar, **Efes Gümrük Yazıtında Gümrük Vergileri**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, s. 227-234.

⁹ Turhan Atan, **Türk Gümrük Tarihi II. Cilt**, Başlangıçtan Osmanlı Devletine Kadar, Ankara, 1990, s.225.

3/6/2011 tarihli, 640 sayılı ve “Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile mülga Gümrük Müsteşarlığı ile mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığının iç ticaret ile ilgili dört Genel Müdürlüğünün birleştirilmesi suretiyle “Gümrük ve Ticaret Bakanlığı” kurulmuştur.

Sonuç olarak, “Gümrükler Genel Müdürlüğü”, anılan Kararnamenin 6’ncı maddesinde Bakanlığın hizmet birimleri arasında da ilk sırada yer almıştır. Gümrükler Genel Müdürlüğü, 1909 yılında “Rüsumat Müdüriyeti Umumiyesi” adıyla resmi olarak kurulmuş olmakla birlikte, üstlendiği misyon ve işlev itibarıyla geçmişte oldukça eskilere dayanan bir Genel Müdürlüktür. Görev alanı itibarıyla geçmişte olduğu gibi bugün de gümrük idaresinin nüvesini oluşturmaktadır. Zira farklı adlar altında olsa da; gümrük hizmetini sunan kamu otoritesinin, her zaman lokomotif birimi olmuştur.¹⁰



Şekil-1 Gümrüğümüzün Tarihçesi¹¹

¹⁰ T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, <http://ggm.gtb.gov.tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 12.11.2015).

¹¹ T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, <http://ggm.gtb.gov.tr/kurumsal/tarihce>. (Erişim Tarihi:12.11.2015).

1.3.TÜRK GÜMRÜK YAPISININ DÜNYA ÜLKE GÜMRÜKLERİYLE İLİŞKİLERİ VE KIYASLANMASI

Ülkelerin ithalat ve ihracat kapıları ve kaynakları olan gümrüklerin önemini geliştirmiş olan devletler idrak etmişler ve bu konuda daha ciddi adımlar atıp örgütlenmeye gitmişlerdir. Bu ülkeler içinde ABD oldukça profesyonel bir yapı oluşturmuştur. ABD Göçmenlik ve Gümrük, ABD İç Güvenlik Bakanlığı'na bağlı bir Amerikan federal kolluk kuruluşudur. Ulus'un sınır, ekonomi, ulaşım ve altyapı güvenliğini sağlam tutmak için belirleme, soruşturma ve güvenlik açıklarını kapatmakla sorumludur. Bu birimin iki temel birimi vardır: Anavatan Güvenliği Soruşturmaları (Homeland Security Investigations), Muhafaza ve Nakletme Operasyonları (Enforcement and Removal Operations). Ana karargâhları Washington, D.C.'de kuruludur.¹²

1.3.1. Türkiye ve Dünya Gümrük Örgütü İlişkileri

1947 yılında kurulan Dünya Gümrük Örgütü ile birlikte Dünya gümrük yapıları ortak bir noktada birleştirilip, sınır sorunlarının birlikte çözülmesi hedeflenmiştir. Türkiye ile birlikte 171 ülke bu örgüte üyedir.¹³ Dünya Gümrük Örgütü aşağıda verilen hedefler doğrultusunda kurulmuş ve işlevini bu noktalardan sürdürmektedir:

- Uluslararası eşya ticareti ve sınırlar arası insan geçişiyle ilgili gümrük rejimlerinin ve işlemlerinin basitleştirilerek uyumlaştırılması ve aynı şekilde uygulanabilmesini temin edecek uluslararası belgelerin (sözleşme, tavsiye kararı vb.) geliştirilmesi;
- Gümrük işlemlerini basitleştirirken, mevzuatın etkin uygulanmasını ve gümrük suçlarıyla etkin mücadele edilebilmesini temin edecek işbirliği ortamını yaratacak tedbirlerin alınması;
- Değişen şartlara ve mevzuata uyum sağlanması bakımından üye ülkelere teknik yardım sağlanması;
- Gerek üye ülkeler arasındaki, gerek diğer uluslararası kuruluşlarla olan işbirliğinin geliştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulması;
- Gümrük idarelerindeki insan kaynakları yönetimi, şeffaflık, dürüstlük konuları ile çalışma yöntemleri ve yönetim hususlarında iyileşmeler sağlayacak girişimlerin desteklenmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadır.¹⁴

¹² www.ice.gov/leadership, (Erişim Tarihi:13.03.2016).

¹³ T.C. Dışişleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/DGO.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.01.2016).

¹⁴ T.C. Dışişleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/DGO.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2016).

1.3.2. Türkiye'nin Dünya Gümrük Örgütüne Katkıları

Türkiye de bu örgüte üyedir. Bu örgüte çeşitli anlamda katkılar sunmaktadır. Özellikle jeopolitik bir konumda olan Türkiye, gerek kaçakçılık gerekse güvenlik noktasında örgüte ciddi anlamda katkılarda bulunmaktadır. Türkiye ile yapılan işbirliği neticesinde çok sayıda önlemler alınmaktadır. Özellikle Avrupa piyasalarının kapısı konumundaki Türkiye kaçak mallar konusunda çok önemli bir konumda bulunmaktadır. Bundan ötürü Türkiye'den ciddi anlamda beklentiler oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda ülkelerin bu örgüte sağladığı katkılar verilmiştir.

Tablo-1 Devletlerin Dünya Gümrük Örgütüne Katkıları¹⁵

Devlet	Ülkelerin Örgüte Katkıları	Milyon Euro
1. ABD	% 24	3,230,893.49
2. Japonya	% 11.382	1,532,237.37
3. Almanya	% 6.498	874,788.00
4. İngiltere	% 5.086	684,616.70
5. Fransa	% 4.732	637,073.87
6. İtalya	% 3.915	527,046.19
7. İspanya	% 2.412	324,649.59
8. Kanada	% 2.361	317,857.75
9. Çin	% 2.008	270,314.93
10. Meksika	% 1.695	228,205.57
11. Kore	% 1.635	220,055.37
12. Hollanda	% 1.473	198,321.50
13. Avustralya	% 1.443	194,246.40
14. İsviçre	% 1.029	138,553.38
30. Türkiye	% 0.313	42,109.36

¹⁵ T.C. Dışişleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/DGO.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.01.2016).

Yukarıdaki tablodan de anlaşıldığı üzere Türkiye'nin Dünya Gümrük örgütüne katkısı binde 3 civarındadır. Bu örgüte verilen katkıya göre söz sahibi olma söz konusudur. Dolayısıyla 30. Sırada bulunan Türkiye'nin ciddi anlamda söz sahibi olduğundan bahsetmek çok zordur.

1.4.ULUSLARARASI REKABET

Bu başlık altında uluslararası rekabet ve bu rekabetle alakalı konular detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.4.1. Küreselleşme

Globalleşen dünya sürekli bir değişim halindedir ve bu değişim ileriye yönelik bir yol izlemektedir. Toplumsal, ulusal ve uluslararası ilişkilerde bu değişim yeni etkiler ve oluşumlar meydana getirmektedir. Dolayısıyla toplumlar küreselleşme durumuna ayak uydurmak için kendilerini buna uyacak şekilde bir dönüşüme tabi tutmaktadırlar. Robertson'a göre; küreselleşme, anlayış ve konu itibariyle çeşitli farklılıklar gösterse de aslında küreselleşme denilen olguyu anlamının yolu, dünyanın 'birleşik' hale geldiği, ama kesinlikle safdil işlevselci tarzda bütünleşmediği 'biçim sorunu' üzerinde yoğunlaşmak olduğunu düşünmektedir.¹⁶

Küreselleşme hakkında yapılan değişik tanımlara ulaşmak mümkündür. Bunların hepsini burada göstermek mümkün olmamakla beraber birkaç tanım şu şekildedir. Giddens'a göre, modernitenin neticesinde ortaya çıkan küreselleşme, uzaktakilerin birbirleriyle yakınlaştığı en küçük yerleşim birimlerinin bile çok uzaktaki olaylara göre biçimlendiği ve dünyadaki toplumların birbirleriyle olan ilişkilerinin yoğunlaştığı bir olgudur.¹⁷ Ay'a göre; Küreselleşme, ulus ekonomilerin dünya ekonomileriyle birleşmesi ve ekonomik kararların dünya kapitalist sistemine göre kararlaştırılmasıdır.¹⁸ Gökal'e göre ise "Sanayinin iktisadi anlamda gelişmiş ülkelerden üçüncü dünya ülkelerine doğru kayması, dünya ürünlerinin ortaya çıkması, finans piyasalarının çeşitli ülkelere yayılması, önemli sayıda insanın ülkeler arasında hareketi, dünya ölçeğinde demokrasi taleplerinin artması, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi"¹⁹.

Ekonominin globalleşmesi ve dışa bağımlı ekonomik kalkınmanın ülkeler için vazgeçilmez duruma gelmesi, bölge ve uluslararası bazlarda örgütlerin yaygın hale gelmesi, devletler üstü siyasi anlayışın gelişmesi, bölgesel yönetim ve demokratik anlayışın gelişmesi iktisadi ve kültürel anlamda değişimi anlatmaktadır.

¹⁶ Roland Robertson, *Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür* (Ü.H. Yolsal çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınevi, 1999, s. 102.

¹⁷ Anthony Giddens, *Elimizden Kaçıp Giden Dünya* (O. Akınhay çev.), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 27-41.

¹⁸ İsmail Cem Ay, *Küreselleşme*, Alkan Soyak (drl.), Om Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 54.

¹⁹ İsmail Gökal ve Mesut Aslantaş, *Teknoloji Transferi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi*, 1997, s.1.

1.4.1.1. Küreselleşme ve Politik Boyutu

Küreselleşme ile birlikte devletlerin rol ve edimleri yeni bir tanımlamaya ihtiyaç duyacak şekilde değişim geçirmiştir. Bununla birlikte devletlerin hâkimiyetleri sarsılmış, devletin etkin ve sınırlı bir yapıya kavuşturulması gerçeği yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.²⁰ Sovyetler Birliği'nin de yıkılmasıyla sosyalizm ile yönetme anlayışı çökmüş, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde oluşan bir model Dünya'da ön plana çıkmıştır.²¹ Küreselleşen Dünya üzerinde Demokrasi büyük bir önem kazanmıştır. Aynı şekilde Dünya siyasal sistemi demokrasiye dönük bir kabullenmeye geçmiştir.²²

Özel sektörün ön planda olduğu sistem ile beraber devletler piyasalar üzerindeki hâkimiyetlerini serbest bırakmışlardır. Bunun neticesinde devletler bütün hizmet alanları yerine daha çok kamu hizmetlerine yönelik çalışmaları yaparak küçülmeye yönelik planlamalara gitmiştir. Bu bakış açısına göre devlet tüm hizmet alanlarında kontrolü sağlamak yerine, ülke koruması, diplomatik kanallar ve adalet gibi durumlarda hizmet sağlamalı diğer durumları serbest piyasaya bırakmalıdır. Devletin görevi kamu hizmetlerini ifa etmek olmalı, kalkınma, istikrar ve mal bölüşümünü serbest bırakmalıdır.²³

1.4.1.2. Küreselleşmenin Sosyo Kültürel Boyutu

Küreselleşme ile birlikte görüldü ki yeryüzünde mevcut olan bazı sorunlar sadece belli toplum ve devletleri değil bütün dünyayı ilgilendirmektedir. Terörizm, bulaşıcı hastalıklar, kitlesel göçler ve organize suçlar gibi birçok durumun aslında küresel olduğu bilinmektedir. Aktan'a göre; küresel çapta sorunların ülke sınırlarını aşması bütün insanlık için tehlikeli bir boyuta varması, dünya devletlerini birlikte karar almaya zorlamaktadır.²⁴ Geline nokta sözü edilen beraberliği zorunlu hale getirmektedir. İlk etapta belli coğrafyalarda yaşanan olayların sadece o bölgeye has olduğu sanılmakla birlikte, zamanla küresel bir sorun haline geldiği bilinen vakalardandır. Bugünkü Suriye meselesi bunun en iyi örneğidir. Önceleri bu soruna lakayt kalan batı ülkeleri oluşan göç dalgalarıyla beraber yeni önlem ve çözüm arayışına girmişlerdir.

²⁰ Özlem Özkıvrak ve Dilek Dileyici, *Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye* İstanbul, 2001, s. 1.

²¹ Coşkun Can Aktan, *Değişim ve Devlet*, TİSK inceleme Yayınları 22, Ankara, 1998. s. 21-22.

²² H. Naci Bayraç, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 4 Sayı:1 Haziran 2003, s. 7.

²³ Tolga Demirbağ, *Küreselleşmenin Modern Devlet Maliyesine Etkileri* Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa, 2002, s. 3-4.

²⁴ Coşkun Can Aktan (2005 a), Ekonomik, Siyasal ve Sosyo Kültürel Globalleşme <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, (Erişim Tarihi:01.10.2015).

1.4.1.3. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

Küreselleşmenin ekonomik boyutuna baktığımızda dünya devletlerinin ekonomilerini tek pazar sistemine entegre etme gayretinde oldukları görülmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle devletlerin ekonomileri birbirlerine bağlanmış ve birbirlerinden etkilenmiş duruma gelmiştir. Bu durum ülkelerin ekonomik olarak sıkı bir ilişki içine girmelerine yol açmıştır. Bunun neticesinde ülkelerde üretilen malların diğer ülke piyasalarına yayılmaları hız kazanmıştır. Bahusus gelişmiş ülkelerdeki teknolojik gelişmeler gelişen ve gelişmekte olan ülkelere küresel firmalar vasıtasıyla taşınmaktadır. Ülkelerin piyasa ekonomisine geçmeleri ve onun önemini anlamaları için IMF tarzı uluslararası kuruluş ve şirketler liberalleşmeyi sağlamak için onları desteklemektedirler. Ekonomik küreselleşme neticesinde çeşitli hizmet ve faktörlerin uluslararası boyutta serbest dolaşmalarına olanak tanımıştır. Küreselleşme ekonomisi üreten ve parasal faaliyetler olarak ikiye ayrılmıştır.²⁵ Üretilen mallara piyasa bulmak için uluslararası finansal faaliyetler içine girilmektedir.

1.4.1.4. Küreselleşmenin Tarihsel Serüveni

Soğuk savaşın bitimiyle beraber küreselleşme sürecinin başladığı birçok araştırmacı tarafından iddia edilen bir gerçektir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar küreselleşmenin iki dönemden meydana geldiğini söylemektedirler. Küreselleşmenin birinci dönemini, 19. yüzyılın ortaları ve 1920'lerin sonu oluşturmaktadır. Birinci dünya savaşına kadar olan dönemdeki sermaye akışları ve ticaret hacimleri günümüz ticaret anlayışına oldukça benzemektedir. Rus devriminin oluşturduğu ekonomik bunalım bahsedilen birinci küreselleşmeyi ortadan kaldırarak dünya ekonomisinde buhrana yol açmıştır. Bunun neticesinde dünyada hem coğrafik hem de fikirsal ayrılıklar ön plana çıkmıştır. Bu durum 2. Dünya savaşı döneminde yükselme trendine girmiş ve soğuk savaş ile birlikte zirve durumunu yaşamıştır. 1989 Berlin Duvarı'nın yıkılması ile birlikte soğuk savaş sona ermiş ve Dünya tekrar küreselleşme evresine girmiştir. Bu da şuan yaşamış olduğumuz küreselleşmenin ikinci dönemi olarak nitelendirilebilir. Friedman soğuk savaşa kadar devam eden yaklaşık 75 yıllık dönemi bahsedilen iki küreselleşme dönemi arasındaki uzun mesafe olarak nitelendirmektedir.²⁶

Birinci dönemdeki fikirlerin geçerliliklerini yitirmeleriyle beraber ekonomik anlamda yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ancak ileri sürülen yeni fikirlerin de bazı noktalarda etkisiz kalması küresel ekonomik fikirler noktasında

²⁵ Coşkun Can Aktan (2005 a), Ekonomik, Siyasal ve Sosyo Kültürel Globalleşme <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, (Erişim Tarihi:01.10.2015).

²⁶ Thomas Friedman, *Küreselleşmenin Geleceği*, Çev: Özsayar E. Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 2000, s. 15-16.

sürekli yeni arayışlara yol açmıştır. Çeşitli ekonomik anlayışlar denenmiş bunların neticesinde ortaya çıkan sorunlarla birlikte bunlar da değişim geçirmiştir. Kendi ekonomilerini koruma amaçlı yapılan gümrük duvarlarının yıkılması ve aynı zamanda batının ekonomik anlayışı karşısında direnemeyen sosyalist sistemin de yıkılmasıyla birlikte mevcut küreselleşmenin önünde engel kalmamıştır.²⁷

1.4.1.5. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı

Yeni teknolojik sistemler, değişen hükümet politikaları, yeni şirket anlayışları, tüketicilerin farklı tercihleri, soğuk savaşın bitmesi ve var olan küresel sorunlara çözüm arayışı küreselleşmeyi meydana getiren temel faktörlerdir. Bu faktörler küreselleşmenin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Soğuk savaşın bitmesiyle birlikte o güne değin devam eden kutuplaşma siyaseti yerini yakın ilişkilere bırakmıştır. Bu durum eski doğu devletlerinin kendilerini yenedünyaya ekonomik, politik ve siyasi noktalarda entegre olmalarına zemin hazırlamıştır. Böylece zikredilen ülkeler siyasi olarak demokrasiye, ekonomik olarak da serbest piyasa ekonomisini benimsemişlerdir.²⁸

Bunun yanı sıra soğuk savaşın bitimiyle birlikte uluslararası ticaret serbestleşmiş var olan tarife ve kotalar kaldırılmış ve uluslararası ekonomi üzerindeki baskılar azaltılarak küreselleşmenin oluşmasına zemin hazırlanılmıştır.

Farklı ülkelere açılan şirketlerin o ülkelere kaynak bulup ve sahip oldukları ürünleri satmaları uluslararası ticaretin hızlanmasına yol açmıştır. Hususen ihracat yapıp ve faaliyetlerini düşük maliyetli merkezlere kaydırıp yeni ekonomik ilişkiler oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda küreselleşme hem kendiliğinden ortaya çıkan bir gelişme olduğu gibi hem de bir o kadar küresel şirket stratejilerinin neticesidir.²⁹

Teknolojik gelişmelerle beraber ülkeler arası iletişim artmış bu durum küreselleşmenin artmasına yardımcı bulunmuştur. İlk başlarda basit düzeydeki gelişmeler zamanla daha karmaşık gelişmeleri doğurarak dünya toplumlarında bağımlılığa yol açmıştır. Böylelikle küreselleşen dünya birbirlerine sıkı ekonomik bağlarla yeni bir düzen meydana getirmiştir. Takip eden gelişmelerle birlikte ürün tanıtımı ve reklamcılıkta ön plana çıkmıştır. Aynı şekilde üretilen malların akışı için dağıtım kanallarında gelişmeler yaşanmış ve tüketiciyi memnun etme politikası ön plana çıkmıştır. Ekonomik anlamda bu bütünleşme sağlanmışken aynı şekilde

²⁷ Şenol Baştürk, *Bir Olgu Olarak Küreselleşme*, İş Güç Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi, 3(2), No:76, 2001, s. 1-2.

²⁸ Coşkun Can Aktan (2005 a), Ekonomik, Siyasal ve Sosyo Kültürel Globalleşme <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, (Erişim Tarihi:01.10.2015).

²⁹ Nusret Ekin, (2003), Türkiye'nin Vizyonu: XXI.YY'da Çağı Yakalamak s.3 http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=168 (Erişim Tarihi:10.02.2016).

küresel sorunlara çözüm bulmada da ortak bir bütünleşme yoluna gidilmiştir. Aktan'a göre; terörizm, organize suçlar, insan hakları ihlalleri, göç hareketleri, salgın hastalıklar ve çevre kirliliği gibi uluslararası sorunlara çözüm bulma mecburiyeti ülkelerin birbirlerine doğru yaklaşımlarını zorunlu kılmış ve ortaklaşa karar alma durumuna itmiştir.³⁰

1.4.1.6. Sonuçları İtibariyle Küreselleşme

Küreselleşmeyi zorunlu kılan teknolojik gelişmeler, teknoloji temelli bir toplum yapısının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum her alanda bilgisayar kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu durum üretimde maliyeti azaltmakla birlikte toplam kalitede de artış sağlamıştır. Aynı şekilde kitlesel üretim yerine, bölgelerin özel durumları göz önüne alınarak, ancak yine de küresel felsefeye bağlı kalınarak üretim yapılmaktadır. Pazar kapasitesi yerine müşteri profil ve yapısı dikkate alınmış, buna göre bir üretim tarzı benimsenmiştir. Gelişen teknoloji ile birlikte müşteri ve satıcı arasında direkt iletişimin olmasına yol açmıştır. Bu da doğrudan müşteri istek ve arzuları dikkate alan bir üretim tarzının benimsenmesine yol açmıştır. Çünkü pazar hâkimiyetinin sağlanmasında müşteri memnuniyeti oldukça etkilidir. Zira pazarda üretilen ve satılan bütün ürünleri artık müşteri memnuniyeti belirleyecek duruma gelmiştir. Artık talepleri besleyen ihtiyaç duyulan ürünlere olan rağbettir. Bu talebin ekonomiye yansması istihdam içerisinde hizmet sektörünün ağırlığının artmasıdır. Bu sektördeki istihdam artışı, oluşturduğu etki ile iktisadi talepleri oluşturmada çok etkili roller oynamaktadır. Kazanılan para ve talep edilen ürün arasındaki devri daim zenginliğin devam ettirilmesinde önemli katkı yapmaktadır.³¹

Küreselleşme ve gelişen teknoloji ilişkisi birbirine paralel iki şeritli yola benzer. Globalleşen ekonomide özellikle antlaşmalar sonucu oluşan serbestlik, daha sağlıklı bir ekonomik ve yatırım ortamına zemin hazırlamıştır. Bu durum teknolojik gelişmelerin daha rahat bir şekilde ilerlemesine yol açmaktadır. Devletlerin ulusal sınırların ticarete daha açık hale gelmesi, ticaretin ilerlemesine doğrudan etki etmektedir. Bu durum daha etkili yönetimi, danışmanlığı ve teknolojik hizmetleri zorunlu hale getirmektedir. Şehirleşme, tüketim kalıplarının benzemesine yardımcı olmakta, bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulama alanları gelişmektedir.³²

³⁰ Coşkun Can Aktan (2005 a), Ekonomik, Siyasal ve Sosyo Kültürel Globalleşme <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, (Erişim Tarihi:01.10.2015).

³¹ Murat Ali Dulupçu, *Küresel Rekabet Gücü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 34-42.

³² Necmi Odyakmaz, *Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma*, Dış Ticaret Dergisi sayı:18, 2000, s. 2.

1.4.1.7. Küreselleşme ve Gelir Dağılımı

"Küreselleşme, her zaman ve her yerde bir kazanım olarak karşımıza çıkmamakta, süreçte yararlananların yanında kaybedenlerin de bulunduğu görülmektedir".³³

Küreselleşme getirdiği olumlu sonuçlarla birlikte dünyanın bazı bölgelerinde ise, getirmiş olduğu teknolojik gelişmeler ve ekonominin liberalleşmesi fakirleri daha da fakirleştirmemiştir. Buna karşın varlıklı olanların gelirlerini daha da artırarak zenginleşmelerine katkıda bulunmuştur. Gelir olarak Dünya'nın zengin 20 devletinin gelirleri toplamları, 40 yıl öncesine kadar en fakir 20 ülkeye oranı 20 kat düzeyinde iken, hâlihazırda bu oran tam 40 katı seviyesine çıkmıştır. Ülkelerarası gelir farklılıklarının bu denli artması, mevcut kaynakların adil dağıtılmasını engellemektedir.

"Dünya nüfusunun ancak %20'sini oluşturan zengin ülkeler, dünya toplam gelirinin %86'sına sahiptir. Ayrıca bu ülkeler dünya ihracatının %82'si, yabancı yatırımların %68'i ve tüm patent haklarının %97'sini ellerinde tutmaktadırlar".³⁴ Buradan da anlaşıldığı üzere zengin ülkeler dünya zenginliklerinin büyük bölümünü ellerinde tutmaktadırlar. Bu durum küreselleşmenin tüm insanlara aynı şekilde yansımadağının belirtisidir.

"Dünyada gelişmiş beş kapitalist ülke (ABD, Japonya, Fransa, Almanya, İngiltere) kendi aralarında en büyük 200 çokuluslu şirketin 172'sine sahip bulunmaktadır. Bu da ülkeler arasında eşitsizlik derecesini göstermektedir".³⁵ Adı geçen ülkeler dünya piyasa ve ekonomisini kendi ellerinde tutarak zenginliklerini daha da artırmaktadırlar. Böylelikle gelir uçurumu mesafesini artırarak devam etmektedir.

1.4.2. Küreseleşmenin Rekabet Boyutu

Ülkelerin uluslararası alanda başarı elde edebilmeleri iyi bir rekabet gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Küreselleşmenin rekabet boyutunu; Küresel sektörlerde rekabet ve Bir güç olarak rekabet olmak üzere iki başlıkta ele almaktayız.

1.4.2.1. Küresel Sektörde Rekabet

Küresel anlamda rekabetçi sektör neticesi itibariyle rakiplerin birbirlerine karşı geliştirdikleri stratejiler üzerine inşa edilmektedirler. Rekabetçi sektörde, firmaların dünya çapında rekabet edebilmeleri için, piyasanın bütün yönleriyle

³³ Nusret Ekin, *Türkiye'nin Vizyonu: XXI. YY'da Çağı Yakalamak*, 2003, s. 3.

³⁴ Erol İyiboğurt, *Küreselleşme ve Türkiye*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1999, s. 291.

³⁵ Attila İlhan, *Hangi Küreselleşme*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1997, s. 117.

yüzleşmeleri gerekmektedir. Genel olarak firmalar üç saçı ayağı üzerinde durmaktadırlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz; doğrudan yabancı yatırım, ihracat ve patent vermedir. Küresel piyasada aktör haline gelen bir firma hem rekabet etme kapasitesini kullanmıştır hem de ulusal pazarda ekonomik anlamda bazı avantajlar sağlamışlardır. Genel olarak bunlar da dört nedenden kaynaklanmaktadır. İleri teknolojinin kullanılması, farklı ürünler sonucunda doğan avantajlar, tüm ulusal pazarlara etki edebilen ölçek ekonomileri ve geleneksel karşılaştırmalı avantaj olarak nitelendirilebilir.³⁶

Kaliteli firmaların piyasada kendilerine yer bulmalarının temel nedenlerine baktığımızda, üretimdeki kalite, maliyet avantajları ve üretilen yerin konumudur. Bunun neticesinde ülke ekonomisine ihracat noktasında olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda kendisini küresel piyasada kanıtlayan firmalar ülkelerinin de değer aktör olmalarına yardımcı olmaktadır. Nitekim günümüz dünyasında ekonomik faaliyetlerin çoğunu elinde bulunduran bu tarz firmalardır.

Küresel firmaların üretim faaliyetini icra etmek için ihtiyaç duyduğu hammadde kaynaklarına yakın mesafede oluşu, ihtiyaç duyduğu hammaddeyi kolay tedarik ediyor olabilmesi, elde ettiği hammaddeyi işliyor olabilmesi, söz konusu firmalar ürettikleri ürünlerin meydana getirilmesinde yerel pazarların da üstünde ölçek ekonomilerin olması, elde edilen ürünlerin özellikle satışının etkin pazarlama teknikleriyle yapılması ve satışı yapılan ürünlerin güvenli dağıtım kanalları ve en hızlı şekilde talep edilen yere ulaştırılması, bahsi geçen firmaların uluslararası alanda rekabet gücünü artırarak aynı alanda faaliyet gösteren rakip firmalara karşı daha avantajlı hale gelmesini sağlamaktadır.

Firmaların kendilerine özgü üretim metotları kullanması ile küresel piyasalarda ürettikleri ürünlerde farklılığı tercih etmesi söz konusu firmaların güvenilirliğini, farklılığını, itibarını artırarak var olan küresel firmalara karşı daha güçlü konuma gelmelerini sağlayacaktır. Ayrıca üretimin merkezi yerlerde yapılması yerine, taşınabiliyor olması firmalar için üretim potansiyelinin artmasını sağlayacaktır. Bu durumu bir örnekle pekiştirmek gerekirse inşaat sektörü iyi bir örnek olur. Bu tür sektörlerde organizasyon oluşturmanın, bu organizasyonu tutmanın ve sabit maliyetli özgü teknolojiler meydana getirip oluşturmanın, ulusal pazarlarda operasyonlara daha rahat yayılabilmesini sağlamaktadır. Daha çok değişik durumlar şeklinde ortaya çıkan üstünlük kaynakları ve söz konusu üstünlük kaynakları arasında karşılıklı bir etkileşim olabilmektedir.³⁷

³⁶ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çeviren; Ulubilgen Gülen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010, 348-353.

³⁷ Porter, a.g.e., s. 348-353.

1.4.2.2. Küresel Rekabet Gücü

Küresel rekabet gücüne dayalı teorik çerçevedeki yaklaşımlar küresel rekabet gücünü değişik boyutlarıyla değerlendirmektedir. Bahsi geçen yaklaşımlar; WEF ve IMD yaklaşımı, Ortodoks yaklaşımı, Dunning yaklaşımı, Porter'cı yaklaşım, Şebeke yaklaşımı, 3-P yaklaşımı, Çevreci yaklaşım, Krugman yaklaşımı ve Bilgi Temelli yaklaşımdır. Şimdi bu yaklaşımları tek tek irdeleyelim.

1.4.2.2.1. WEF ve IMD Yaklaşımı

WEF ve IMD yaklaşımına göre global rekabet gücünü belirleyen üç yaklaşım vardır. Bunlar; pozitif dış ticaret dengesi, faaliyete buldukları uluslararası alanlarda kendilerine ait rekabet stratejilerinin olması ve düşük birim maliyettir. Sovyet Rusya'nın yıkılması, Çok Uluslu Şirketler'in (ÇUŞ) yaygınlaşması ve sermaye hareketliliğinin değişmesi küreselleşmede yeni ufuklar oluşturarak, küresel boyuta rekabet gücünde hızlandırmaya neden olmuştur.³⁸

1.4.2.2.2. Ortodoks Yaklaşımı

Bu yaklaşım küresel boyuta rekabet gücünü incelerken, ulusal ekonomilerin yurtiçindeki özelliklerini, ulusal endüstrilerin gösterdiği performansal faaliyetlerini ve uluslararası alanda gösterdiği rekabet dengesine etkisini incelemektedir. Değişik ulusal yapıların ve uygulanmakta olan ekonomik politikaların devletlerin rekabet kabiliyetine etkilerini irdelemekte, bu tarz ulusal yapıların irdelenmesi uluslararası alanda ne derecede rekabet üstünlüğüne sahip olduğunun tespitini sağlamalıdır. Ortodoks yaklaşımı yapılan ihracat çeşitliliğini ve yoğunluk endekslerini ülkelerin rekabetsel güç göstergesi olarak ele almaktadır. Yoğunlaşma endeksi, ihraç edilen ürün çeşitliliğinin sınırlı sayıda olmasının rekabet gücü için yeterli olmadığını vurgularken, çeşitlilik endeksi ise, ihraç edilen ürün çeşitliliğinin dünyadaki ihracat çeşitliliğine yakın olması rekabet gücü için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.³⁹

1.4.2.2.3. Şebeke Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, piyasada faaliyete bulunan firmaların uluslararası alanda rekabetle elde ettikleri başarılar sahip oldukları yetenek ve kaynaklar ile açıklanamaz. Piyasalardaki mübadelelerde değişik ekonomik aktörlerin sorumluluk

³⁸ Murat Ali Dulupçu, **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 100.

³⁹ Dulupçu, *a.g.e.*, s. 103-104.

ve görevleri vardır. Bunların etkileşimi şebekenin oluşmasını sağlamaktadır. Firmalar üretimlerinde, piyasada faaliyet gösteren başka firmalardan kaynak bularak, onların elde ettiği çıktılarını girdi olarak kullanmaktadır. Güvenilir ve etkin kaynak temin edilmesi, elde edilen bilgilerin firmalar arasında paylaşılması, yeniliklerin takip edilmesi uluslararası rekabette başarı elde edilmesi için zaruret haline gelmektedir. Firmalar stratejilerini belirlerken çevreye ve yeniliklere kapalı stratejiler belirlerse bu onların başarı sağlamalarını imkânsız hale getirir. Şebekede firmaların üstlendikleri rollerde belirli bir konum elde etmeleri durumunda, elde ettikleri konumu uzun süre ayakta tutmalıdırlar. Hızlı bir değişimin yaşandığı küresel piyasalarda, tedarikçilerle etkileşim ve iletişimin yanı sıra rekabet halinde oldukları firmalarla dahi işbirliği yapmaları gerekmektedir. Firmaların rekabet güçlerini artırmaları için; etkin kontrol mekanizması, sıkı rakip takibi, meydana gelen değişimlere en hızlı şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir.

1.4.2.2.4. Porter'cı Yaklaşım

Bu yaklaşım, firmaların rekabete üstünlük sağlamalarında firmaların buldukları ülkelerin sahip oldukları çevresel faktörler temel rol oynamaktadır. Porter'cı yaklaşıma göre firmanın faaliyete bulunduğu ekonomilerin dinamik yapısı firmaların endüstrilerini yenileme ve güncellemede bulunmalarına zorlayarak rekabete üstünlük sağlamalarına katkıda bulunurlar. Ayrıca bu yaklaşıma göre piyasadaki ulusal özellikler, doğrudanda olmasa firmaların faaliyete bulunduğu endüstriyi etkileyerek olumlu katkıda bulunmaktadır. Porter ulusal özellikleri dört temel başlıkta toplayıp, bunların karşılıklı etkileşiminden rekabet gücünün doğduğunu belirtmektedir. Şimdi bu faktörlerin neler olduğuna geleyim; ulusal piyasanın büyüklüğü, üretim faktörlerinin göreceli durumu, aracı ve tedarikçiler gibi rekabet gücünü destekleyici endüstrilerin yoğunluğu, firmaların yeni şeyler meydana getirebilmeleri, örgütlenebilmeleri ve yönetimlerini etkileyen firmaların yapı ve stratejileridir. "Porter rekabetçi stratejilerle işletmelerin pazar paylarını artırabilmenin mümkün olduğunu belirterek farklılaşma, düşük maliyet liderliği ve bölgeye dayalı odaklama stratejilerini endüstri düzeyindeki rekabet için önermiştir".⁴⁰

1.4.2.2.5. Bilgi Odaklı Yaklaşımı

Robert Reich tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre, ekonomik gelişmede ve rekabette asıl etken ve rol üretimdedir. Gerekli bilgiler, firmalar vasıtasıyla çalışanlar nezdinde somutlaştırılarak gerekli rekabet gücü elde edilmelidir. Küresel

⁴⁰ Dulupçu, a.g.e., s. 105.

çapta üretimlere geçilmiş olması, firmalara sadece ulusal pazarlarda değil küresel pazarlarda da başarılı olma zorunluluğunu dayatmaktadır. Dolayısıyla ekonomik açıdan gelişmek isteyen bölgelerin küresel çapta yatırımcı çekebilme için çeşitli yollar aramalıdır. Bunun olabilmesi içinse o bölgelerde gerek ulaşım, gerek alt üst yapı gelişimi gibi çeşitli durumların cazip olması gerekmektedir. Bu yaklaşımın önemli savunucularından Moss Kanter bahsedilen cazibenin sağlanabilmesi için beş ana yöntem kullanılmadığıdır. Bunlar; yeteneklerin geliştirilmesi, firmalarla işbirliği yapılması, işgücü niteliği artırılıp verimlilik sağlanmalı, yatırımı çekici politikaların belirlenmesi ve işletmelerde liderlik kabiliyetlerinin artırılması.⁴¹

1.4.2.2.6. Dunning'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre ÇUŞ'ler küresel rekabette önemli rolle sahiptir. ÇUŞ'ler yatırım yaptıkları ülkelere ekonomik olarak çeşitli katkılar sağlamaktadır. En önemli katkıları yeni teknolojiler getirmelerine bağlı olarak verimlilik artışı sağlayarak karlılığı artırmış olmalarıdır. Diğer taraftan istihdamda da artış sağlayarak refah artışı sağlamaktadırlar. Gelişmekte olan çoğu ülkenin var olan sermaye sınırlılığı doğrudan yabancı yatırımlarla çözüme ulaşmıştır.⁴²

ÇUŞ'ler ile beraber devlet ve firma yönetimlerinin, benimsedikleri iktisadi politikalar dünya çapında rekabet açısından önem arz etmektedir. Çoğu devlet vergi miktarının ağırlığı, mevzuata var olan karmaşık durumlar ve yatırım için uzun süreç gerekliliği, yerli ve yabancı yatırımcıların yatırım yapmaları hususunda caymalara neden olabilmektedir.

1.4.2.2.7. 3-P Yaklaşımı

Rekabet açısından 3-P modeli üç sacayağı üzerinde temellendirilmiştir ki bunlar performans, potansiyel ve proses kavramlarıdır. Bu üç kavram arasında denge sağlanması temel ilkedir. Bu yaklaşımda potansiyel kontrol edilebildiğinden işgücü maliyeti, verimlilik ve ar-ge kavramlarını önemsemektedir. Performans kavramına baktığımızda, ihracat, yeni pazarlar kazanmaları ön plana çıkmaktadır. Potansiyel ile birlikte meydana çıkan performans ölçülebilir bir duruma geldiğinden rekabet gücü bir kimliğe kavuşabilmektedir. Proses kavramı ise, uluslararası arenada iş yapma arzusu, ölçek ekonomileri ve pazarlama kabiliyetlerini ele almaktadır. Proses kategorisi nitel bir durum arz ettiğinden rekabet güçlerinin ölçümünü zor hale getirmektedir. Ancak proses başlığı altında analiz edilen faktörler

⁴¹ Dulupçu, a.g.e., s. 106-107.

⁴² Dulupçu, a.g.e., s. 108.

diğer kategorilerin alt yapısını oluşturduğundan modelin kilit kategorisidir".⁴³

1.4.2.2.8. Çevreci Yaklaşım

Küreselleşme ile beraber küresel bazlı sorunlar da ortaya çıkmıştır. Bu sorunların başında firmaların üretim faaliyetleri sonunda çevresel zararlara yol açmalarıdır. Firmaların bu üretimleri sonunda ortaya çıkan endüstriyel atıkların, hava kirliliğine, doğal kaynakların yok olmasına, ozon tabakasının delinmesine sebebiyet vermesi ile birlikte küreselleşme ve çevre arasındaki ilişki de tartışılmaya başlanmıştır. Küreselleşme ile birlikte çevre kirliliği artmış, bu kirlenme ile birlikte çevre ve doğal kaynakların korunması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buna göre çevreyi korumaya yönelik tedbirler alan endüstriler ve buldukları ülkeler küresel boyutlu rekabette daha ilerleme sağlayacaklardır. Küresel rekabette ilerleme sağlamak isteyen birçok gelişmekte olan ülke bu bağlamda çeşitli uyum programları uygulamak durumundadırlar.

1.4.2.2.9. Krugman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımında global rekabet gücü incelenirken uluslararası rekabet gücünden çok firmalar arası rekabet ön plandadır. Krugman ülke başarılarının uluslararası alanda gösterdikleri başarılarla bağlı olmadığına, yurtiçinde yaşanan ekonomik problemleri küresel piyasalarda rekabetsel üstünlük sağlayamamalarına bağlanmaktadır. Krugman ülke başarı sıralamalarının rekabet gücünden çok verimlilikte ne denli başarılı olduklarının kıyaslanmasının gerekliliğini savunmaktadır. Krugman firmaların kötü performans sergilemelerinden dolayı yok olabileceğini ancak ülkeler için aynı durumun söz konusu olmadığını ifade etmektedir. Rekabette zayıf ve küçük firmaların kaderini güçlü firmalar belirleyebilir, buna karşın bir ülkenin başarılı olması diğer ülkelerin başarısızlığına sebebiyet vermez.⁴⁴

Krugman'ın bu görüşü birçok yönüyle eleştirilebilir. Ülke içinde faaliyette bulunan firma performansları, üretim ve ürettiğini satabilme güçleri, ihracat kapasiteleri, firmaların ne denli verimlilik gösterdikleri ülke milli gelirine etki ettiği gibi rekabet gücüne de etki etmektedir. Üretim faaliyeti az olan ve daha çok ithalat bağımlısı olan ülkelerde kişi başı milli gelir ve buna bağlı olarak refah seviyesi, ihracata bulunan ve gelişmiş ülkelerdeki insanların refah seviyeleri ile aynı seviyede olmayacaktır. Sadece ülkede bir firmanın başarılı olması ülke ekonomik performansı için yeterli olamaz. Firma ya da firmaların performansındaki artış, ekonomiye olumlu etki edecek ve ekonomik anlamda birçok iyileşmeyi de sağlamış olacaktır.

⁴³ Dulupçu, a.g.e., s. 113-114.

⁴⁴ Dulupçu, a.g.e., s. 115.

Gelişmekte olan ülkeler ile gelişimini tamamlamış ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyini açıklamak uluslararası rekabeti göz ardı etmemiz durumunda ülkeler arasındaki gelişmişlik farkını açıklamak zorlaşmış olacaktır.

1.4.3. Türkiye'nin Gelişmişlik Olarak Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması

Bu ifade, gelişmekte olan ülkeler içinde yer alıp gelişmiş ülkeler kategorisine girmeye aday olan ülkeler için kullanılmaktadır. Değişik ekonomik kurumların değişik sınıflandırmaları olmakla beraber, hepsinde var olan ortak nokta Türkiye'nin yükselen ekonomiler içinde yer aldığıdır.

1.4.3.1. Prestijli Kuruluşların Türkiye Karşılaştırmaları

IMF'nin son olarak açıkladığı yükselen ekonomiler aşağıdaki gibidir: Arjantin, Brezilya, Bulgaristan, Şili, Çin, Kolombiya, Estonya, Macaristan, Hindistan, Endonezya, Letonya, Litvanya, Malezya, Meksika, Pakistan, Peru, Filipinler, Polonya, Romanya, Rusya, Güney Afrika, Tayland, Türkiye, Ukrayna, Venezüella.⁴⁵ Standard and Poor's'un listesinde ise bunlardan farklı olarak; Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Kolombiya, Mısır, Fas ve Tayvan da bulunmaktadır. Aynı şekilde bazı ekonomik kurumlar bu sayıyı 10 ile sınırlandırabiliyor. Her hâlükârda Türkiye bu grup içinde yer almaktadır. Bununla birlikte Türkiye'nin kategorize edildiği bazı gruplamalardan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki MIST grubudur. Bu grupta bulunan ülkeler; Meksika, Endonezya, Güney Kore ve Türkiye'dir. Başka bir gruplama ise MINT grubudur ki; bu gruplama da aynı şirket tarafından yapılmıştır. Yukarıdaki gruplamadan farklı olarak Güney Kore yerine Nijerya yer almaktadır. Bunlarla birlikte belki de en dikkat çeken gruplama ise "kırılgan beşli" olarak nitelendirilen gruplamadır. Bu grup içinde; Brezilya, Endonezya, Hindistan, Güney Afrika ve Türkiye yer alıyor. Yükselen ekonomilerin en kırılgan görünenlerini bir araya toplayan bu sınıflandırma Morgan Stanley'nin bir araştırmacısı tarafından ilk kez kullanıldıktan sonra yaygınlık kazandı. 2002-2013 yılları arasında yükselen ekonomilerin en öndekileri kategorisinde yer verilen Türkiye, Fed'in tahvil alımlarını kısımaya başlamasıyla, 22 Mayıs 2013'den hemen sonra gerilere düşmeye ve giderek kırılgan ekonomiler arasına girmeye başlamıştır.

Ancak yine de Türkiye Dünya ekonomileri sıralamasında ilk 20'ler arasında yer almaktadır. Bu sıralamayı her sene çeşitli kuruluşlar vermektedir. Bu kuruluşların kategorizelerine bir ya da iki sıra değişmekle birlikte, aralarında ciddi bir farktan söz

⁴⁵ Kendime Yazılar, <http://www.mahfiegilmez.com/2014/02/turkiye-ve-benzer-ekonomiler.html>, (Erişim Tarihi:19.02.2016).

etmek mümkün değildir. Bu kuruluşlardan en prestijli üç tanesi olan; Uluslararası Para Fonu (IMF) listesi, Dünya Bankası listesi ve CIA World Factbook listesi ayrı ayrı verilecektir. İlk olarak Uluslararası Para Fonu'nun yapmış olduğu liste ülkeler sıralaması bazında verilecektir.

1.4.3.2. Türkiye Ekonomisinin Dünya'daki Yeri

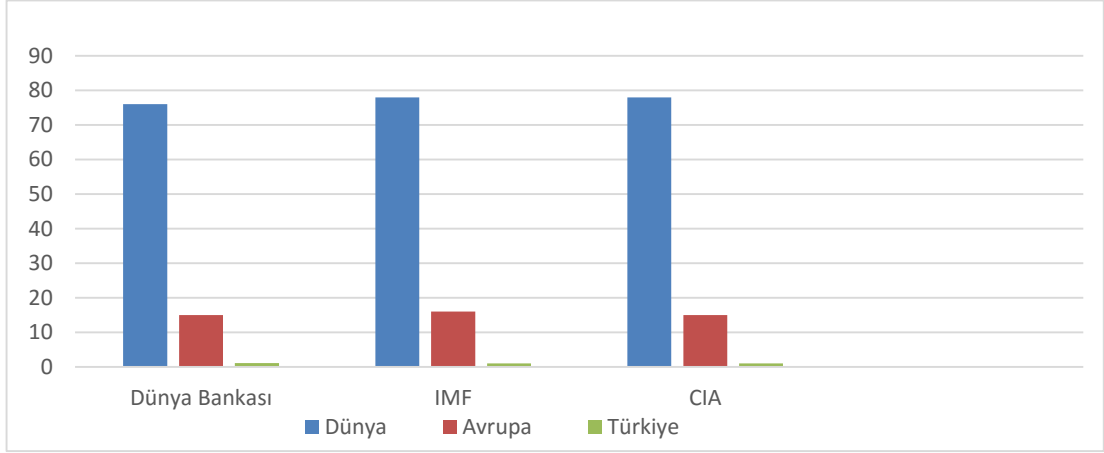
Aşağıdaki tablo ve grafiklerde Dünya devletleri ve Türkiye'nin Dünya'daki yeri gösterilmektedir.

Tablo-2 Uluslararası Para Fonu (IMF) Ülkelere Göre GSYİH Verileri Tablosu⁴⁶

Sıra	Ülke	GSYİH(SAGP) Dolar
—	Dünya	78,969,782
—	Avrupa Birliği	15,852,690
1	Amerika Birleşik Devletleri	15,075,675
2	Çin Halk Cumhuriyeti	11,299,987
3	Japonya	4,444,139
4	Hindistan	4,420,563
5	Almanya	3,113,927
6	Rusya	2,383,364
7	Brezilya	2,294,178
8	İngiltere	2,287,865
9	Fransa	2,213,780
10	İtalya	1,846,922
11	Meksika	1,666,531
12	Güney Kore	1,554,124
13	İspanya	1,405,787
14	Kanada	1,395,374
15	Endonezya	1,124,631
16	Türkiye	1,075,467

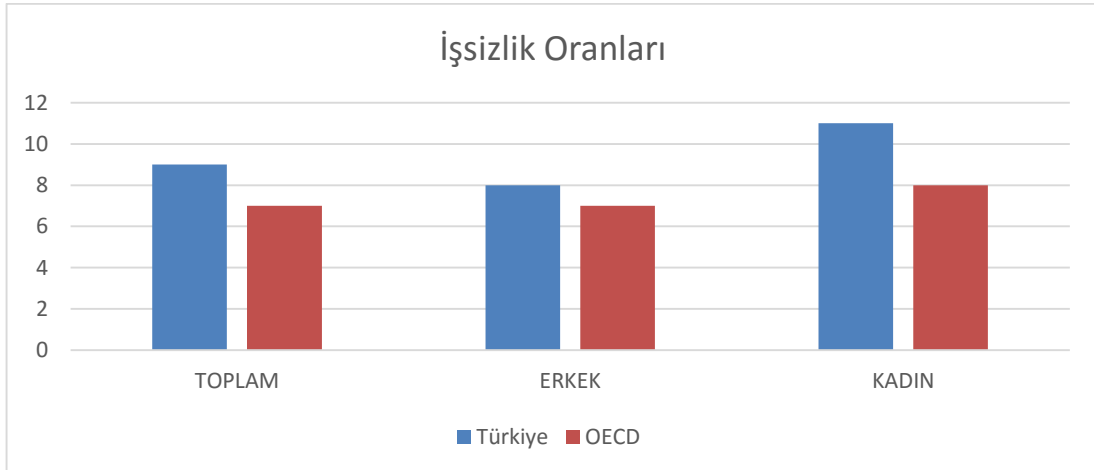
Bu tablodan görüleceği üzere Türkiye IMF sıralamasında 16. Sırada yer almaktadır. Yine IMF gibi ülkelerin ekonomik verilerini sıralayan kurumlardan diğerleri olan Dünya Bankası verileri ve CIA world verileri ise aşağıdaki grafikte toplu şekilde gösterilmiştir.

⁴⁶https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Ckelerin_GSY%C4%B0H%E2, (Erişim Tarihi: 18.02.2016).



Grafik-1 IMF, Dünya Bankası ve CIA World Kurumlarına Göre Türkiye, Dünya ve Avrupa'nın Karşılaştırılması⁴⁷

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen en önemli etmenlerden birisi de işsizlik oranlarıdır. Türkiye'nin işsizlik noktasındaki başarısı ya da başarısızlığının kıyas edilebileceği temel ülkeleri OECD ülkeleri oluşturmaktadır. Buna göre Türkiye ve OECD ülkelerini işsizlik verileri karşılaştırılırsa Türkiye hakkında daha net bilgilere sahip olunabilmektedir. Bunun için aşağıdaki grafik hazırlanmıştır.



Grafik-2 Türkiye ve OECD Ülkelerinin İşsizlik Verileri⁴⁸

Yukarıdaki grafikten de anlaşılacağı üzere Türkiye'nin OECD ülkeleri ile karşılaştırılması sonucunda, Türkiye'deki işsizlik oranlarının hem toplam olarak hem

⁴⁷ https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Ckelerin_GSY%C4%B0H%E2, (Erişim Tarihi: 18.02.2016).

⁴⁸ Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, www.oecd.org/Turkey, (Erişim Tarihi: 17.02.2016).

de kadın-erkek kategorisinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye'nin OECD ülkelerine göre kadın istihdamı oldukça azdır. OECD ülkelerinde %8 olan işsizlik oranı Türkiye'de %11'ler civarındadır. Ekonomilerin en önemli göstergeleri sayılan işsizlik, enflasyon ve faiz oranlarında Türkiye'nin muadilleriyle tam anlamıyla yarışabilmesi ve hatta onları geçebilmesi için atılması gereken çok sayıda adım olduğu muhakkaktır. Bunlar içinde önemli olanlardan bir tanesi de güçlü bir gümrük yapısıdır. Şeffaf, hızlı ve personel kalitesine sahip bir gümrük yapısının ülke kalkınma ve gelişmişliğinde oldukça etkili olduğu ve olacağı bilinen bir gerçektir. Özellikle kaçakçılığı önlemede etkili, yasal yollarla ihraç ve ithal edilen ürünlerin hızlı ve güvenilir bir şekilde transfer ve geçişinin sağlanması dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardandır.

1.4.4. Türkiye'nin Rekabet Gücünün Artırılması İçin Yapılması Gereken Ulusal Politikalar

Ülkemizin hem milli gelirini artırması hem de uluslararası piyasada rekabet edebilecek kapasitede ürün üretimi ve pazarlama yapması lazım. Bunu yapmak için ise ülke olarak bu noktada politikalar ve hedefler belirlenmesi rekabet açısından gerçekçi sonuçlar doğuracaktır.

1.4.4.1. Küresel Rekabet Gücünün Tanımı

"OECD'nin Teknoloji ve Ekonomi Programına göre rekabet gücü, serbest piyasa koşulları altında, bir ülkenin reel milli gelirini artırmaya paralel olarak yabancı rekabete dayanabilecek mal ve hizmet üretebilme yeteneğidir."⁴⁹ Rekabetçi Politika Konseyi'ne (Competitiveness Policy Council) göre ise "rekabet gücü, bir taraftan yurt içi piyasalarda istikrarlı bir şekilde gelirleri arttırabilme, diğer taraftan da uluslararası piyasalarda mal satabilme yeteneğidir."⁵⁰ Global anlamda rekabet edebilmenin önemli noktalarından birisi de yurt içinde istikrarlı gelir artırımıdır. Bununla birlikte uluslararası piyasalara da açılıp ürün satabilmelidir. Kendi iç piyasasına gömülüp kalan devlet ya da ulusal şirketlerin küresel anlamda rekabet edebilme ihtimali yoktur. Dolayısıyla ülkemizin küresel piyasada rekabet edecek şirketler kurması ve bu şirketlerin uluslararası piyasalara ürün satmaları gerekmektedir. Yine başka bir ifadeye göre ise rekabet gücü, "yerli bir firmanın

⁴⁹ Reinert Erik S, **Competitiveness and its predecessors** - a 500-year cross-national perspective, MPRA Paper 48155, University Library of Munich, Germany, 1994, s. 3.

⁵⁰ Aiginger Karl, **A Framework For Evaluating The Dynamic Competitiveness Of Countries**, Structural Changes and Economic Dynamics 9 1998, s. 159-188.

ulusal veya uluslararası bir piyasada rekabet gücüne sahip olması, ilgili firmanın yerli veya yabancı rakiplerine karşı fiyat-kalite, zamanında teslim ve satış sonrası hizmet gibi unsurlar açısından hali hazırda ve gelecekte onlara eşit veya onlardan daha üstün olmasıdır.”⁵¹ Elbette sadece küresel çapta şirketler kurup ve üretilen malların piyasaya sunulması yeterli değildir. Ürünün kalitesi, satış ve sonrasında gösterdikleri ilgi ve çeşitli hizmetler piyasalarda tutunmak için önemli noktalardandır. Bu bağlamda ülkemizin rekabet edebilmek için atacağı adımlarda bu hususları da dikkate alması faydalı olacaktır. “Uluslararası rekabet gücü kavramı, iki temel faktöre dayanmaktadır. Bunlardan ilki, fiyata ve kaliteye dayanan uluslararası piyasalarda rekabet edebilme kabiliyeti, ikincisi ise göreceli olarak daha düşük maliyet yapısıyla ilintili olan uzun dönemli rekabet avantajıdır.”⁵² Buradan da anlaşılacağı üzere küresel çapta rekabet edebilmek için hem daha ucuza mal olacak ürünler hem de kaliteyi barındıran ürünlere yönelmek gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak bunları sağlayabilmek için bundan çok daha önemli noktalar vardır ki bunlar sağlanmadıkça zikredilen hususlarda başarı elde edilmesi pek mümkün olmayacaktır. Döviz kurları, faizler ve enflasyon gibi etmenler bunlardan sadece birkaç tanesidir. “*Dolayısıyla mali politikalar, iktisadi yapı, siyasi ve politik istikrarın yanı sıra iktisadi karar birimlerinin davranışları da bir endüstrinin uluslararası piyasadaki rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir.*”⁵³ Bunların dikkate alınmadığı durumlarda atılacak adımların başarıya ulaşılması çokta mümkün gözükmemektedir.

Ülkemiz ekonomisinin Dünya devletleri ekonomileri karşısında rekabet edebilmesi için ulusal bağlamda çeşitli rekabet gücü stratejileri geliştirilmelidir. Bu bağlamda rekabet gücümüzü artırmak için aşağıda zikredilen stratejilerin yapılması ülkemiz adına önemli kazanımlar elde edilmesine vesile olacaktır.

1.4.4.2.Devlette Yeniden Yapılanmaya Gidilmelidir

Devlete yüklenen sorumluluk minimum seviyeye indirgenmelidir. Merkezi ve yerel yönetimler daha etkin hale getirilmelidir. Kamu kuruluşları üzerindeki denetim artırılmalıdır. Kamu kurumlarının sorumluluğu azaltılmalıdır. Kamu gelir gider dengesi düzenli bir şekilde denetlenmeli ve var olan israflar engellenmelidir. Sistem

⁵¹ Aykut Kibritçioğlu, (derl.): *Uluslararası (Makro)İktisat – Okumalar*. Ankara: 72 TDF (Cebeci), 1996, s. 4.

⁵² Kannapiran Chinna A, and Fleming Euan M, *Competitiveness and Comparative Advantage Of Tree Crop Smallholdings in Papua New Guinea*. Working Paper Series in Agricultural and Resource Economics No. 99-10, University Of New England, Australia, 1999, s. 11.

⁵³ Mathev Gorton, and Sophia Davidova, *The international competitiveness of CEEC agriculture*, The World Economy, Vol.24, No.2, 2001, s. 185-200.

şeffaf bir hale getirilerek olağan dışı durumlar erken tespit edilip önlemleri alınabilmelidir.

Küreselleşme ile beraber sınırlı kamu kaynaklarının devamlı artan ihtiyaçlar karşısında bu kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması zorunluluğu doğmuştur. Aynı şekilde bireysel girişimcilik, rekabet, verimli kaynak kullanımı gibi piyasa odaklı hareketler neticesinde bölgesel anlamda kamu yetkilerinin dağılımı ve bu yetkilerin etkili ve hızlı neticeler almasına odaklanmıştır.⁵⁴ Böylelikle, kamu çalışma sisteminde merkezleşmenin yerine bölgeselcilik ya da yerelleşme, baştan yöneticilik yerine kurumlar arası bilgi paylaşan ve iletişim halinde olan kurumlar, var olan kaynaklardan yeterince yararlanan, Weber'in savunduğu eski tip anlayış yerine, esnek, matris yapıda proje merkezli bir devlet anlayışına geçilmesi hedeflenmelidir.⁵⁵

1.4.4.3.Dış Ticaret Artışı Sağlanmalı ve Cari Açık Azaltılmalıdır

Türkiye'nin refah seviyesi ve gelişimi için dış ticaret önemli bir rolle sahiptir. Dış ticaret ülkenin gelişimi ve refah seviyesinin artırımını sağlamaktadır. Ülke olarak yaptığımız ihracatların ithalatı karşılama oranı yükseldikçe cari açıda düşüş olacak ve bu şekilde ödemeler dengesinde meydana gelen açıkları kapatmak için borçlanma ihtiyacı azalmaktadır. Ülkemizde ihracatın ithalatı karşılama oranı 2015 yılında % 69.5'dir.⁵⁶ Ülkemiz dünya sıralamasında cari işlemler açığında 4. Sırada yer almaktadır. Cari işlemler dengesinde açık olması durumunda borçlanma ihtiyacı artmakta, borçların artması ile alınan borç anaparaları ve faiz ödemeleri bütçede açıkların oluşmasına sebebiyet verecektir. Bu durumda bütçede oluşan açığı kapatmak için vergi oranlarında artırıma gidilecek, vergi oranlarındaki artış kayıt dışı ekonomiyi artıracak ve bu şekilde yatırımlar düşmektedir. Ülkemizde cari açıktan dolayı borçlanmaya gidilmekte, borçlanmada ülkeye sıcak para girişine neden olmakta bu durum da cari açığı artırmaktadır. Ülke olarak ihracatımızı artırmak için çeşitli politikalar izleyebiliriz. Bunlar; ihraç ürünlerinin üretilmesi için dâhilde işleme rejimi doğrultusunda gerekli malzemenin alınması, lüks ürünlerin ithalindeki vergiler artırılmalı, yabancı sermayenin gelmesi sağlanmalı, serbest bölgeler daha etkin kullanılmalı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler sağlanmalı, ihracata artış sağlayacak sektörler geliştirilmelidir.

⁵⁴ M. Akif Özer, **Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya**, Platin, Yayınları , Ankara, 2005, s. 376.

⁵⁵ Turgay Ergun, **Post Modernizm ve Kamu Yönetimi**, Türkiye'de Kamu Yönetimi, Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman (Ed.), Yargı Yayınları, Ankara, 2003, s. 612.

⁵⁶Türkiye İstatistik Kurumu, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046,(Erişim Tarihi: 12.01.2016).

1.4.4.4. Bütçede Açıklar Kapatılmalı ve Borçlar Azaltılmalıdır

Ülkemizde borçlanma merkez bankası, yurtiçi ve yurt dışından yapılmaktadır. Merkez bankasından yapılan borçların çoğunluğu faizsiz ve karşılıksızdır. Bu özellikleri nedeniyle iç borçlardan ayrılmaktadır. Türkiye’de borçlanma yurtiçi ve yurtdışı piyasadan yapılmaktadır. Bankalar yurtiçindeki borç senetlerinde en büyük alıcı konumundadır. Buna istinaden kredi faiz oranlarında yükselmeye yol açacak ve bu durumda özel yatırımcı kesimin yapacağı yatırım harcamalarını engellemektedir. Yurtdışından yapılan borçlar nedeniyle yüksek faiz oranları oluşacak bu durum ülkeye sıcak para girişini artırmakta, geçici olarak refah ortamı oluşturmakta ancak ülkeden sıcak paranın çıkmasıyla finansal krize sebebiyet vermektedir. Bütçede oluşan bu açıkları kapatmak için, kamu harcamaları azaltılmalı, sıkı maliye politikası izlenmeli, faiz oranlarının düşürülmesi ve borç vadelerinde uzatılma sağlanmalıdır.

1.4.4.5. Kayıt Dışı Ekonomi Minimum Seviyeye İndirilmelidir

Kayıt dışı ekonomi, gayri safi milli gelir hesaplarının elde edilmesinde kullanılan ancak istatistiksel yöntemlere göre tahmin edilemeyen buna karşın gelir meydana getiren ekonomik faaliyetlerin bütünü olarak nitelendirilmektedir.⁵⁷ Kayıt dışı ekonomi, ülkenin gelirini azaltmakta, vergi vermeyen üreticilerin vergilerini veren üreticilere karşı haksız rekabet üstünlüğü elde etmelerine neden olmaktadır. Vergide yapılacak indirimler adil olmalı, herkesi kapsayıcı olmalı ve kayıt dışı ekonomi en az seviyeye indirgenecek şekilde kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır. Vergilerde yapılan indirimlerden sonra da muhtemelen kayıt dışı ekonomi var olacaktır. Bunun için sıkı denetimsel faaliyetler yapılmalı ve suçluların tespiti durumunda ağır caydırıcı cezalar verilmelidir.

1.4.4.6. Üretime Yönelik Vergi Politikaları Uygulanmalıdır

Ülkemizde vergi oranları yatırımlara engel olan unsurlardandır. Vergi oranlarına baktığımızda vergide yapılan indirimler belli kesimleri kapsamaktadır. Vergi indirimleri tüm kesimleri kapsamalı, kayıt dışı ekonomik faaliyetler önlenerek yüksek gelire sahip kesimin vermediği vergileri tahsil ederek dar kesimin üzerindeki vergi yükü hafifletilmelidir.

1.4.4.7. Bürokrasi ve Kırtasiyecilik Kaldırılmalıdır

Ülkemizde yatırım yapmak isteyen gerek yerli gerekse yabancı

⁵⁷ Türkmen Derdiyok, *Türkiye'nin Kayıt Dışı Ekonomisinin Tahmini*, Türkiye İktisat Dergisi, Mayıs, 1993, s. 54.

girişimcilerden bürokrasinin sürekli yasa ve düzenlemelere uyduklarını kanıtlamak istemeleri yatırımcıların yatırım yapma güdülerini olumsuz etkilemektedir. Bunu yapmak yerine kamu denetimini etkin hale getirmek ve bu denetimler sonucunda vazifelerini dürüst bir şekilde icra etmeyen girişimcilere gerekli cezalandırma uygulanmalıdır.⁵⁸

1.4.4.8. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Ülkeye Çekecek Tedbirler Alınmalıdır

Doğrudan yabancı yatırımlar, ülkemize teknoloji transfer etmelerine ve istihdama olumlu katkı sağlamaları nedeniyle ülkemiz için çok önemlidir. Doğrudan yabancı sermaye girişinde ülkemiz Dünyada 24. sırada yer almaktadır.⁵⁹ Doğrudan yabancı yatırımları daha fazla çekebilmek için, siyasi ve ekonomik istikrar sağlanmalı, adaletli vergi oranları uygulanmalı ve onların fikri mülkiyet hakları ihlal edilmemelidir.

⁵⁸ Ömer F, Çolak ve Naim Ardor, **Üretim ve İşsizlik Sorununun Çözümü İçin Kurumsalçı Yaklaşım**, TİSK Yayını, Ankara, 2003, s. 38.

⁵⁹ T.C. Ekonomi Bakanlığı, [www.ekonomi.gov.tr /portal/faces/home/yatirim/istatistiklerYayinlar](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/istatistiklerYayinlar), (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde performans kavramı ve ilişkili olduğu alanlar geniş bir şekilde ele alınmaktadır. Bunun yanında gerekli kavramlarla ilgili detaylı bilgilendirmeler de yapılmaktadır.

2.1.PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramını tek bir ifade ile tanımlamak ve ifade etmek çokta mümkün olan bir durum değildir. Dolayısıyla performansın değişik tanımlamalarının ele alınarak anlatılması konuyu daha net bir şekilde anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bölüm genel olarak performans kavramını, tanımlanmasını ve diğer boyutlarını ele almaktadır.

2.1.1. Performans Tanımının Değişik Boyutlarıyla Ele Alınması

Performans, bireyde var olan potansiyel, beceri ve kabiliyetleri hedef ve beklentilere ulaşmak için ne kadar etkili ve verimli kullanıldığını belirleyen bir kavramdır. Başka bir deyişle kişide mevcut olan kapasitenin, belirlenen zaman zarfında başarılı bir şekilde tamamlayabilme yüzdesi olarak ifade edilebilir. Performans, belirlenen zaman diliminde gösterilen muvaffakiyet, şirket veya örgütün hedeflerine uygun bir şekilde, çalışanların kendilerinden beklenen performansa ulaşmak olarak da tanımlanabilir.

Performans sözcüksel anlamda, kişinin yaptığı işin üstesinden gelebilmesi, üzerine düşen görevi en iyi şekilde tamamlaması olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel boyutuyla baktığımızda ise, işin gerekliliği olarak önceden belirlenmiş ölçütlerin karşılanmasını sağlayacak biçimde görevin ifa edilmesi ve amaçların gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁰

“Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amacının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da

⁶⁰ Gülten Eren Gümüştekin ve Ali Bircan Öztemiz, *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2005, s. 271-288.

tanımlanabilir.”⁶¹

Performans ve çaba sık sık karıştırılan iki kavramdır. Çaba, kişinin verilen vazifeyi yaparken harcamış olduğu bedensel ve ruhsal enerji iken, performans ise çabanın etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Bunun yanında verilen bütün çabalar performans sonucunu doğurmayabilir. Performans kelimesi, belirlenmiş bir zaman zarfında üretilmiş olan ürün yahut hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, literatürde ise işleve göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bununla birlikte kişinin kabiliyet ve isteği arasındaki etkileşimin bir neticesi olarak da tanımlanmaktadır.⁶² Örgütsel davranış açısından bakacak olursak, çalışanın örgütün belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirmek için vazifeleriyle alakalı davranış ve işlemlerin ardından elde edilen üründür. Bu ürün çeşitli türden mallardan olabilir.⁶³ Başka bir tanımla performans; verilen vazife doğrultusunda daha önce belirlenmiş kriterleri karşılayacak şekilde, vazifenin yerine getirilmesi ve belirlenmiş hedefler doğrultusunda ortaya konulan mal, hizmet ve düşüncedir.⁶⁴

Performans, bireyde var olan özellik ve yeteneklere göre verilen vazifeyi, belirlenen zaman diliminde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Elbette çalışanın performansından bahsedebilmek için, daha önce bireyin kendisi için tanımlanmış bir vazife ile görevlendirilmesi gerekmektedir. Belirlenmiş standartları elde etme bireyin iyi bir performans sergilediğini gösterirken, bu standartların altında kalmak ise başarısız bir performans olarak tanımlanır.⁶⁵

İnsan potansiyelinin sınırları kestirilmediğinden, bu potansiyelin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereklidir. Bundan dolayı mevcut potansiyelini sürekli olarak geliştirmeye yönelik çalışan bireylerin performanslarında iyileşme görülmesi beklenmektedir. Aynı şekilde kendi istek ve arzusuyla kendini geliştirmeyen bireylerin dışarıdan yapılan müdahalelerle etkili bir performans gelişimi göstermeleri beklenemez.⁶⁶

Personel performansıyla alakalı yerinde ve uygun tespitlerde bulunabilmek için

⁶¹ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2011, s.17.

⁶² Derek Torrington and Laura Hall, *Personel Management, HRM in Action*, 3rd Edition, Prentice Hall, London, 1995, s. 27-56.

⁶³ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 37-41.

⁶⁴ Derek Pugh, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International (UK) Ltd. 1991, s.86-93.

⁶⁵ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 70-82.

⁶⁶ Metin Dağdeviren, Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s. 4-17, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),

performans ve onu oluşturan etmenleri iyi bilmek gerekmektedir. Yetenek ve motivasyon performansı meydana getiren en önemli faktörlerdendir. Doğuştan gelen ve sonradan eğitimle meydana gelen yeteneklerden bahsetmek mümkündür. Motivasyon ise bireyin çalışma isteğinin istenilen hedef ve düzeyde ortaya çıkarılması olarak görülmektedir. Bundan çıkan sonuç aslında performansın motivasyon ve yetenek ürünü olduğu kanısıdır. Ancak unutulmaması gereken en önemli husus şudur ki; kişinin yeteneklerinden ziyade, işiyle ilgili çalışmalarda performansını artırmada sahip olduğu yeteneği kullanabilmesidir.⁶⁷

Göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus ise; performans için sadece yetenek ve motivasyon yeterli değildir. Aynı şekilde bunların ortaya çıkması için yeterli kaynağa sahip olmak gerekmektedir. Kendisi ne kadar iyi olursa olsun, gerek teknik olarak gerekse personel ve politik kaynaklar yönüyle yeterli kaynaklara sahip olmayan bireylerin başarı şansı çokta yüksek değildir. Bunlar personelin elinde olan faktörler değildir. Aksine onun kontrolü dışında olan faktörlerdir.⁶⁸

2.1.2. Örgütsel Alanda Performans

Yönetim alanındaki tüm araştırmalarda ulaşılan sonuçların ortak paydası bireydir. Bireye verilmesi gereken önem, onların organizasyona sağlayacağı menfaatler ile onun organizasyondan sağlayacağı menfaatlerin bir bileşkesini temsil etmektedir. Burada yöneticilerin sorumluluğu organizasyon adına ben çalışanlarıma neler yapabilirim? Sorusuna cevap aramaktır. Bu soruya verilebilecek yanıt birçok boyutu içermektedir ve her bir boyut olmazsa olmaz bir durumda değerlendirilmelidir.

Yapılan araştırmalarda, personellerin yaptıkları işlerdeki başarılarında önemli boyutlarda farklılıklar olmaktadır, aynı personellerin başarılarında zamanla önemli değişiklikler olabilmekte ve bu değişiklikler çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Çalışanın arzu edilen performansı yakalayabilmesi için performansa etki eden yeteneklerden her biri aynı oranda önemlidir. Bunlardan herhangi birinin eksikliği performans düzeyine doğrudan etki etmektedir.

Performansın toplam geliştirilmesinde kurumsal performans mı geliştirilmeli,

⁶⁷ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, 4.basım, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, 1990, s. 19-46.

⁶⁸ Dağdeviren, a.g.e., s. 4-17.

yoksa kişisel performans gelişiminin mi daha ziyade etkili olacağı tartışması vukua gelmektedir.

2.2.PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performansı etkileyen faktörler bu bölümde ele alınmaktadır. Bu faktörler kolaylığı sağlamak amacıyla bireyle ilgili ve çevre ile ilgili olmak üzere iki bölüm şeklinde ele alınmaktadır. Her ne kadar iki farklı faktör olarak ele alınsa da aralarında sıkı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak konunun daha iyi bir şekilde anlaşılması için böyle bir yol tercih edilmiştir.

2.2.1.Kişiden Kaynaklı Faktörler

Birey performansının her zaman aynı olmadığı bilinen bir gerçektir. Bunu tek sebebe ya da birkaç sebebe bağlamak doğru değildir. Zira performansı etkileyen çok sayıda neden ve faktör olduğu bilinen bir gerçektir. Gerek bireyle alakalı gerekse bireyin dışında performansı etkileyen durumlardan bahsedilebilir. Bu bölüm altında bireyden kaynaklı faktörler ele alınacaktır. Ergenç, bu faktörleri şöyle sıralamaktadır: fiziksel, psikolojik, psiko-sosyal, çalışan ihtiyaçları, motivasyon ve stres olarak ele alınmaktadır.⁶⁹

2.2.1.1.Fiziksel Kaynaklı Özellikler

Her insanın sahip olduğu belli başlı özellikler vardır. Bunlardan bir tanesi de fiziksel özelliklerdir. Fiziksel özellikler kişinin göze çarpan ilk özellikleridir. “Fiziksel özellikler ile kişinin ilk bakışta gösterdiği yaş, cinsiyet ve bedensel sağlık gibi öğeler kastedilmektedir.”⁷⁰

Yaşı ele aldığımızda kişinin değişen yaş durumuna göre davranış ve performans gösterdiği görülmektedir. Özellikle bazı yaşlarda birey daha verimli bir performans sergileyebilirken, bazı dönemlerde ise çalışma performansı noktasında ciddi düşüşler yaşadığı gözlenebilmektedir.

Cinsiyette önemli fiziksel özelliklerden birisidir. Toplumlarda kadın ve erkeğe biçilmiş belli rol ve davranışlar vardır. Bunlar da cinsiyet temelli bir beklenti içine girilmesine neden olabilmektedir. Ancak toplumsal olaylardan kadın ve erkeğin etkilenme biçimlerinin farklı olduğu da bilinen bir gerçektir. Bunun dışında kadının çalışması bazı durumlarda hoş karşılanmayabilmektedir. Dolayısıyla kadından beklenen performans ve çalışma da olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

⁶⁹ Didem Ergenç, Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Karayolları Ulaşım Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s. 6-27, (Yüksek Lisans Tezi).

⁷⁰ Hüseyin Yener, *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama*, Ankara, 2007, s. 6.

Bedensel sağlık ve görünüm de performansı etkileyebilmektedir. Bireyin daha iyi bir performans gösterebilmesi için bedensel sağlık ve görünümün de bilinmesi önem arz etmektedir. Sadece alışma ortamını düzenlemek yetmemekte, bedensel sağlığı etkileyen iş dışı ortamların uygunluğu, beslenme şartları, psikolojik durum ve sosyal şartların da bilinmesi gerekmektedir. Bu etkenlerin tümü iyileştirildiğinde kişiden daha iyi bir verim alınabilir.

Bu öğeler haricinde kimi işler de önemli olmasa da birçok iş tam bir vücut sağlığı gerektirmektedir. İşin gereği göz sağlığı, kulak sağlığı ya da herhangi bir organın eksikliği önemli olabilmektedir. İşte başarı sağlamak için bazen tam bir vücut sağlığı gerekmektedir. Genelde uzun boy kişiler tarafından iyi bir özellik olarak tanımlansa da bazı işler için dezavantaj oluşturabilir. Aynı şekilde kilo ile ilgili problemler de işte tam verim almayı engelleyebilir. İş hayatında bilgi, tecrübe, deneyim, psiko-sosyal özellikler kadar uygun fiziksel özellikler taşıtmakta önemlidir.

2.2.1.2.Psikolojik zellikler

İnsan hem doğuştan hem de sosyal ve kültürel çevresinden çeşitli özellikleri kendisinde barındırır. Bu aynı zamanda bireyi diğer bireylerden farklı kılan bir özelliktir. Kişinin aile özellikleri, almış olduğu eğitim, toplumsal kurallar, kültürel gelenekler gibi özellikler kişiliğin gelişmesinde oldukça etkilidir. Dolayısıyla her bireyin zikredilen hususlardan ötürü farklı bir yapısı vardır. Aynı şekilde her insanın yapısı gereği; hırs, istek ve arzuları farklı olabilmektedir. Bazı kişiler daha çok meraklı iken bazıları ise umursamaz olabilirler. Bazıları sorumluluk duygusundan hoşlanırken bazıları ise hoşlanmazlar. Dolayısıyla kimi birey gözlerini en yüksek mevkiye dikedilirken kimisi ise geldikleri konumu yeterli bulup orda kalmayı tercih edebilirler. Kişilerin sahip oldukları psikolojik özellikler onların performans ve davranışlarını da etkilemektedir. Kişi performansını yükseltmek ya da hakkında bilgi sahibi olup çözüm üretebilmek için kişiliğe yönelik çalışmalar yapmak performans açısından daha iyi olacaktır.

Değişik özelliklere sahip olan bireylerin değişik davranışlar sergilemeleri olağan bir durumdur. Kişinin psikolojik özelliklerini değişik başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

Kişilik: Kabiliyet ve yetenekleriyle sosyal hayatta etkili olan bireyi, kendine has ve eşsiz bir yapıda olduğunu belirten durum olarak ele alınır. Psikolojide önemli bir olgudur ve değişik akımlara göre değişik tanımlamalar alabilmektedir. Genel olarak denilebilir ki; kişilik, bilinç sahibi olan bireyin eşsiz ve benzersiz olduğunu

kavrayabilmesi ve bu doğrultuda harekette bulunabilmesidir. Aynı şekilde kişilik bireyin kendi yaşam biçimidir denilebilir.⁷¹

Elbette kişilik sadece bedensel ya da çevresel faktörlere bağlı değildir. Kişilik bütün ortak olguların neticesinde meydana çıkan yapıdır. Bu yapı herkesi farklı biri olarak ortaya çıkarır. Kişilik bireyin sahip olduğu özellikleri sosyal çevresi ile etkileşim sonucu belli bir raya oturtması olarakta değerlendirilebilir. Ancak bireyde bulunan hangi özelliklerin genetik olduğunu ya da çevresel etkilerle oluştuğunu belirlemek çok zor bir durumdur.⁷² Yine de kişiliğin tarihsel serüven içinde ele alınışına bakıldığında kimileri fizyolojik, kimileri psikolojik, kimileri ise toplumsal öğeleri ön plana çıkartarak kişiliği tanımlamaya çalıştılar. Aslında insan kişiliklerini farklı tipler olarak ele alma XIX yüzyıla dayanmaktadır.⁷³

Kişilik üzerinde etkili olan faktörleri daha anlaşılır bir şekilde ele almak gerekirse bunlar; gensele, bedensel, kültürel, sosyal ve aile faktörleri olarak ele alınabilir.

Kalıtım insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür denilebilir. Nitekim bilim adamlarının yapmış olduğu çalışmalarda genlerin yani kalıtımın bireyin kişiliği üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür.⁷⁴ Kalıtsal özelliklerin baskınlığı ya da ortaya çıkışı farklı olabilmekle beraber yine de her bireyde etkilidir. Bireyin hem zihinsel fonksiyonları hem de davranışları üzerinde kalıtımın etkisi yadsınamaz büyüklüktedir. Bunun yanında bazı kişilik özellikleri üzerinde ise kalıtımın etkisinin çok az olduğu düşünülmektedir. Bunlar bireyin sahip olduğu değer yargıları, sahip olduğu idealler ya da bireyin inançları olarak ele alınabilir.⁷⁵ Diğer önemli bir husus ise kişinin içinde yetişmiş olduğu kültürel yapı ya da çevredir. Bireyin içinde bulunduğu kültürel yapıdan etkilenmemesi mümkün değildir. Bireyin değer yargıları, idealleri ve inançları gibi çeşitli kişilik özellikleri daha ziyade içinde bulunduğu toplum tarafından şekillenmektedir. Başka bir yönüyle bakılacak olursa bireyin davranışları da yaşadığı kültürden etkilenmektedir. Selamlaşmasından insan ilişkilerine, yemek yemesinden hayat tarzına kadar birçok konuda kültürel etmenler etkili olmaktadır.

Elbette birey bu tarz davranışları kültürel ortamından öğrenmektedir. Kişi

⁷¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1997 s. 53-56.

⁷² a.g.e., s. 53-56.

⁷³ Ormel Jeronimus, B.F.; Kotov, M.; Riese, H.; Bos, E.H.; Hankin, B. *Neuroticism and common mental disorders: Meaning and utility of a complex relationship*, 2013, s. 81-117.

⁷⁴ a.g.e., s. 53-56.

⁷⁵ İsa Çakır, *Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000, s. 76-78, (Yüksek Lisans Tezi).

etkilenmiş olduğu kültürel ortamdan öğrenmiş oldukları neticesinde yeni özelliklere sahip olacak ve bu kişiliğini şekillendirecektir.⁷⁶ Kültürel yapı bireyin genel özelliklerini ortaya çıkarırken, bireyin o toplum içindeki sosyal sınıf ya da grubu bazı konularda daha etkili olabilmektedir. Bir kültür içinde bulunan alt gruplar ya da farklı yapıların bireyler üzerinde şekillendirici oldukları söylenebilir. Nitekim bireyin bazı özellikleri sosyal grubu hakkında bize bilgi verirken bazı özellikler ise ancak alt gruplar bilindiğinde bize fikir verecektir. Ayrıca aile faktörü de unutulmaması gereken önemli bir noktadır. Anne ve babaların davranışları çocukların davranışlarını oldukça etkilemektedir. Yapılan çalışmalar da bunu doğrular mahiyettedir. Çocuk, anne ve baba davranış kalıplarını benimsemektedir. Aynı şekilde anne-baba tutumu çocuğun zihinsel yapısı üzerinde de etkilidir. Bu durum da bize gösteriyor ki; kişiliğin oluşması üzerinde ailenin etkisi çok fazladır.⁷⁷

Benlik: Öz varlık, birini kendisi yapan şey, onu diğerlerinden ayıran temel şey, kendilik olarak farklı biçimlerde tanımlanabilen bir kavramdır. Benlik yapısı gelişmiş bireylerin başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir denilebilir. Baymur'a göre; benlik üzerinde fiziksel özellik ve yapısının etkileri görülse de, aslında benlik daha çok psikik bir kavramdır.⁷⁸ Kişinin kendisini tanıyıp kapasitesinin farkında olması performansını etkilemektedir.

Tavır ve Tutumlar: Tavır aslında görüş açısı ve bakış olarak değerlendirilebilir. Performans açısından bakılacak olursa kişinin işine karşı olan tavrı en az yetenek ve tecrübe kadar önemli bir husustur. Bazen kurumlarda yöneticilerin yanlış tavırları yüzünden telafi edilmeyecek hatalar ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla tavırların aslında olumlu ya da olumsuz olabileceği kanaatine varılabilir. Hatipoğlu, tavrın ne bir güdü ne de bir tepki olduğunu söylemiştir.⁷⁹ Aynı şekilde bir tavrın yerleşebilmesi için bireylere belli amaçların kavratılması gerektiğini söylemektedir. Bunun yanında tutum da önemli bir noktadır. "Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimdir."⁸⁰ Kişide meydana gelen tutumu etkileyen şey aslında kişinin yaşantısında karşılaştığı durumlar ve bu durumlara verdiği tepkilerdir. Bireyin bir şeye karşı tutumunun oluşabilmesi için onu

⁷⁶ Çakır, a.g.e., s. 76-78.

⁷⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 53-56.

⁷⁸ Feriha Baymur, **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, 11. Baskı, İstanbul, 1994, s. 54-62.

⁷⁹ Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, Yayın No:6, İstanbul, 1986, s. 27-29.

⁸⁰ Metin İnceoğlu, **Tutum Algı İletişim**, Beykent Üniversitesi Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul, 2010, s. 13.

tanımak yeterli olmamakla birlikte aynı şekilde onu kendi ruh âlemine alıp özümsemesi gerekmektedir.⁸¹ Aslında tutumla inançların özetidir denilebilir.

Bunların dışında insan performansını etkileyen değişik psikolojik faktörler vardır. Bunlar kısaca; girişim ruhu, hırslı olma, meraklı olma, heyecan duygusu, zekâ ve özel yetenekler, genel hareketlilik, bireysel davranışlar ve hoşgörülülük, kendine hükmedebilme, irade ve objektif düşünebilme diye ifade edilebilir. Kişinin olaylara pozitif yaklaşabilmesi ve bakabilmesi var olan durumları daha net görmesini sağlayacak ve bu durum kişinin iş performansına olumlu katkı sağlayacaktır.⁸²

2.2.1.3.Psiko-Sosyal Özellikler

Bireyin kendisiyle ilgili ruhsal yapısına psikolojik özellikler denilebilir. Ancak bireyin kendi ruhsal halini etkileyen dış etkilerdir. Dışsal etkiler kişinin ruh halinde etkiler meydana getirdiği gibi performans ve çalışma kapasitesini de dolaylı olarak etkileyebilir. Ergenç psiko-sosyal özellikleri, bireyin moral yapısından, çalışma hayatındaki uyumuna, bu hayatından aldığı haz ve doyumuna ve bunların hepsinin etkisiyle oluşan verime göre tanımlamaktadır.

Kişinin yaşamış olduğu değişik çevrelerin etkisiyle, çalışılan yere yönelik sürekli ve devamlı bağlılıktır. Buna da moral denilmektedir. Aslında moral, kişinin kendisine, çevresine ve işine yönelik bütün yeteneklerini sergileyip, gönüllü etkileşime girmesidir. Ancak sadece çalışanın istekli olması tek başına yeterli değildir. Aynı şekilde yönetici pozisyonunda olanların da aynı isteği ve desteği sergilemeleri gerekmektedir. Ergenç'e göre; Düşük moralli yönetim çalışma ortamında verim eksikliği ve aksamalara yol açabilmektedir.⁸³ Dolayısıyla işletmelerde moral çok önemli bir noktadır. Olası moral düşüklükleri verimi, kusuru ve hataları da beraberinde getirebilmektedir. Bundan dolayı işletme ve örgütte oluşan moral düşüklüğü, seviyesine göre disiplinle ters orantılıdır.⁸⁴

Çalışanın çevreye ve kuruma uyum sağlaması da performans açısından çok önemlidir. Uyma, bireyin çalıştığı çevre ve ortamla denge içinde olma çabasıdır.⁸⁵ Dolayısıyla çalışma ortamında oluşabilen uyum problemleri olumsuz performans olarak dönecektir. Çalışanın örgüte uyum sağlayabilmesi için aynı zamanda onu benimsemesi de gerekir. Bunu başaran çalışanda özgüven oluşur. Özgüvenli bireylerin hedeflere ulaşmaları daha kolay olacaktır. Özgüveni netice veren

⁸¹ Erdoğan, a.g.e., s. 53-56.

⁸² Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

⁸³ Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

⁸⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982, s. 32-36.

⁸⁵ Erdoğan, a.g.e., s. 53-56.

benimseyiş, bireyin gerçeğe riayet ederek, sağlıklı ve uyumlu davranışlar sergilemelerine neden olur.⁸⁶

Zorlanma ve engelleme de psiko-sosyal yönden performansı etkileyebilen faktörler arasında yer almaktadır. Bireyin ya dışardan ya da içerden gelen baskı ve isteksizlikleri çalışma ortamında zorlanmaya yol açabilmektedir. Aynı şekilde bireyin girişimcilik ya da yeni şeyler öğrenme noktasında engellenmesi de performansı olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Ancak bireyin gevşeklikten ya da rahatlama için yapılan engellemeler bunun dışındadır. Yine örgütte meydana gelen çatışmalar da önemli bir husus olarak karşımıza çıkabilmektedir. Canlılar hayatlarının devamı için çevreleriyle sürekli bir etkileşim ve mücadele içinde olabilmektedir. Eren çatışmayı; gerek fizyolojik gerekse psiko-sosyal ihtiyaçlarının doyumuna engel teşkil eden sorunlar neticesinde oluşan gerginlik olarak tarif etmiştir.⁸⁷

Kişisel ve ikili çatışmalar genellikle bir örgütte görülebilen çatışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte sürekli çatışmaların olması olağan bir durumdur ancak ne yaptığını bilen bir yönetim ve iyi düzenlenmiş örgüt yapısıyla bu minimize edilebilir.⁸⁸

Bir işten alınan doyum da performansı olumlu anlamda etkileyebilmektedir. Çalışanın örgütten aldığı haz ve doyumun şiddetine göre performansta etkilenebilmektedir. Çalışan için yapılan iş ne kadar çok anlamlı ise, o işi neticelendirme ve bundan haz alma duygusu o kadar fazla olur. Ancak çalıştığı yerde doyuma ulaşmayan ya da haz almayan çalışanın işinden kaçması, devamsızlıklar yapması, işinde kaliteyi azaltması ve düşük verim sergilemesi muhtemeldir.⁸⁹

2.2.1.4. Çalışanın İhtiyaçları

İnsan yaratılışı gereği ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bu ihtiyaçların yerine getirilmesi memnuniyeti, getirilmemesi ise memnuniyetsizlik doğurabilmektedir. Diğer bir adıyla gereksinim olan ihtiyaç güdüsel bir kaynaktır. Dolayısıyla gereksinimler yerine getirildiğinde yaşamı sürdürme istek ve arzusu artmakta giderilmediğinde umutsuzluk ortaya çıkmaktadır. Ancak insan gereksinimlerini sınırlamak mümkün olmamaktadır. Kimisi doğuştan kimisi ise sosyal çevre ve kültürden kaynaklı olabilmektedir. İhtiyaçlar birincil ve ikincil olarak ele

⁸⁶ Ergenç, a.g.e., s. 7-12.

⁸⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s. 19-21.

⁸⁸ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1998, s. 39-48.

⁸⁹ Başaran, a.g.e., s. 32-36.

alınabilmektedir. Birincil dediğimiz aslında temel ihtiyaçlarımızı göstermektedir. Bunlar; yeme, içme, uyuma, acıkma gibi temel ihtiyaçlarımızdır. İkincil ihtiyaçlarımız ise; sosyal ve psikolojik özelliklerimizdir. Bunlar; kendini ispat, kendini bir yere ait hissetme, saygı görme, takdir edilme gibi sosyal ihtiyaçlardır. Aşgun hangi türden ihtiyaç olursa olsun, kişinin bütün ihtiyaçları zaman ve değişik koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir.⁹⁰

2.2.1.5. Motivasyon

Yönetim ve performans açısından motivasyon çok önemli bir olgudur. Türkçe 'de güdü, güdülenme olan motivasyon, Latin dilinde "motum" kökünden türetilmiştir.⁹¹ Elbette motivasyon için yapılan çok sayıda tanıma ulaşmak mümkündür. Motivasyon insan ihtiyacını gidermek lazım olan davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir.⁹²

Başka bir tanıma göre ise "yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin ediyor olmanın verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki isteklilik olarak tanımlanmaktadır."⁹³ Kişiyi motive eden etmenler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlar davranışları etkileme oranlarına göre sınıflandırılır. Bunlar; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo-psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç/tutum etmenleri olmak üzere dokuz grupta toplamak mümkündür. Tüm bu etmenler, insan güdülemesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.⁹⁴

Çalışanların motivasyonunun, işletmeler açısından önemli bir konu olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu tek başına verimlilik ve performans için yeterli bir olgu değildir. Bunun için işletmelerdeki teknolojik kullanım, işletmelerdeki çalışanlar ve elbette yönetim anlayışı çok önemlidir. Yine de bu değişkenler içerisinde yer alan en önemli nokta istihdam edilen personeldir. Çünkü kullanılan ya da sahip olunan teknolojik araçlar ne kadar modern olursa olsun nihayetinde

⁹⁰ İnal Cem Aşgun, *İş Gören*, 2. Baskı, Baytaş Yayınları, İstanbul, 1982, s. 104.

⁹¹ Suna Tevrüz ve Derya Sürekli, *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı*, Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji, Editör; Tevrüz Suna, Türk Psikologları Demeği, Ankara, 1997, s. 33-42.

⁹² Sung Hou Kim, *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 yolu*, Çeviren; Ali Çimen, 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s. 41-47.

⁹³ Hüseyin Nail Pekel, *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi*, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 4, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁹⁴ Bingöl, a.g.e., s. 39-48.

verimlilik ancak personelin bunu etkili ve verimli kullanmasına bağlıdır.⁹⁵

Rodoplu'ya göre; bir işletmede fiziksel şartlardan ziyade personelin güdülenmesi önemlidir. Bundan dolayı işletmelerde güdüleme kültürü oluşturulmalıdır. Zira ancak oluşturulacak bir güdüleme ortamıyla gerçek anlamda bir başarının sağlanması mümkündür.⁹⁶

Çalışma ortamında çalışanların güdülenmesi performans açısından oldukça önemlidir. Burada özellikle yönetici pozisyonunda olanlara önemli görevler düşmektedir. Yönetici kendisine düşen görevleri yerine getirirse çalışanda güdülenme olması kaçınılmaz olur. Güdülenme ile birlikte kabul alanı da oluşur. Kabul alanı ise çalışanın verilen vazifeyi bitirmeyi ne kadar arzuladığı ile alakalıdır.⁹⁷

Motivasyonda Özendirici Araçlar: Yaratılışları gereği her insanı aynı şey ile motive etmek imkânsızdır. Her çalışan kadar motive edici yöntemler vardır.⁹⁸ Genel anlamda kabul gören bazı teşvik edici durumlar olsa da kültürel, bölgesel, mesleki ya da diğer bazı durumlardan dolayı herkeste aynı etkiyi göstermeyebilir. Dolayısıyla farklı gruplar için farklı motivasyon araçları kullanılmaktadır.

Ekonomik Araçlar: Çok eski zamanlardan beri motivasyonda kullanılan en sık yöntemdir denilebilir. Ücrette yapılan artış, maaşa yapılan zam, hayata dair sosyal güvence, taltif ve ödüller ekonomik araçlar olarak söylenebilir. Özünde ekonomik çıkar için kurulan işletmeler, gelirlerini artırmak için personel performansını da artırmaları gerektiğini bilmektedirler. Dolayısıyla akla gelen ilk araç ekonomik durumlardır. Ekonomik araçlar ise; ücret, ekonomik güvenlik ve ekonomik ödüller olarak ele alınabilir. Ücret; Çalışanın hem sosyal hayatını hem sosyal statüsünü önemli ölçüde değiştirebilir. Dolayısıyla bu durum çalışanı motive etmede çok etkili olabilmektedir. Nitekim çalışmalar; çalışan performansı ile ücret arasında sağlam bir bağlantı olduğunu göstermektedir.⁹⁹ Ayrıca bunların dışında ekonomik güvenlik ve ekonomik ödüller de önemli noktalardandır.

Psiko-Sosyal Araçlar: Maddi noktalar personel performansı açısından önemli bir noktadır. Ancak her zaman personelin beklentisi olduğu anlamına gelmez. Zira bazı zamanlar çalışanların psiko-sosyal beklentileri de olabilmektedir. Bundan ötürü bir işletmede yalnızca ekonomik yaklaşımların sürekli sonuç vereceği

⁹⁵ Gültekin Rodoplu ve Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998, s. 104-105.

⁹⁶ Rodoplu ve Akdemir, a.g.e., s. 104.

⁹⁷ İlater Akat ve Nursel Üner, **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 1993, s. 37-38.

⁹⁸ Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranış**, Bursa İktisat ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:10, Bursa, 1982, s. 82.

söylenemez. Bunları birkaç başlık altında toplamak mümkündür. Çalışanın statü ve değeri bunlardan birisidir. Performansı artırıcı etkilerden önemli bir tanesidir. Ancak burada önemli olan hiyerarşik bir statüden ziyade işlevsel bir statüdür.¹⁰⁰ Diğer bir tanesi ise kişisel kuvvet ve yetkililerdir. Bu da çalışanın performansı üzerinde oldukça etkilidir. Çalışma zamanında bağımsızlık da önemli bir noktadır. Elbette burada kastedilen bireyin çalışırken sürekli bir baskı ve stres yaşamadığı durumdur. Ayrıca personelin önerilerinin dikkate alınacağı bir sistem, Psikolojik rahatlık, sağlıklı rekabet, sosyal ortam ve çalışmalar, danışmanlık gibi etkenler de önemli noktalardandır.

Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler: Diğer iki aracın etkili olmadığı bazı durumlar da vardır. Örgüt içi durumlar ya da yönetimsel faktörler dediğimiz bir durum da vardır. Örgütü motive eden durumlar olduğunda çalışan performansının da onunla paralel artması beklenmektedir. Teknolojik gelişmeler ile beraber ortaya çıkan yeni durumlara adapte sağlamak için eğitimler ya da bilgilendirmeler de örgütsel faktörler arasına girmektedir. Ayrıca alınan eğitimler kişinin makam ve mevkisini de etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim ve bununla birlikte gelen yükselme örgütler açısından önem arz etmektedir. Sabuncuoğlu, eğitimin çoğu zaman yükselmek için bir araç ya da bir basamak olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde örgüt içi iletişim de performans açısından oldukça önemlidir. Örgüt içi iletişim kanallarının açık olması o örgütün çalışma yapısında da ciddi etkilere neden olmaktadır. Çalışanların açık iletişim kanalları içinde bulunduğu bir ortam personel verimi için yararlı neticeler doğurur. Bu tarz bir ortamın olduğu işletmelerde, çalışanın verimi artmakla birlikte, çalışan hatasında ve işe yönelik devamsızlıkta azalma olurken performansta artmaktadır. Bunun yanında personelin kararlara katılımı da performans üzerinde etkilidir. Zira kararlara katılabilmek kişinin kendisini değerli hissetmesine neden olur. Aynı şekilde çalışanların işletmeyi sahiplenmesine yol açar. Bu durum da hem çalışma ortamındaki huzuru hem de performansı olumlu yönde etkileyecektir. Yine işletmelerin amaç birliği içinde olması, işletmeler için çok önemlidir. Bu amaç birliğini oluşturmak için özellikle yöneticilerin işletmelerde amaç birliğine yönelik etkili adımlar atmaları gerekmektedir. Zira örgütlerde amaç birliği kendiliğinden oluşacak bir şey değildir, yöneticiler tarafından oluşturulmalıdır.¹⁰¹ Bunun yanında işletmelerde yetki ve sorumlulukta önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Sadece birkaç kişinin yönettiği ve karar almada söz sahibi olduğu bir işletmede ne amaç

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 82.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 82-83.

birliği ne de performanstan bahsetmek mümkündür. Çalışanlara herhangi bir yetki verilmeden artırılacak olan sorumluluklar ters tepkiye yol açacaktır.

Dolayısıyla çalışana yetki verip o yetkinin sorumluluğunu yerine getirmesi daha doğru olacaktır. Ayrıca yapılan işi çekici kılmak da işletme açısından faydalı ve yararlı olacaktır. Yapılan işi çekici hale getirmek için çok sayıda yol ve yöntem olduğu bilinmektedir. Bununla beraber disiplini sağlamakta önemli bir yer tutmaktadır. Ancak disiplinin sağlanması adaleti ve verimi göz önünde bulundurarak yapılmalıdır. Uygulamalar yönetici çalışan ilişkisine zarar vermemelidir.¹⁰²

2.2.1.6. Stres

Stresi tanımlamak çok kolay değildir. Bundan dolayı genellikle betimlenerek anlatılmaya çalışılır. Stres günümüz dünyasında hala çok karışık bir kavramdır. Bazılarına göre stresin araştırmacı sayısı kadar farklı tanımı vardır. Bununla birlikte stresle alakalı yapılan tanımlarda kişi ile birlikte çevresi de ele alınmakta, kişinin beden ve ruh sınırlarının baskılanması ile meydana gelen bir durum olarak görülmektedir. Stres, sadece bireysel değil, aynı şekilde çevresel ve toplumsal etmenlerin de etkili olduğu bir durumdur. Stres, biyokimyacılara göre kimyasal bir olay, fizyologlara göre nörofizyolojik değişme, iç hastalıkları uzmanlarına göre gerginlik, metabolizma uzmanlarına göre iç salgı bezlerinin bozukluğu, ruh hastalıkları uzmanlarına göre kaygı ve sıkıntıdır.¹⁰³

Örgütlerde strese neden olan çeşitli kaynaklar vardır. Bireyin iş ile ilgili olan ilişkilerinde haliyle bir stres durumu oluşmaktadır. Kişinin çevresiyle olan ilişkilerinde, kendi bireysel farklılıklarında ve işle ilgili olan ruhsal durumunda ya da fazla yüklenme durumunda ortaya çıkan tepkidir stres.¹⁰⁴ Bireyin dışında sadece o örgüt ya da işletmeye has bazı durumlar da strese neden olabilmektedir. Bunun yanında işletmelerde ortak nedenlerin sebep olduğu streslerle birlikte, sadece o işletmeye de ait ya da o işten kaynaklı stres durumlarının da olduğu söylenebilir.¹⁰⁵ İşletmelerde ve örgütlerde strese neden olan bazı durumlar vardır. Bunları şu başlıklar altında sıralamak doğru olacaktır:

- Çalışma Koşulları ve İş Güçlüğü: Çalışılan ortamın çalışanın istediği düzeyde olmaması, çalışanın yorulmasına, iş tatmininden uzaklaşmasına

¹⁰² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları No.2, İstanbul, 1984, s. 69-72.

¹⁰³ Özcan Köknel, *Stres, Radikal Gazetesinin Okuyucularına Armağanı*, (ty.), Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar Yayınevi, 4. Basım, İstanbul, 1998, s. 9-13.

¹⁰⁴ Gümüştekin ve Öztemiz, a.g.e., s. 271–288.

¹⁰⁵ Ömer Rıza Göküş, *Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları*, <http://www.caginpolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm#_ftn2> (Erişim Tarihi: 21.12.2015).

ve çalışma ortamından uzaklaşmasına neden olur. Böylesi bir ortamda çalışan bireyin stressiz olması düşünülemez.¹⁰⁶

- İşyeri Organizasyonunun Bozukluğu: Çalışılan ortamın, çalışanın zihin olarak, beden ve duygu olarak yorgunluğa sebep olması örgütlerde önemli streslere neden olmaktadır.¹⁰⁷
- Örgüt Yapısında Rol, Görev ve Sorumlulukların Dağılımındaki Bozukluklar: Örgüt içinde görev dağılımını adil ve düzenli bir şekilde yapmak çok önemlidir. Rolün, karışık olması ya da insanın grup ve toplum içindeki rolünden başkalarının beklediği davranışların çok olması bireyde stres yaratır.¹⁰⁸
- İşyeri Uzaklığı: Büyük şehirlerde özellikle iş yerinin ikamet edilen yerden uzak olması ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesi bir durum çalışanların başarılarını olumsuz etkileyip stres faktörünü ise artırdığı gözlenmektedir.¹⁰⁹
- Ücret Yetersizliği: Çalışanın çalıştığı için karşılığını aldığına inanması önemli bir noktadır. Çalıştığı için karşılığını almadığına inanan çalışanın performansında düşüklük beklenebilir. Dolayısıyla aşırı yorgunluk ve stres gelişimi kaçınılmaz olur.¹¹⁰
- Hızlı Teknik Değişme: Globalleşen Dünya'da sürekli gelişen teknolojik durumlar işletme ve örgütleri de etkilemektedir. Yeni gelişmeler eski alışkanlıkların bırakılarak yeni duruma uyumu direktmektedir. Bu durumda çalışanları başaramama korkusu sarmaktadır. Sonuç itibarıyla teknolojik yeniliklere açık işletmelerdeki çalışanlar başarısızlık riski ve korkusu altında sürekli bir stres yaşayacaklardır.¹¹¹
- Terfi Etme/Edememe: Çalışanın hedefleri arasında en önemli noktalardan birisi terfi durumudur. Dolayısıyla işletmelerde açık bir terfi sisteminin olması çalışanların performansı için oldukça önemlidir. Adil olmayan bir terfi sistemi personelin işletmeye olan inancını sarsar. Aynı şekilde bireyin

¹⁰⁶ Salih Güney, *Stres ve Stresle Başa Çıkma, içinde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, Ankara, 2001, s. 513-547.

¹⁰⁷ Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yayın no:88, İstanbul, 2000, s. 14-17.

¹⁰⁸ Gareth Morgan, *İşte ve Yaşamda Stres'i Yenmenin Yolları*, Çev. Şebnem Çağla, Ruh Bilim Yayınları, İstanbul, 1996, s. 73-77.

¹⁰⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul, 2004, s. 51-53.

¹¹⁰ Güney, a.g.e., s. 513-547.

¹¹¹ Kanuni Süleyman Ulukuş, *Stres ve İş Verimi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001, s. 4-11, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

belirsiz şekilde değerlendirilmesi veyahut haksızlıklara maruz kalması, terfi kriterlerinin değerlendirme sisteminin belirsiz olması da bireyde strese yol açmaktadır.¹¹²

- İletişim Sorunları: İletişim hem bireyler hem de örgütler için vazgeçilmez bir gerçektir. Zira çağımızın hızlı değişen koşulları yaşamayı devam ettirmek için uğraşan birey ve örgütlerin değişen durumlar hakkında bilgi sahibi olmalarını zorunlu kılmaktadır.¹¹³ İletişim sorunları bireyleri strese itebilmektedir.
- Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma: Bazı örgütler çalışanı fazla çalıştırmaktadır. Özellikle özel sektörde çalışanlar hem yoğun bir iş baskısı altında hem de istekleri dışında fazla çalışmaya zorlanarak birer makineye dönüşmelerine neden olunmaktadır.¹¹⁴ Böylesi bir durum çalışanın ciddi stres durumları yaşamasına neden olmaktadır.

2.2.2. Çevresel Faktörler

Çalışanın performansını etkileyen ancak ondan kaynaklanmayan bir takım etkenler dışsal faktörler başlığı altında toplanabilir. Bu gruba çalışılan çevrenin fiziki şartları, örgütün yapısı ve çevresi, aile yapısı, genel olarak alınan eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara katılma, toplumsallaşma ve içinde yaşanılan toplumun kurallarını benimseme ve uygulama etkenleri dâhil edilebilir. Fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve toplumsal özellikler olarak üç bölüm halinde incelenir.¹¹⁵

2.2.2.1. Fiziksel Özellikler

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan bir varlıktır. Bunların bazılarını bizatihi kendisi karşılarken, bazılarını ise sosyal oluşum ya da çevrelerden karşılamaktadır. Buradan anlaşılacak şey; örgütler ya da işletmeler bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için işletilen iktisadi birimlerdir. Bunun yanında çalışan bireyin sağlık ve işgücünü korumak, iş yerinde meydana gelebilecek kaza ve

¹¹² Ufuk Durna, **Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Manisa, 2004, s. 191–206.

¹¹³ Gülise Gökçe ve Ali Şahin, **Örgütte Liderlik, Davranış Bilimleri Ders Notları**, Ed: Orhan Gökçe ve N. Ata Atabey, Konya, 2001, s. 170-210.

¹¹⁴ Dilek Teksin, **İş Yerindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 27-32, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹⁵ Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

hastalıklara karşı onu korumak, maddi açıdan tüm unsurların ahenk içinde olduğu işletme ortamı güvenli bir işletme ortamı olarak nitelendirilebilir. Performansı etkileyen çeşitli fiziksel özelliklerden bahsetmek gerekirse; sosyal özelliklerden bahsetmeden geçmek doğru olmaz. Ergenç, sosyal özellikleri beş alt başlık altında toplamıştır. Bunlardan ilki sosyalleşmedir. Çevresiyle sürekli bir etkileşim içinde olan insan sosyalleşmek zorundadır. Bu durum bireyin sosyalleştiği ortamdan etkilenmesini doğurur. Kişi içinde bulunduğu toplumun kültürünü benimsemiş olur.¹¹⁶ Ancak toplumsallaşma ya da sosyalleşmenin kolay gerçekleştiği söylenemez. Sağlıklı gelişmeyen ya da oluşmayan bir sosyalleşme çalışanın performansı üzerinde olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Bunlardan ikincisi ise; sosyal gruplardır. Kişinin gerek yaşamı üzerinde gerekse iş hayatı üzerinde sosyal grupların etkisi çok büyüktür. Sosyal gruplar bireyi hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş ortamına bakılacak olursa; iş yerinde oluşan olumlu sosyal gruplar performansı olumlu yönde etkileyecektir. İş ortamında oluşacak olumlu sosyal gruplar etkileşim ve iletişim bütünlüğü sağlayacak ve performansa katkıda bulunacaktır. Grupta meydana gelen böylesi durumlar, grubun etkililiğini ve kontrol gücünü bariz bir şekilde yansıtmaktadır.¹¹⁷ Bunların üçüncüsü ise; eğitim yapısıdır. Çalışan performansı açısından baktığımızda, bireyin almış olduğu eğitim çok önemli bir noktadır. Aynı şekilde bireyin aldığı ve alacağı hizmet içi eğitimler de performans açısından etkilidir. Kişinin kendisini yetiştirmesi ya da ailesinden aldığı eğitim dışında almış olduğu örgün eğitimler bireyin gelişmesinde çok önemlidir. Dördüncüsü ise; aile yapısıdır. Kişinin hem davranışlarını hem de kişiliğini etkilemede aile çok önemlidir. Dolayısıyla ailenin yapısı ve zamanla geçirdiği değişim süreçleri kişi üzerinde oldukça etkilidir. Ailenin geçirdiği değişim aşamaları, kurumlar arası ilişkilerde önemli noktaları oluşturmaktadır. Beşincisi ise; toplumsal özelliklerdir. İnsan sosyal bir varlık olduğundan toplum ile beraber yaşamak zorundadır. İhtiyaçlarını gidermek ve kendini güvende hissedebilmek için insanlarla etkileşim içinde olmalıdır. Toplum içinde yaşamanın ise çeşitli kural ve sorumlulukları vardır. Bu kurallara uymak ve toplum ile iletişime geçmek insanı sosyalleştirir.¹¹⁸ Aynı şekilde örgütlerin de kendilerine göre kuralları vardır. Bu kurallar çalışan ilişkilerini düzenlemekte ve performansa yönelik çalışmaları teşkil etmektedir. Toplumsal ilişkilerin ve etkileşimlerin, toplumun bütünlüğü içerisinde gerçekleştiği göz önünde tutularak, toplumsal değişme olgusu, birbirini tamamlayan,

¹¹⁶ Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

¹¹⁷ Serap Soyer, **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1996, s. 45-48.

¹¹⁸ Ergenç, a.g.e., s. 5-17.

kendisinden etkilenilen ve kendisini etkileyen toplumsal unsurların oluşturduğu bir süreç olmaktadır.¹¹⁹

2.2.2.2. Sosyo Kültürel Özellikler

İnsan bulunduğu sosyo-kültürel çevrenin etkisinde kalmaktan azade bir varlık değildir. Yeni yer ve ortamlarda da ihtiyaç ve beklentiler artmakta ve çeşitli arayışlar içine girilebilmektedir. Bu durum neticesinde var olan gruplara katılım ya da yeni gruplar kurma eğilimi oluşmaktadır. Bu arayışlar ve beklentiler sırasında gelmiş olduğu ortam ile geldiği ortam arasında çatışma yaşamaları bazen mümkün olmaktadır. Böylesi durumlarda ise yalnızlık ve sıkıntıların yaşanması kaçınılmaz olur. Özellikle huzursuzluk, mutsuzluk ve yalnızlık duyguları bireylerin en çok yaşadığı durumlardır. Bu dönemdeki değişimler bazen kişilerin ruhsal dengelerini bozmakta ve çeşitli bunalımlar yaşamalarına neden olabilmektedir.¹²⁰ Bu durum da dolayısıyla hayatına yansımakta ve performansında olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bununla birlikte farklı grup ve kurumların etkisinde kalan ve daha önceki değer yargılarıyla çatışan birey bazen yabancılaşmış bir kişiliğe de girebilmektedir.¹²¹ Bütün bu sosyo-kültürel etkiler neticesinde çalışma ortamına giren birey, yaşadığı olumsuz durumların etkisiyle de performans açısından sorunlar yaşamaktadır. Bu durumun uzun süreli devam etmesi durumunda hem sağlığından hem de işinden olabilme neticesini doğurabilmektedir.

2. 3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE ÖNEMİ

Bu başlık altında memnuniyet kavramı ve önemi çeşitli kaynaklar vasıtasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Memnuniyet Kavramı

“Memnun olma durumu veya sevinç” olarak tanımlanan memnuniyet, verimli ve etkili bir çalışma ortamı arzulayan kurumlar için oldukça önemlidir. Çalışma ortamı açısından memnuniyet, çalışma ortamındaki tüm bileşenlere karşı gösterilen tavır ve durumlardır. Bunlar; fiziki şartlar, ara yöneticilerle ilişkiler, iş tanımları ve süreçlerin etkisi, kariyer ve kendini geliştirme, organizasyonel durum, performans politikası, takdir/ceza sistemi, iş ve özel hayat dengesi, ücret ve yan haklar, tepe

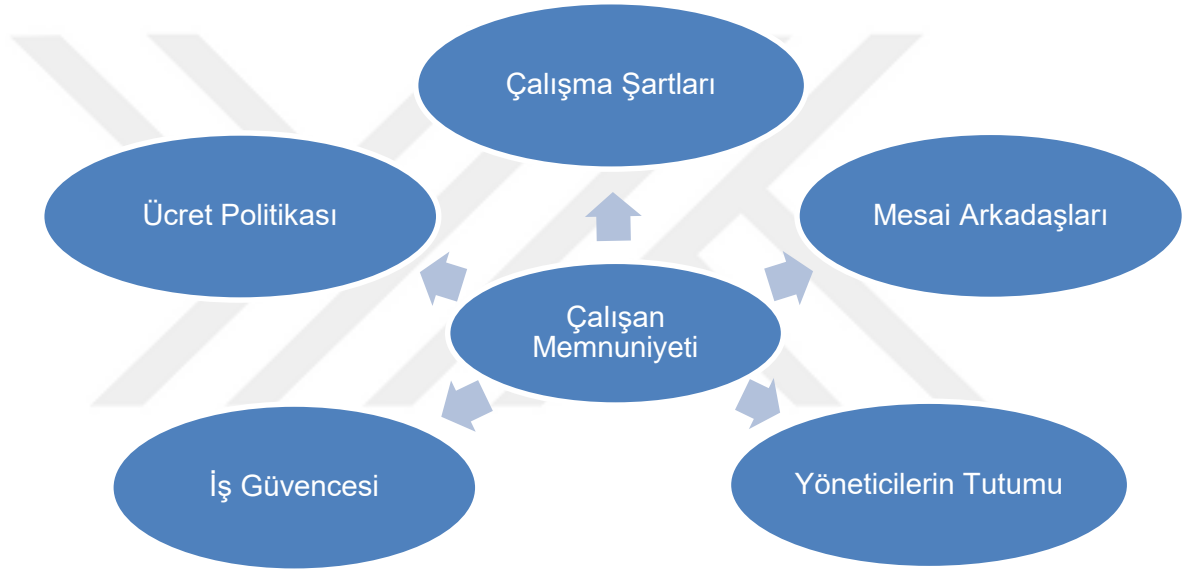
¹¹⁹ Barlas Tolan, *Toplum bilimlerine Giriş*, 2. Baskı, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s. 77-78.

¹²⁰ Şükran Kılbaş, *Gençlik Ve Boş Zamanı Değerlendirme*, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 15-17.

İbrahim Kır, *Yüksek Öğretim Gençliğinin Boş Zaman Etkinlikleri: KSU Örneği*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(2): 2007, s. 307-328.

¹²¹ Kır, a.g.e. s. 308.

yönetimi ile ilişkiler, şirket iletişim kanalları ve şirketin piyasa imajı gibi bileşenlerdir.¹²² Aydın ise, memnuniyeti ikiye ayırıp olumlu ve olumsuz olarak ayırmakta ve işyerindeki deneyimler neticesinde çalışanda meydana gelen psikolojik durumlar olarak tanımlamaktadır.¹²³ Locke'a ise çalışan memnuniyetini, çalışanın işini ve işteki deneyimini değerlendirme sonucunda memnun edici ya da pozitif duygusal durum olarak tanımlanmıştır.¹²⁴ Bireyin iş durumuyla ilgili bireysel değerlendirmesine çalışan memnuniyeti denmektedir. Çalışan memnuniyeti aşağıdaki şekilde de belirtildiği üzere çeşitli boyutlarda ele alınmaktadır. Bunların her birisinden olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.



Şekil-2 Çalışan Memnuniyeti Modeli¹²⁵

2.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Özellikle iş hayatındaki başarı ve verim için çeşitli araştırmalar yapılmış ve bunların neticeleri kurumlarla paylaşılmıştır. Bunlardan birkaçını sıralamak durumu anlamak noktasında katkı sağlayacaktır. Dahlggaard yapmış olduğu çalışmada, bir kurumda en iyi başarıyı elde etmek için kurumların özellikle dikkat etmeleri gereken

¹²² Fevzi Kostak, **Çalışan Memnuniyeti**, Etika Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti., 2014, s. 1.

¹²³ Şule Aydın, **İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları**, Editör: Cengiz Demir, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 283.

¹²⁴ Gültekin Gülakan, Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti, Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği, 2013, s. 10-38, **(Yüksek Lisans Tezi)**.

¹²⁵ Cevdet Kaya ve Halil Zaim, **İslami Değerlerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Katılım Bankası Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl: 26 Sayı: 78 Haziran 2015, s. 63.

dört kıstas olduğunu belirtmiştir. Bunlar; mükemmel çalışan, mükemmel iş arkadaşlığı, mükemmel işleyen iş süreci, mükemmel ürün/hizmet olarak açıklanmıştır. Çalışan memnuniyeti duygusuna sahip çalışanların, dünya kalitesinde ürettikleri ürün ve hizmetlerle müşteri memnuniyet/sadakati sağlanabilir.¹²⁶ Çalışan memnuniyetinin işe karşı olan ilgi ve tutumla alakalı olması bilinen bir gerçektir. 30 yıldan beri süregelen çalışmalar kişinin çalışma memnuniyetinin ve işindeki tatminin kişinin yaşamından memnun olmasıyla alakalı olduğu bilinmektedir.¹²⁷ Nitekim bu konuyla alakalı yapılan çalışmalar kişinin işindeki tatminin iş memnuniyetiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı kişi işlerini zevkle yapacak, işini sevecek ve de kendisini kurumun bir parçası şeklinde görecektir.¹²⁸

İş tatminini etkileyen unsurlar sıralandığında; işin niteliği, organizasyonun yönetim şekli, çalışma ortamı, çalışanın iş arkadaş çevresi gibi etkenler dikkat çekmektedir. Ayrıca çalışma memnuniyetinde yöneticilerin de çok büyük rol ve işlevleri vardır. Bunları aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo-3 Çalışan memnuniyetini artırmak için yöneticilerin özen göstermesi gereken davranışlar.¹²⁹

Memnun Edici Davranışlar	Açıklama
Adalet ve Eşitlik	Örgüt açısından adalet, çalışanlara, örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da cezalarının verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca örgüt içinde görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılması da gerekmektedir.
Dürüstlük ve Açıklık	İlişkilerinde dürüst, açık, samimi ve olduğu gibi davranan, örgütünde de açık iletişimi destekleyen yöneticiler, karşılıklı güven ve hoşgörüye dayalı bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır.
Tarafsızlık	Yöneticiler, çalışanlarına bir ailenin fertleri gibi davranarak, ayrımcılık yapmadan çatışmaları çözüme kavuşturacak ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilirlerse örgüt içerisindeki çalışan memnuniyetini ileri düzeylere çıkarabilirler.
İnsan Hakları ve Hümanizm	Hümanizm düşüncesinin hâkim olduğu bir örgütte çalışanlar, toplumun refahı için daha verimli ve isteyerek çalışacaklar ve bencillik kavramından uzaklaşacaklardır. Çünkü her çalışan kendi görevinin aslında insanı memnun etmek için var olduğunu bilecektir.

¹²⁶ Abdurrahim Emhan ve Remzi Gök, *Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2011, s. 161.

¹²⁷ Aşkın Keser, *İşdoymu Ve Yaşam Doymu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Çalışma ve Toplum, 2005, s. 53-66.

¹²⁸ Ünsal Yetim, *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2001, s. 16.

¹²⁹ Selçuk Üniversitesi, sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/download/276/267, (Erişim Tarihi: 12.07.2016).

Bağlılık ve Sorumluluk	Çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmelerini, örgütte kalmak istemelerini yani memnuniyetlerini isteyen yöneticilerin çalışanlarının mesleki gelişimlerine destek olarak, eğitimlerine önem vererek, onları bilgiyle donatarak, ortak bir amaç etrafında toplayarak ve ortaklaşa bir çaba göstermelerini sağlayarak gerçekleştirebileceklerdir
Hukukun Üstünlüğü ve Demokrasi	Örgütlerin ve yöneticilerin yasal çerçeveler içinde hareket etmeleri ve çalışanlar gibi kendi davranışları için de kanunların uygulanabileceğini kabul etmeleri hukukun üstünlüğünü, bu durum ise demokrasinin örgüte yayılmasını beraberinde getirecek ve yönetimin keyfi hareketlerini sınırlandıracaktır.
Sevgi, Saygı ve Hoşgörü	Yöneticiler, aynı takımın üyeleri olarak algılanması gereken çalışanlarına sevgiyle yaklaşmalı ve onları örgütsel amaçlara ulaşmada vazgeçilmez unsurlar olarak görmelidirler, kendisine saygı duyan çalışanlar ise bu bilinç doğrultusunda diğerlerine de saygı duyacaklar ve çalışan memnuniyet seviyesi çok yükselecektir.
Hak ve Özgürlükler	Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde keyfi uygulamalara gitmemeleri; onların izin, istirahat, rapor gibi en doğal haklarını kullanmalarında sağlam gerekçeler göstermeksizin engeller çıkarmamaları ve yasa dışı eylem ve işlemlerde yetkilerini kullanarak çalışanlarını da bu yasadışı işleri yapmaya zorlamamaları çalışanların iş içi ve özellikle iş dışındaki hak ve özgürlüklerine saygı göstermelidir.

Yöneticilerin çalışan memnuniyetini dikkate almamaları durumunda, örgütte güven ve huzur kalmayacak bu durumdan da çalışan memnuniyeti olumsuz etkilenecektir. Çalışanlarda iş memnuniyetsizliği sonucu sürekli yeni iş arayışlarına başlayacaklardır, örgüt ve örgütteki işleri sahiplenmeyeceklerdir. Bu durum da örgütün içinden zorluklarla çıkacağı atalet dönemi başlayacaktır.¹³⁰

¹³⁰ Enver Özkalp ve diğ.; **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, s. 191.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜMRÜK PERSONELİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇISINDAN KURUMLARINA YÖNELİK POZİTİF VE NEGATİF ALGILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Gümrük kurumunda performansı artırmak ve var olan sorunları tespit edip bir çözüm sunmak amacıyla İstanbul ilindeki Gümrük personeliyle bir çalışma yapılmaktadır.

3.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Aşağıda yapılmakta olan araştırmanın yol haritası detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Globalleşen Dünya'da başarılı olabilmenin en etkili yolu gelişen durumlara ayak uydurmak ve eksik olan durumlarla ilgili durum tespitleri yapmaktır. Ülkelerin ekonomik anlamda sınır güvenlikleri olan gümrüklerin başarısı şüphesiz ülke ekonomileri açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla uluslararası arenada rekabet edecek bir gümrük yapısının oluşmasında en önemli nokta personel performansı ve memnuniyeti olacaktır. Türk gümrük yapısındaki eksiklik ve olumlu yanları tespit etmek aynı şekilde personelin memnuniyetini ölçmek çok önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Bu çalışma ile hem Türk gümrük yapısının olumlu yönlerini hem de aksayan yanlarını tespit etmek, aynı zamanda personel memnuniyetini ölçmek hedeflenmektedir. Buna göre oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

3.1.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

H1: İstanbul ilinde çalışan gümrük personelinin kurumlarına yönelik memnuniyetleri ortalama memnuniyetin altındadır.

H2: Gümrük personelinin Kurumlarına yönelik memnuniyetlerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H3: Yönetici pozisyonunda olanların memnuniyetleri memur pozisyonunda çalışanlara nazaran daha yüksektir.

H4: Çalışanların yaşı düştükçe, kurumlarıyla alakalı memnuniyetleri de düşmektedir.

H5: Gümrük personelinin kurumlarında gördükleri çok sayıda eksiklik vardır.

H6: Kurum çalışanlarına göre, çalışma ortamlarında sorunlu birçok problem vardır.

H7: Çalışanların kurumlarına yönelik memnuniyet oranları ile pozitif algıları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların kurumlarıyla ilgili memnuniyetleri ve negatif algıları arasında ters bir ilişki vardır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Sürekli bir gelişim halinde olan Dünya ekonomileri ile rekabet edebilecek bir gümrük yapısına ulaşmak muhakkak ki çok önemlidir. Bu rekabette en büyük pay ise gümrükte çalışanların performanslarıyla ilintilidir. Dolayısıyla Gümrük Müdürlüklerinde çalışan personellerin kurumlarındaki memnuniyetleri ya da şikâyetleri bize gümrük kurumu ile ilgili bazı ipuçları verecektir. Aynı şekilde çalışanların eksik gördükleri durumların belirlenmesi ve düzeltilme yoluna gidilmesi kurumun başarıya ulaşmasında oldukça önemli olacaktır. Bu nedenle gümrük yapısındaki eksikliklerin görülmesi ve tespit edilmesi adına yapılacak bir çalışma kurum açısından çok faydalı olacaktır. Dolayısıyla bu çalışma araştırılmaya değer bulunmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada çeşitli ölçek araçları kullanılarak kişilerin hem memnuniyetleri hem de kurumlarında gördükleri durumlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini İstanbul ilinde çalışan gümrük personelleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise İstanbul Gümrük Müdürlüklerindeki bazı çalışanlar oluşturmaktadır. Gümrük müdürlüklerinde çalışan memur statüsündeki değişik kademelerde bulunan 200'den fazla personele ulaşılabilmektedir. Bazı anket formlarının eksik doldurulduğu tespit edildiğinden 200 adet anket işleme alınmıştır.

3.1.4.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında personel memnuniyet anketi ve açık uçlu sorulardan oluşan karma bir anket yöntemi uygulanmıştır. Katılımcıların anketi cevaplarken daha objektif olmaları için çalışmanın bilimsel bir çalışma için kullanılacağı araştırmacı tarafından anlatılmıştır.

Bu araştırmada uygulanan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yani çalışanlarla ilgili demografik özellikler yer almaktadır. Bu bölümde kişisel bilgilerin elde edilmesi için 5 adet soru sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanların kurum memnuniyetlerini ölçmek için çok sık kullanılan personel memnuniyet anketi uygulanmıştır. Bu ölçekte beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışanlara işaretleyebilecekleri

açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorular kurumlarında gördükleri pozitif ve negatif yönlerdir.

3.1.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma gümrük çalışanları adına yapılmış olsa da İstanbul'da çalışan gümrük çalışanları ile sınırlıdır. Çalışanların soruları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

3.1.4.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmadaki veriler IBM SPSS istatistik 22 paket programı ile analiz edilmiştir.

SPSS programında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmış verilerin güvenilirliği tespit edilince sırasıyla, demografik istatistikler, t testi, ANOVA testi, pearson korelasyon ve çeşitli değişkenlere göre yüzde frekans analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları tablolarda gösterilerek sonuçlar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

3.2.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

SPSS 22 paket programı kullanılarak elde edilen verilerin çeşitli alt boyutlara göre analizleri ve yorumlanması bu bölüm altında yapılmaktadır.

3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri İle İlgili Analizler

Bu bölümde çalışmaya katılanların demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo-4 Çalışmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	f	%	Geçerli%	Yığılmalı%
Erkek	135	67,5	67,5	67,5
Kadın	65	32,5	32,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablo-3'de ankete katılan gümrük personelinin cinsiyetlere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo-3'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 65'i (% 32,5) kadın, 135'i (%67,5) erkek olmak üzere toplam 200 kişiden oluşmaktadır.

Tablo-5 Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Yaş(Grup)	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
21-30	89	44,5	44,5	44,5
31-40	70	35,0	35,0	79,5
40 üstü	41	20,5	20,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan çalışanların 89'u (%44,5) 21-30 yaş grubunda; 70'i (%35,0) 31-40 yaş grubunda; 41'i (%20,5) 40 ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır. Dolayısıyla gümrükteki genç çalışan oranının daha fazla olduğu verilerden görülebilmektedir.

Tablo-6 Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim düzeyi	f	%	Geçerli%	Yığılmalı %
Lisans öncesi	37	18,5	18,5	18,5
Lisans	133	66,5	66,5	85,0
Lisansüstü	30	15,0	15,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tabloda da görülebileceği üzere, örneklem grubunu oluşturan çalışanların 37'si (%18,5) lisans öncesi; 133'ü (%66,5) lisans; 30'u (%15,0) lisansüstü düzeyde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum gümrük personelinin eğitim düzeylerinin genel itibarıyla lisans düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Tablo-7 Çalışmaya Katılan Personelin Medeni Durumları

Medeni Hal	f	%	Geçerli%	Yığılmalı%
Evli	131	65,5	65,5	65,5
Bekâr	69	34,5	34,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablodan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların 131'i (%65,5) evli, 69'u (%34,5) da bekârdır. Kurumda evlilerin sayısal üstünlüğü net bir şekilde gözükmemektedir.

Tablo-8 Çalışmaya Katılan Gümrük Personelinin Çalışma Pozisyonları

Çalışma Pozisyonu	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Yönetici	18	9,0	9,0	9,0
Memur	182	91,0	91,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılanlardan 18'i (%9,0) yönetici pozisyonunda olanlardan, 182'si (%91,0) memur pozisyonunda olanlardan oluşmaktadır.

3.2.2. Araştırmaya İlişkin Verilerin Analiz Edilmesi

Bu bölümde araştırmaya ait verilerden elde edilen parametrik ve non-parametrik testlerin analizleri bulunmaktadır.

Tablo-9 Kurum Çalışanlarının Memnuniyetlerini Cinsiyet Değişkenine Göre Belirlemek Amacıyla Yapılan t Testi

Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	T	Sd	p
Erkek	135	2,14	13,05204	1,358	198	,176
Kadın	65	1,99	13,33765			

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablodan anlaşılacağı üzere araştırmamıza katılan erkeklerin (135) ortalamaları 2,14 iken kadınların (65) ortalaması 1,99 olarak saptanmıştır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında ortalamalarında bir fark olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olup olmadığına görmek için p değerine bakılması gerekmektedir. Yaptığımız analizler neticesinde anlamlılık değeri, $0,176 > 0,05$ olarak tespit edildiğinden kadın ve erkeklerin kurumlarına olan bakış açıları arasında anlamlı bir farklılıktan bahsedilemez.

Tablo-10 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Memnuniyetlerini Belirlemek İçin Yapılan t Testi

Medeni Hal	N	\bar{x}	Ss	T	Sd	P
Evli	131	2,14	14,10249	1,333	198	,184
Bekâr	69	1,99	11,09436			

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere araştırmamıza katılan evlilerin (131) ortalamaları 2,14 iken bekârların (69) ortalaması 1,99 olarak görülmektedir. Evli ve bekâr katılımcılar arasında ortalamalarında bir fark olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olup olmadığına görmek için p değerine bakmamız gerekmektedir. Yaptığımız analizler neticesinde anlamlılık değeri, $0,184 > 0,05$ olarak tespit edildiğinden evli ve bekârların kurumlarına olan bakış açıları arasında anlamlı bir farklılıktan bahsedemeyiz.

Tablo-11 Çalışma Pozisyonuna Göre Çalışanların Kurumlarına Duydukları Memnuniyet Oranlarını Karşılaştırmak İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

Çalışma Pozisyonu	N	S.T	S.O	U	z	p
Yönetici	18	9	9,065	673,000	-4,122	,000
Memur	182	81	5,60			

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Tablodan da görülebileceği gibi gümrük çalışanlarının aldıkları puanları, yönetici ve memurların kurumlarına bakış açılarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda iki grup arasında ($p < 0.05$) anlamlı bir fark vardır. Bu farkı ortalama puanlardan da görebiliriz. Kurum memnuniyeti noktasında yönetici ortalamaları 9,065 iken memurların ortalaması ise 5,60 olarak belirlenmiştir. Bu durumda yöneticiler kurumlarından daha çok memnun gözükmektedir.

Tablo-12 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumlarına Duydukları Memnuniyeti Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Testi

f, \bar{x} , ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Yaş Aralığı	21-30 yaş	89	1,93	10,8284	G.Arası	2310,27	2	1155,138	7,062	,001
	31-40 yaş	70	2,09	12,2457	G. İçi	32221,22	197	163,560		
	40yaşüstü	41	2,46	16,9967						
	Toplam	200	2,09	13,1728	Toplam	34531,50	199			

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere, personel memnuniyet anketinin aritmetik ortalamalarının yaş aralığı değişkenine göre anlamlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA neticesinde, yaş aralığı aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 7,062$; $p < .005$). Anlamlı farklılığın hangi yaş dağılımında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası post-hoc scheffe analiz tekniğine başvurulmuştur.

Tablo-13 Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Kurumlarına Duydukları Memnuniyeti Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonrası Post-Hoc Testi

Yaş Grupları	Yaş Aralığı	\bar{x}	Ort. Fark	Sh	p
21-30	31-40	2,09	-2,73997	2,04311	,409
	40 üstü	2,46	-9,07098	2,41392	,001
31-40	21-30	1,93	2,73997	2,04311	,409
	40 üstü	2,46	-6,33101	2,51512	,044
40 üstü	21-30	1,93	9,07098	2,41392	,001
	31-40	2,09	6,33101	2,51512	,044

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Gümrük personelinin kurumlarına yönelik bakış açılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 21-30 yaş grubu ile 40 üstü yaş grubu arasında istatistiksel veriler ışığında ($p < 0.01$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 31-40 yaş arasındaki çalışanlarla 40 yaş üstü çalışanlar arasında da bir anlamlılıktan ($p < 0,05$) söz etmekte mümkündür. Diğer alt boyutlar arasında istatistiksel bir anlamlılık bulunmamaktadır. Elimizdeki bilgiler bağlamında diyebiliriz ki; 40 yaş ve üstü gümrük çalışanları diğer çalışanlara göre kurumlarından daha çok memnundurlar. Özellikle yaş azaldıkça memnuniyet oranı azalmaktadır.

Tablo-14 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Kurum Memnuniyet Oranlarını Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

f, \bar{x} , ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Eğitim Durumu	Lisansöncesi	37	2,29	17,7403	G. Arası	13384,66	2	325,53		
	Lisans	133	2,07	11,9009						
	Lisansüstü	30	1,94	11,5295						
	Toplam	200	2,09	13,1728	G. İçi	156653,23	197	171,98		
	Toplam	200	2,09	13,1728	Toplam	170037,90	199		1,893	,153

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere, personel memnuniyet anketinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini görmek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla ANOVA sonrası post-hoc analizi yapmaya gerek görülmemiştir.

3.2.3. Kurumdaki Olumlu ve Olumsuz Durumların Frekans Dağılımları

Bu bölümde anketin son kısmında çalışanlara yöneltilen kurumlarıyla ilgili soruların analiz değerleri bulunmaktadır.

Tablo-15 Kurum Çalışanlarının Kurumlarında Yapılması Gerekenlerle İlgili Görüş Analizleri

Yapılması Gerekenler	Cevaplar	f	%
Sosyal Etkinlik	Gerekli	87	43,5
	Gereksiz	113	56,5
Rehberlik	Gerekli	110	55,0
	Gereksiz	90	45,0
Kariyer Geliştirme	Gerekli	91	45,5
	Gereksiz	109	54,5
Moral, Destek	Gerekli	79	39,5
	Gereksiz	121	60,5
Geziler	Gerekli	140	70,0
	Gereksiz	60	30,0
Bilgi Teknolojileri	Gerekli	116	58,0
	Gereksiz	84	42,0
Ödül, Takdir	Gerekli	85	42,5
	Gereksiz	115	57,5
Kararlara Katılım	Gerekli	98	49,0
	Gereksiz	102	51,0
Fırsat Eşitliği	Gerekli	72	36,0
	Gereksiz	128	64,0
Lisansüstü Teşvik	Gerekli	136	68,0
	Gereksiz	64	32,0
Görevde Yükselme	Gerekli	83	41,5
	Gereksiz	117	58,5
Ücrette Artış	Gerekli	93	46,5
	Gereksiz	107	53,5

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Gümrük Bakanlığının çeşitli kadrolarında çalışan değişik pozisyonlardaki 200 çalışana gümrük kurumunun daha sağlıklı bir yapıya ulaşması için sorulan (Neler yapılabilir?) soruları ile ilgili istatistiksel sonuçları şöyle açıklayabiliriz. Kurumda sosyal etkinlik noktasında eksiklik olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini düşünen 113 (%56,5) kişi bulunmaktadır. Bununla birlikte kurumu sosyal etkinlikler noktasında yeterli bulan 87 (%43,5) personel bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre kurumda yapılacak sosyal etkinliklerin yapılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Kurumdaki rehberlik desteği eksikliğiyle ilgili olan soruya 110 (%55) kişi normal karşılarken 90 (%45) personel kurumda rehberlik eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir soru olan kurumda kariyer geliştirme fırsatı ile ilgili bölüme 91 (%44,5) kişi sorun yok cevabını verirken, 109 (%55,5) personel ise bu noktada eksiklik olduğunu dolayısıyla geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Gümrük personeline yöneltilen kurumdaki moral ve destek ile ilgili bölüme 79 (%39,5) kişi kurumu bu noktada eksik görmemektedir. Ancak 121 (%60,5) personel, kurumlarının bu konuda geliştirilmesi gerekli olarak görmektedir. Personelin neredeyse üçte ikisi bu konuda kurumlarını eksik görmektedirler. Kurum hakkında gezi etkinlikleri ile ilgili soruya ise, 140 (%70) personel kurumu yeterli derecede görmektedirler. Ancak 60 (%30) personel yine de kurumlarının bu konuda eksik olduğunu belirtmiş dolayısıyla bu konuda daha fazla etkinlik yapılmasını istemiştir. Bilgi teknolojilerine ulaşma noktasında yöneltilen soruya ise çalışanlardan 116 (%58) 'sı bilgi teknolojilerine yeterli düzeyde sahip olduklarını belirtmektedir. Buna karşılık 84 (%42) personel kurumlarının bu noktada da gelişmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmektedirler.

Kurumdaki ödül ve takdir noktasındaki soruya 85(%42,5) kişi kurumlarında ödül ve takdir sistemini yeterli bulmuştur. Bunun yanında kurumlarındaki ödül ve takdir sisteminin iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini düşünen personel sayısı ise 115 (%57,5) kişidir. Yine kurumdaki kararlara katılım noktasında yönlendirilen soruya 98 (%49) kişi kararlara katılım hususunda kurumlarını yeterli bulmuşlardır. Ancak 102 (%51) kişi kurumlarını bu noktada eksik bulmakta ve dolayısıyla geliştirilmeli olarak görmektedir. Kurumlarının lisansüstü teşvik noktasında personele olan yardımlarını 136 (%68) yeterli bulmuştur. 64 (%32) personel ise kurumlarını bu hususta eksik görmektedirler.

Kurumlarındaki sağlıklı görevde yükselme sistemi ile ilgili 83 (%41,5) kişi kurum yükselme sistemini sağlıklı bulmuştur. Bunun yanında 117 (%58,5) personel kurumlarındaki personel yükselme sistemini sorunlu dolayısıyla eksik ve geliştirilmeye uygun olarak görmüşlerdir. Son olarak ücret artışı noktasında yöneltilen soruya 93 (%46,5) kişi kurumdaki ücreti yeterli bulmuş ve artış isteğinde

bulunmamıştır. Bununla birlikte 107 (%55,5) kişi maaş artışının yapılması gerektiğini söylemişler. Böylelikle maaşlarının artırılmasını arzu etmektedirler.

Tablo-16 Çalışanların Kurum İle İlgili Pozitif Durum Algıları

Pozitif Durumlar	Cevaplar	f	%
Yaratıcılık Ortamı	Yok	173	86,5
	Var	27	13,5
Ücret Tatmini	Yok	133	66,5
	Var	67	33,5
Ödüllendirme	Yok	178	89,0
	Var	22	11,0
Esnek Çalışabilme	Yok	154	77,0
	Var	46	23,0
Dostluk ve Nezaket	Yok	126	63,0
	Var	74	37,0
Olumlu İletişim	Yok	151	75,5
	Var	49	24,5
Motivasyon	Yok	165	82,5
	Var	35	17,5

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Kurumunuzda gördüğünüz pozitif durumlar ile ilgili katılımcılara sorduğumuz sorular neticesinde elde edilen cevaplara baktığımızda; kurumda yaratıcılık ortamı var diyen 27(%13,5) iken 173(%86,5) kişi ise kurumlarında yaratıcılık ortamının

olduğunu düşünmemektedir. Kurumdaki ücret tatminine baktığımızda ise; katılımcıların 67(%33,5)'si memnun iken 133(%66,5)'ü ise memnun olduğunu belirtmemektedir. Kurumlarında ödüllendirme olduğunu söyleyen 22(%11,0) kişi iken 178(%89) kişi ödüllendirme olmadığını düşünmektedirler. Kurumlarında esnek çalışabildiklerini söyleyenlerin sayısı 46(%23,0) iken 154(%77) kişi böyle durumun olmadığını düşünmüşlerdir. Kurumlarında pozitif bir dostluk ve nezaket ilişkisi olduğunu düşünen 74(%37) kişidir. Dostluk ve nezaket olduğunu düşünmeyenlerin sayısı ise 126(%63) kişidir. Yine kurumlarındaki olumlu iletişimi ile ilgili soruya 49(%24,5) kişi olumlu cevap verirken 151(%75,5) kişi ise böyle bir duruma olumlu cevap vermemektedirler. En son olarak kurumlarındaki motivasyon ile ilgili yöneltilen soruya 35(%17,5) kişi olumlu cevap vermiştir. Kurumlarında motivasyon edici bir durum olduğunu düşünmeyenlerin sayısı ise 165(%82,5) kişidir.

Tablo-17 Çalışanların Kurum İle İlgili Negatif Algıları

Negatif Durumlar	Cevaplar	f	%
Olumsuz Hitap Şekli	Yok	111	55,5
	Var	89	44,5
Olumsuz Ortam	Yok	88	44,0
	Var	112	56,0
Personel Eksikliği	Yok	63	31,5
	Var	137	68,5
Kalıplaşmış Sistem	Yok	80	40,0
	Var	120	60,0
Olumsuz Aidiyet	Yok	116	58,0
	Var	84	42,0
Gruplaşmalar	Yok	115	57,5
	Var	85	42,5
Düşük Sosyalleşme	Yok	92	46,0
	Var	108	54,0

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Kurumlarındaki mevcut olan negatif durumlar ile ilgili sorulan sorulara çeşitli oranlarda cevaplar verilmiştir. Hitap şeklinin negatif olduğunu düşünen kişi sayısı 89(%44,5) iken bu fikre katılmayanların sayısı ise 111(%55,5) kişidir. Kurumlarında

olumsuz ortam olduğunu düşünen çalışan sayısı 112(%56,0) iken böyle olmadığını düşünen sayısı ise 88(%44,0) kişidir. Başka bir olumsuz durum olan personel eksikliği sorusuna 137(%68,5) kişi böyle bir problem olduğunu düşündüklerini söylerken 63(%31,5) kişi personel eksikliği ile ilgili sorun olmadığını belirtmişlerdir. Kurumlarında kalıplaşmış sistem olduğunu düşünen 120(%60) personel var iken böyle bir duruma katılmayan personel sayısı ise 80(%40,0) kişidir. Olumsuz aidiyet ile ilgili soruya 84(%42,0) kişi katılmış 116(%58,0) kişi ise katılmadığını belirtmiştir. Kurumlarında gruplaşma olduğunu düşünen personel sayısı 85(%42,5) iken gruplaşmanın olmadığını düşünenlerin sayısı 115(%57,5) kişidir. Düşük sosyalleşmeden şikâyetçi olan personel sayısı ise 108(%54,0) kişidir. Bu duruma katılmayanların sayısı ise 92(%46,0) kişidir.

Tablo-18 Gümrük Personelinin Kurumlarına Yönelik Algıları İle Memnuniyetleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi

Faktörler	Pozitif Algı	Negatif Algı
Memnuniyet	.434 **	-.545 **
Pozitif Algı		-.214. **
Negatif Algı		
** p<.001		

Kaynak: Araştırma verileri SPSS version 22 ile değerlendirilmektedir (SPSS 2014)

Gümrük personelinin kurumlarına yönelik pozitif ve negatif algılarının memnuniyetleri ile olan ilişkisini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizleri yukarıdaki tabloda sunulmaktadır. Yapılan analizler neticesinde çalışan memnuniyeti ve kurumlarına yönelik pozitif algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.434$; $p<.001$). Yani çalışanın memnuniyeti arttıkça pozitif algıları da artmaktadır. Aynı şekilde çalışan memnuniyeti ve çalışanların kurumlarına yönelik negatif algıları arasında da bir ilişki bulunmuştur ($r=-.545$; $p<.001$). Buna göre memnuniyet arttıkça negatif algı azalmakta, memnuniyet azaldıkça negatif algı artmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar bizlere çalışan memnuniyeti ile kurumlarına yönelik gerek negatif gerekse pozitif algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomilerinin önemli bir saçı ayağı olan gümrük kurumlarının sağlıklı ve sistemli bir şekilde çalışabilmesi şüphesiz ülkeler için çok önemli sayılmaktadır. Bu durumun sağlanabilmesi ise ancak gümrük kurumlarında çalışan personelin memnun edilmesi ve personeli geliştirici yönde teşvik edecek durumların oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla ülkemizin dışarıya açılan kapısı olan gümrük kurumunun da araştırılması önem arz etmektedir. Bu kurumda personel memnuniyeti ya da isteklerini tespit etmek ve öneriler sunmak amacıyla yaptığımız bu çalışmada çeşitli ölçme araçları kullanılmıştır. Birinci bölüm, kurumda personeli geliştirici ne tür çalışmalar yapılabilir ile ilgili bölümlerden oluşmaktadır. İkinci bölümde, personelin kurumlarında gördükleri pozitif ve negatif durumlar ile ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, 17 sorudan oluşan personel memnuniyet anketi kullanılmıştır. Anket ve sorular gümrük personeline uygulanmış ancak içinde bazılarının eksik cevaplanmasından ötürü 200 cevaplama kâğıdı hesaplamaya dâhil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 paket programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolaştırılmıştır.

Araştırmamıza 135(%62,5) erkek çalışan ve 65(%37,5) bayan olmak üzere toplam 200 çalışan katılmıştır. Bu sayı verileri analiz etmek için yeterli sayıdadır. Aynı zamanda gümrük kurumunda çalışanların cinsiyet dağılımı hakkında da bilgi verebilmektedir. Çalışanların yaş dağılımlarına baktığımızda, çalışanların 89'u (%44,5) 21-30 yaş grubunda; 70'i (%35,0) 31-40 yaş grubunda; 41'i (%20,5) 40 ve üstü yaş aralığında oldukları görülmektedir. Dolayısıyla gümrük kurumunun gittikçe gençleşen bir kuruma doğru gittiği bu verilerden anlaşılmaktadır. Gençleşme eğiliminde olan bu kurumun çalışanlarından daha iyi istifade etmesi kurum açısından oldukça önem arz etmektedir. Kurumların asıl görevi, hedeflerini ve görevlerini mümkün olan en yüksek ve verimli seviyeye çıkarmaktır. Verilerden elde edilen sonuçlara baktığımızda, çalışanların 37'si (%18,5) lisans öncesi; 133'ü (%66,5) lisans; 30'u (%15,0) lisansüstü düzeyde eğitim görmüşlerdir. Bu verilerden anlaşılıyor ki; gümrük çalışanlarının ekserisi lisans mezunlarından oluşmaktadır. Böylelikle kurum çalışanlarının yüksek eğitime sahip oldukları dolayısıyla yapılacak çalışmaların almış oldukları eğitim göz önüne alınarak yapılması daha uygun olacaktır. Kurumdaki çalışanların medeni hallerine baktığımızda, çalışanların 131'i (%65,5) evli, 69'u (%34,5) da bekârdır. Kurumda evlilerin sayısal üstünlüğü net bir şekilde görülmektedir. Araştırmamıza katılanlardan 18'i (%9,0) yönetici pozisyonunda olanlardan, 182'si (%91,0) memur pozisyonunda olanlardan

oluşmaktadır. Dolayısıyla parametrik analiz testleri uygulamak için yöneticilerden yeterli sayıda veri topladığımız söylenemez ($n < 30$).

Gümrük kurumunda çalışan personelin cinsiyet ve kurum memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek için yapılan t testi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan erkeklerin (135) ortalamaları 2,14 iken kadınların (65) ortalaması 1,99 olarak saptanmıştır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında ortalamaları noktasında bir fark olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olup olmadığına görmek için p değerine bakmamız gerekmektedir. Yaptığımız analizler neticesinde anlamlılık değeri, $0,176 > 0,05$ olarak tespit edildiğinden kadın ve erkeklerin kurumlarına olan bakış açıları arasında anlamlı bir farklılıktan bahsedemeyiz. Bu itibarla, gümrük kurumunda çalışan personelin kurum memnuniyeti cinsiyete göre değişmeksizin ortalama puanın altında görünmektedir (ortalama puan=2,5). Bu bağlamda bakılırsa kurum çalışanlarının kurumlarına karşı olan memnuniyetlerinin çok da iyi olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak aritmetik ortalamalara bakılırsa erkekler memnuniyet noktasında kadınlara nazaran daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler.

Öneri: Her ne kadar kadın ve erkek memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark elde edilmemiş olsa bile, iki grubun da aritmetik ortalamaları ortalama değer in aşağısında çıkmaktadır. Bu durum da bize çalışanların kurumlarından memnun olmadıklarını göstermektedir. O halde yapılacak iyi bir çalışma ile çalışanları memnun edecek bir ortamın sağlanması iyi bir kazanım olacaktır.

Yine araştırmamıza katılanların medeni halleri ile memnuniyetleri arasındaki farklılığı görmek için yapılan t testinde evlilerin (131) ortalamaları 2,14 iken bekârların (69) ortalaması 1,99 olarak görülmektedir. Ancak medeni durumlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına görmek için p değerine bakmamız gerekmektedir. Yaptığımız analizler neticesinde anlamlılık değeri, $0,184 > 0,05$ olarak tespit edildiğinden evli ve bekârların kurumlarına olan bakış açıları arasında anlamlı bir farklılıktan bahsedemeyiz. Dolayısıyla yapılan araştırmada kuruma karşı duyulan memnuniyetin medeni durumlarına göre farklılığı ortalamalar arasında evliler lehine olsa dahi anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkün görünmemektedir ($p > 0,05$). Yine de evlilerin bekârlara nazaran memnuniyete daha eğilimli oldukları ortalamalardan anlaşılmaktadır.

Gümrük çalışanlarından yönetici ve memur pozisyonunda olanların kurumlarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda iki grup arasında ($p < 0,05$) anlamlı bir fark vardır. Bu farkı ortalama puanlardan da görebiliriz. Kurum memnuniyeti noktasında yönetici ortalamaları 9,065 iken memurların ortalaması ise

5,60 olarak belirlenmiştir. Buradan anlaşılıyor ki; kurum memnuniyeti noktasında yönetici pozisyonunda olanlar memur olarak çalışanlarından kurumları noktasında daha çok memnundurlar. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. Ancak yöneticinin nispeten daha rahat çalışıyor olması ya da daha iyi şartlara sahip olması bu nedenlerden birkaçı olabilir.

Öneri: Yöneticilerin neden kurumlarından daha memnun olduklarına dair bir nitel çalışmanın yapılması, çalışanların da memnun edilmelerine neden olacak bilgileri elde edebilmek açısından önemlidir.

Çalışmanın diğer bir önemli noktası personel memnuniyetinin yaş aralığı değişkenine göre anlamlılık gösterip göstermediğidir. Bunu tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi neticesinde, yaş aralığı aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 7,062$; $p < .005$). Anlamlı farklılığın hangi yaş dağılımında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası post-hoc scheffe analiz tekniğine başvurulmuştur. Bu analizler sonucunda 21-30 yaş grubu ile 40 üstü yaş grubu arasında istatistiksel veriler ışığında ($p < 0.01$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 31-40 yaş arasındaki çalışanlarla 40 yaş üstü çalışanlar arasında da bir anlamlılıktan ($p < 0,05$) söz etmekte mümkündür. Diğer alt boyutlar arasında istatistiksel bir anlamlılık bulunmamaktadır. Elimizdeki bilgiler bağlamında diyebiliriz ki; 40 yaş ve üstü gümrük çalışanları diğer çalışanlara göre kurumlarından daha çok memnundurlar. Özellikle yaş azaldıkça memnuniyet oranı azalmaktadır. Bunun nedenlerini sadece eldeki verilerden ya da analizlerden anlamak mümkün olmamaktadır. İşe ilk başlama zamanları ve o dönemdeki zorluklar ile bugünkü şartlar arasında kendileri lehine iyi giden durumlardan dolayı böyle düşünüyor olabilirler. Diğer bir nedeni de çalıştıkları kurumda kendilerini daha kıdemli görmelerinden kaynaklanabilir.

Öneri: Personel yaşı düştükçe memnuniyetin de düşmesi araştırılmaya değer bir sorundur. Bu konuda özellikle yapılacak iyi bir çalışma alana faydalı neticeler sunmak açısından yarar sağlayacaktır.

Personel memnuniyetinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu analizler sonucu anlaşılıyor ki; kurum memnuniyeti eğitim durumuna göre değişmemektedir. Kısacası kurumdaki personelin eğitim durumları ve kurumlarına olan bakış açıları arasında homojen bir dağılım vardır.

Gümrük personelinin kurumlarına yönelik pozitif ve negatif algılarının memnuniyetleri ile olan ilişkisini belirlemek için yapılan Person Korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde çalışan memnuniyeti ve kurumlarına yönelik pozitif algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .434$;

$p < .001$). Aynı şekilde çalışan memnuniyeti ve çalışanların kurumlarına yönelik negatif algıları arasında da bir ilişki bulunmuştur ($r = -.545$; $p < .001$). Elde edilen bu sonuçlar bizlere çalışan memnuniyeti ile kurumlarına yönelik gerek negatif gerekse pozitif algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor.

Öneri: Elde edilen veriler neticesinde görülmektedir ki; memnuniyet arttıkça pozitif algılar da artmaktadır. Ve yine memnuniyet arttıkça negatif algılar azalmaktadır. O halde çalışanların kurumlarına yönelik memnuniyetlerini artırıcı çalışmalar yapmak kurumun gerek daha sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmasına gerekse de verimli bir ortama sahip olmasını olanaklı kılar.

Gümrük kurumunun değişik bölümlerinde istihdam edilen 200 personele 'Kurum daha iyi bir duruma nasıl gelebilir?' kategorisi altında çeşitli sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevapların istatistiksel sonuçları şöyledir. Kurumda sosyal etkinlik noktasında eksiklik olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini düşünen 113 (%56,5) kişi bulunmaktadır. Bununla birlikte kurumu sosyal etkinlikler noktasında yeterli bulan 87 (%43,5) personel bulunmaktadır. Bu durum gösteriyor ki; kurumda sosyal etkinlik noktasına eksiklik olduğunu düşünen personel sayısı oldukça fazladır. Dolayısıyla gümrük kurumunun çalışanlarına yönelik çeşitli sosyal etkinlikler yapması ve onları memnun etmesi kurumun da verimli çalışması için oldukça önemlidir. Yine kurumdaki rehberlik desteği eksikliğiyle ilgili olan soruya 110 (%55) kişi normal karşılarken 90 (%45) personel kurumda rehberlik eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Bu neticeler gösteriyor ki gümrük kurumunda çeşitli rehberlik faaliyetlerinin yapılması kurum yararına olacaktır. Zira sağlıklı ve şeffaf çalışma ortamı kurum başarısı için çok önemlidir. Diğer bir soru olan kurumda kariyer geliştirme fırsatı ile ilgili bölüme 91 (%44,5) kişi sorun yok cevabını verirken, 109 (%55,5) personel ise bu noktada eksiklik olduğunu dolayısıyla geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yine kariyer geliştirme noktasında problem olduğunu düşünenlerin sayısı oldukça fazla çıkmıştır. Dolayısıyla kurumun şeffaf ve açık bir kariyer geliştirme yönergesi ya da desteğinin olması personel memnuniyeti açısından önem arz etmektedir.

Öneri: Gümrük Kurumu çalışanların eksik olarak gördüğü alanlarla ilgili detaylı bir alan çalışması yapıp bunları çözme noktasına giderse, rekabet gücünü daha çok artıracaktır. Dolayısıyla en kısa sürede personel görüşleri dikkate alınarak bir revizyona gitmelerinde fayda görülmektedir.

Gümrük personeli yönetilen kurumdaki moral ve destek ile ilgili bölüme 79 (%39,5) kişi kurumu bu noktada eksik görmemektedir. Ancak 121 (%60,5) personel, kurumlarının bu konuda geliştirilmesini gerekli olarak görmektedir. Neredeyse personelin 3 te ikisine tekabül eden bir oranın kurumlarındaki moral ve desteği eksik

görmesi kurum açısından oldukça negatif bir durumdur. Elbette bunun temel nedenlerini bu çalışma verileriyle açıklamak pek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla çalışanlarla yapılacak birebir bir çalışma ile nedenler daha net bir şekilde ortaya konulabilir. Ancak bir kurumun sağlıklı çalışabilmesinin en önemli noktalarından birisi olan moral ve destek noktasındaki eksiklik personelden daha çok kuruma zarar vermektedir. Kurum hakkında gezi etkinlikleri ile ilgili soruya ise, 140 (%70) personel kurumu yeterli derecede görmektedirler. Ancak 60 (%30) personel yine de kurumlarının bu konuda eksik olduğunu belirtmiş dolayısıyla bu konuda daha fazla etkinlik yapılmasını istemiştir. Elbette 60 personelin gezi noktasında eksiklik görmesi önemlidir. Bilgi teknolojilerine ulaşma noktasında yöneltilen soruya ise çalışanlardan 116 (%58) 'si bilgi teknolojilerine yeterince düzeyde sahip olduklarını belirtmiştir. Buna karşılık 84 (%42) personel kurumlarının bu noktada da gelişmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Yine kurumun bilgi teknolojilerine ulaşma noktasında çeşitli ve verimli çalışmalar yapması kurum adına önemli bir nokta olacaktır.

Öneri: Gümrük Kurumunda çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltici etkinlikler yapılmalıdır. Zira moralsiz çalışanların verimli çalışmaları da beklenmemektedir.

Kurumdaki ödül ve takdir noktasındaki soruya 85(%42,5) kişi kurumlarında ödül ve takdir sistemini yeterli bulmuştur. Bunun yanında kurumlarındaki ödül ve takdir sisteminin iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini düşünen personel sayısı ise 115 (%57,5) kişidir. Bu durumda kurumun personel isteklerini dikkate alarak daha iyi bir ödül ve takdir sistemi geliştirmesi gerekmektedir. Yoksa takdir görmeyen personel bir süre sonra işlerine karşı daha az ilgisiz kalabilmektedir. Yine kurumdaki kararlara katılım noktasında yönlendirilen soruya 98 (%49) kişi kararlara katılım hususunda kurumlarını yeterli bulmuşlardır. Ancak 102 (%51) kişi kurumlarını bu noktada eksik bulmakta ve dolayısıyla geliştirilmeli olarak görmektedir. Kurumdaki kararlara personel katılımının sağlanması kurum selameti açısından oldukça önemlidir. Kurumlarının lisansüstü teşvik noktasında personele olan yardımlarını 136 (%68) kişi yeterli bulmuştur. 64 (%32) personel ise kurumlarını bu hususta eksik görmektedirler. Lisansüstü teşvik noktasında personel genel itibarıyla yeterli görmektedir. Ancak yine de kurumlarını bu hususta eksik görenlerin fikirlerine başvurarak bilgi alınması ve bu yönde adımlar atılması kurum adına yararlı olacaktır.

Öneri: Özellikle kurumda adaletli ve etkili bir ödül sisteminin getirilmesi faydalı olacaktır.

Kurumlarındaki sağlıklı görevde yükselme sistemi ile ilgili 83 (%41,5) kişi kurum yükselme sistemini sağlıklı bulmuştur. Bunun yanında 117 (%58,5) personel

kurumlarındaki personel yükselme sistemini sorunlu dolayısıyla eksik ve geliştirilmeye uygun olarak görmüşlerdir. İnsanın geleceğini planlaması ve ona göre adım atması çok önemlidir. Dolayısıyla gümrük kurumunda personelin görevde yükselme ile ilgili bu denli sorun belirtmesi kurum adına olumsuz bir durumdur. Dolayısıyla kurumun bu konuda ciddi, açık ve anlaşılır adımlar atması kurum adına çok yararlı olacaktır. Son olarak ücret artışı noktasında yöneltilen soruya 93 (%46,5) kişi kurumdaki ücreti yeterli bulmuş ve artış isteğinde bulunmamıştır. Bununla birlikte 107 (%55,5) kişi maaş artışının yapılması gerektiğini söylemişler. Böylelikle maaşlarının artırılmasını arzu etmişlerdir. Bir işte verimliliğin iyi anlamda tesis edilmesi için ücret noktasında da çalışanların memnun edilmesi çok önemlidir.

Öneri: Özellikle görevde yükselme sisteminde ciddi bir düzenlemenin yapılması kurum yararına olacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAL Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2011.

AKTAN Coşkun Can, Değişim ve Devlet, TİSK inceleme Yayınları 22, Ankara, 1988.

AŞGUN İnal Cem, İşgören, 2. Baskı, Baytaş Yayınları, İstanbul, 1982.

AY İsmail Cem, Küreselleşme, Alkan Soyak (drl.), Om Yayınevi, İstanbul, 2002.

AYDIN Şule, İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları, Editör: Cengiz Demir, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAYMUR Feriha, Genel Psikoloji, İnkılap Kitabevi, 11. Baskı, İstanbul, 1994.

BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1990.

ÇOLAK F, Ömer ve ARDOR Naim, Üretim ve İşsizlik Sorununun Çözümü İçin Kurumsalcı Yaklaşım, TİSK Yayını, Ankara, 2003.

DULUPÇU Murat Ali, Küresel Rekabet Gücü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1997.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım,

Yayın No:1433, İstanbul, 2004.

ERGUN Turgay, Post Modernizm ve Kamu Yönetimi, Türkiye’de Kamu Yönetimi, Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman (Ed.), Yargı Yayınları, Ankara, 2003.

FRIEDMAN Thomas, Küreselleşmenin Geleceği, Çev; Özsayar E. Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 2000.

GENÇ Nurullah ve DEMİRDÖĞEN Osman, Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000.

GIDDENS Anthony, Elimizden Kaçıp Giden Dünya (O. Akınhay çev.), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000.

GÖKAL İsmail ve ASLANTAŞ Mesut, Teknoloji Transferi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi, 1997.

İLHAN Attila, Hangi Küreselleşme, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1997.

İNCEOĞLU Metin, Tutum Algı İletişim, Beykent Üniversitesi Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul, 2010.

İYİBOZKURT Erol, Küreselleşme ve Türkiye, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1999.

CHINNA A. Kannapiran, and EUAN M. Fleming, Competitiveness and Comparative Advantage Of Tree Crop Smallholdings in Papua New Guinea. Working Paper Series in Agricultural and Resource Economics No. 99-10, University Of New England, Australia, 1999.

GÖZLER Kemal, Devletin Genel Teorisi, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2007.

KİBRİTÇİOĞLU Aykut (derl.): Uluslararası (Makro)İktisat – Okumalar, Ankara: 72 TDF (Cebeci), 1996.

KİM Sing Hou, Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 yolu, Çeviren; Ali Çimen, 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.

KÖKNEL Özcan, Stres, Radikal Gazetesinin Okuyucularına Armağani, (ty.). Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar Yayınevi, 4. Basım, İstanbul, 1998.

MORGAN Gareth, İşte ve Yaşamda Stres'i Yenmenin Yolları, Çev. Şebnem Çağla, Ruh Bilim Yayınları, İstanbul, 1996.

ÖZER M. Akif, Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya, Platin, Yayınları , Ankara, 2005.

ÖZKALP Enver, Sosyolojiye Giriş, 4.Basım, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, 1990.

ÖZKALP Enver ve diğ.; Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

PORTER Michael, Rekabet Stratejisi, Çeviren; Ulubilgen Gülen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

PUGH Derek, Organizational Behaviour, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd. 1991.

ROBERTSON Roland, Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür (Ü.H. Yolsal çev.), Bilim ve Sanat Yayınevi, Ankara, 1999.

RODOPLU Gültekin ve AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Isparta, 1998.

TOLAN Barlas, Toplum bilimlerine Giriş, 2. Baskı, Kalite Matbaası, Ankara, 1975.

TORRINGTON Derek and HALL Laura, Personel Management. HRM in Action, London, 1995.

TURHAN Atan, Türk Gümrük Tarihi II. Cilt, Başlangıçtan Osmanlı Devletine Kadar, Ankara, 1990.

TUTAR Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, Yayın no:88, İstanbul, 2000.

YENER Hüseyin, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama, Ankara, 2007.

YETİM Ünsal, Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2001.

TEZLER

ÇAKIR İsa, Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000, (Yüksek lisans Tezi).

DAĞDEVİREN Metin, Performans değerlendirme sürecinin çok ölçütlü karar verme teknikleri ile bütünleşik modellenmesi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ERGENÇ Didem, Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Karayolları Ulaşım Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, (Yüksek Lisans Tezi).

GÜLAKAN Gültekin, Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti, Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği, 2013, (Yüksek Lisans Tezi).

PEKEL Nail Hüseyin, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TEKSİN Dilek, İş Yerindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi, Yayımlanmamış Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ULUKUŞ Kanuni Süleyman, Stres ve İş Verimi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

MAKALELER

AİGİNGER Karl, A Framework For Evaluating The Dynamic Competitiveness Of Countries, Structural Changes and Economic Dynamics 9, 1998, 159-188.

AKAT İlter ve ÜNER Nursel, İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 1993, 37-38.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982, 37-41.

BAŞTÜRK Şenol, Bir Olgu Olarak Küreselleşme, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(2), No:76, 2001, 1-2.

BAYRAÇ H, Naci, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 4 Sayı: 1 Haziran 2003, 7.

GÖKÇE Gülise ve ŞAHİN Ali, Örgütte Liderlik, Davranış Bilimleri Ders Notları, Ed: Orhan Gökçe ve N. Ata Atabey, Konya, 2001, 170-210.

DEMİRBAĞ Tolga, Küreselleşmenin Modern Devlet Maliyesine Etkileri, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa, 2002, 3-4.

DERDİYOK Türkmen, Türkiye'nin Kayıt Dışı Ekonomisinin Tahmini, Türkiye İktisat Dergisi, Mayıs 1993, 54.

DURNA Ufuk, Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2004, 191-206.

EKİN Nusret, Türkiye'nin Vizyonu: XXI. YY'da Çağı Yakalamak, 2003, 3.

EMHAN Abdurrahim ve GÖK Remzi, Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2011, s. 161.

EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları No.2, İstanbul, 1984, 69-72.

GORTON Mathev and DAVIDOVA Sophia, The international competitiveness of CEEC agriculture, *The World Economy*, Vol.24, No.2, 2001, 185-200.

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren ve ÖZTEMİZ Ali Bircan, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2005, 271-288.

GÜNEY Salih, Stres ve Stresle Başa Çıkma, içinde Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, Ankara, 2001, 513-547.

ERDEMİR Hatice Palaz ve GÖKBUNAR Ramazan, Efes Gümrük Yazıtında Gümrük Vergileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi İİBF, Volume 9, Issue 1, 2007, 227-234.

HATİPOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, Yayın No:6, İstanbul, 1986, 27-29.

KAYA Cevdet ve ZAIM Halil, İslami Değerlerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Katılım Bankası Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl: 26 Sayı: 78 Haziran 2015, 63.

KESER Aşkın, İşdoymu Ve Yaşam Doymu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum, 2005, 53-66.

KILBAŞ Şükran, Gençlik Ve Boş Zamanı Değerlendirme, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 1995, 15-17.

KIR İbrahim, Yüksek Öğretim Gençliğinin Boş Zaman Etkinlikleri: KSU Örneği, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(2): 2007, 307-328.

KOSTAK Fevzi, Çalışan Memnuniyeti, Etika Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti., 2014,1.

ODYAKMAZ Necmi, Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma, Dış Ticaret Dergisi, 2000, 2.

ÖZKIVRAK Özlem ve DİLEYİCİ Dilek, Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye, 2001, 1.

REINERT Erik S., Competitiveness and its predecessors - a 500-year cross-national perspective, MPRA Paper 48155, University Library of Munich, Germany, 1994, 3.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Endüstriyel Davranış, Bursa İktisat ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:10, Bursa, 1982, 82-83.

SOYER Serap, Endüstri Sosyolojisine Giriş, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1996, 45-48.

TEVRÜZ Suna ve SÜREKLİ Derya, Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı, Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji, Editör; TEVRÜZ Suna, Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1997, 33-42.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN Coşkun Can (2005 a), Ekonomik, Siyasal ve Sosyo Kültürel Globalleşme <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, (Erişim Tarihi:01.10.2015).

<http://www.academia.edu/7244710/T>, (Erişim Tarihi:16.05.2016).

EKİN Nusret , (2003), Türkiye'nin Vizyonu: XXI.YY'da Çağı Yakalamak http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=168, (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, www.oecd.org/Turkey, (Erişim Tarihi: 17.02.2016).

GÖKÜŞ Ömer Rıza, Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları, <http://www.cagipolisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm#_ftn2> (Erişim Tarihi:21.12.2015).

<http://www.ice.gov/leadership>, (Erişim Tarihi:13.03.2016).

Kendime Yazılar, <http://www.mahfiegilmez.com/2014/02/turkiye-ve-benzer-ekonomiler.html>, (Erişim Tarihi:19.02.2016).

ORMEL Jeronimus, B.F.; Kotov, M.; Riese, H.; Bos, E.H.; Hankin, B. (2013). "Neuroticism and common mental disorders: Meaning and utility of a complex relationship". *Clinical Psychology Review* **33** (5): 686–697. DOI:10.1016/j.cpr.2013.04.003,

https://www.researchgate.net/publication/236907551_Neuroticism_and_common_mental_disorders_Meaning_and_utility_of_a_complex_relationship, (Erişim Tarihi:01.01.2016).

OZER Daniel ve MARTİNEZ Benet, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annu Rev Psychol.* 57:401–21. DOI:10.1146/annurev.psych.57.102904.190127.PMID

<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.57.102904.190127>, (Erişim Tarihi:12.01.2016).

Selçuk Üniversitesi, sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/download/276/267, (Erişim Tarihi: 12.07.2016).

Türkiye İstatistik Kurumu, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046 (Erişim Tarihi:12.01.2016).

T.C. Başbakanlık, Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.640.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.01.2016).

T.C. Dışişleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/DGO.pdf>, (Erişim Tarihi:19.01.2016).

T.C. Ekonomi Bakanlığı, www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/istatistiklerYayinlar, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, http://ggm.gtb.gov.tr/kurumsal/tarihce_ (Erişim Tarihi: 12.11.2015)

T.C. Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-8.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.01.2016).

https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cikelerin_GSY%C4%B0H%E2, (Erişim Tarihi: 17.02.2016).

https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cikelerin_GSY%C4%B0H%E2, (Erişim Tarihi: 18.02.2016).



EKLER**ANKET FORMU ÖRNEĞİ****Değerli Katılımcı;**

Doldurmanız rica edilen bu anket formu Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Gültekin RODOPLU danışmanlığında yürütülen tez çalışmasında kullanılmak üzere yüksek lisans öğrencisi Yusuf Taha OKAN tarafından hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar daha güçlü ve verimli bir kurum yapısı hususunda olumlu katkılar sağlayacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Yusuf Taha OKAN**Kişisel Bilgiler**

1) Cinsiyetiniz? Erkek() Kadın ()

2) Yaşınız?

()21-30 () 31-40 () 41-50 ()51-60 () 60 ve Üstü

3) Eğitim Düzeyiniz?

() İlkokul () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

() Doktora

4) Medeni Haliniz? Evli () Bekâr ()

5) Meslek Grubunuz?

()Yönetici ()Memur

1. Sizce daha güçlü bir kurum yapısı için personele yönelik ne tür çalışmalar yapılabilir?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sosyal, kültürel, bilimsel, sportif vb. faaliyetler | <input type="checkbox"/> Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür |
| <input type="checkbox"/> Rehberlik ve Yönlendirme | <input type="checkbox"/> Kararlara Katılım |
| <input type="checkbox"/> Kariyer Geliştirme | <input type="checkbox"/> Fırsat Eşitliği |
| <input type="checkbox"/> Destek (moral, motivasyon) | <input type="checkbox"/> Lisansüstü Teşvik |
| <input type="checkbox"/> Çalışanlara Yönelik Gezi | <input type="checkbox"/> Görevde Yükselme |
| <input type="checkbox"/> Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma | <input type="checkbox"/> Ücrette Artış |

2. Kurumunuzda görebildiğiniz pozitif veya negatif yönler nelerdir?

Pozitif

Negatif

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Yaratıcılık Ortamı | <input type="checkbox"/> Hitap Şekli |
| <input type="checkbox"/> Ücret Tatmini | <input type="checkbox"/> Olumsuz Çalışma Ortamı |
| <input type="checkbox"/> Ödüllendirme | <input type="checkbox"/> Personel Eksikliği |
| <input type="checkbox"/> Esnek Çalışabilme | <input type="checkbox"/> Kalıplaşmış Çalışma Sistemi |
| <input type="checkbox"/> Dostluk ve Nezaket | <input type="checkbox"/> Olumsuz Aidiyet Duygusu |
| <input type="checkbox"/> Olumlu İletişim | <input type="checkbox"/> Gruplaşmalar |
| <input type="checkbox"/> Motivasyon ve İş Tatmini | <input type="checkbox"/> Düşük Sosyalleşme |

Madde No	Memnuniyet İfadeleri	Memnuniyet Derecesi				
		Her zaman	Çoğunlukla	Sık sık	Ara sıra	Asla
		5	4	3	2	1
1.	Kurumumda çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınmaktadır.					
2.	Kurumumda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır.					
3.	Kurumumda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olmaktadır.					
4.	Kurumumdaki çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
5.	Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır.					
6.	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.					
7.	Kendimi kurumumun değerli bir üyesi olarak görürüm.					
8.	Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.					
9.	Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.					
10.	Çalıştığım kurum bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır.					
11.	Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.					
12.	Yöneticilerimiz, yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.					
13.	Sunulan hizmetlerde ve yürütülen çalışmalarda birimler arası koordinasyon (bilgi alış-verişi) düzeyi tatmin edicidir.					
14.	Kurum yöneticisi, iyi performans gösteren personeli (veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vb. ile ödüllendirir.					
15.	Genel Müdürlük Merkez ve Taşra birimleri arası iletişim ve koordinasyon etkin yürütülmektedir.					
16.	Kurumumda giymiş olduğum kıyafetler memnun edici düzeydedir.					
17.	Personele yönelik hizmetlerden (özlük, tayin, terfi, tahakkuk işlemleri vb.) memnun edici düzeydedir.					

Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.

A3

