

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DERGİSİ

*ÖYLE İSTİYORUM Kİ, TÜRK DİLİ BİLİM YÖNTEMLERİYLE KURALLARINI
ORTAYA KOYSUN VE HER DALDA YAZI YAZANLAR, BÜTÜN TERİMLERİYLE
ÇOĞUNLUĞUN ANLAYABİLECEĞİ GÜZEL, AHENKLİ DİLİMİZİ KULLANSINLAR.*

H. Oktay B.

Cilt 3 - Sayı 1

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Derginin Sahibi	Prof. Dr. C. Sencer İMER, Dekan Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Adına
Editör	Yrd. Doç. Dr. M. Yılmaz İÇERLİ
Editör Yardımcısı	Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM
Yayın Kurulu	Yrd. Doç. Dr. Mehmet AKINCI Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ Yrd. Doç. Dr. Oktay ALKUŞ Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU Yrd. Doç. Dr. Fatma Zişan KARA Yrd. Doç. Dr. Munise ILIKKAN ÖZGÜR Yrd. Doç. Dr. Nurullah UMARUSMAN
Yayın Kurulu Sekreteri	Arş. Gör. Selçuk KILIÇ

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI	Ankara Üniversitesi SBF
Prof. Dr. Ali ÇAĞLAR	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÜNEŞ	Gediz Üniversitesi
Prof. Dr. A. Argun KARACABEY	Ankara Üniversitesi SBF
Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI	Ankara Üniversitesi SBF
Prof. Dr. Halil SARIARSLAN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Zekai ŞEN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut TEKİN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Erdinç TELATAR	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. İ. Burhan TÜRKŞEN	TOBB ETÜ
Prof. Dr. Elif SONSUZUĞLU	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda iki defa yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanmak üzere gönderilen makaleler yayımlansın veya yayımlanmasın geri gönderilmez. Dergide yayımlanan makalelerin bilim ve dil bakımından sorumluluğu yazar(lar)ına aittir.

Yazışma Adresi:

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi Yayın Kurulu Başkanlığı, E-90 Karayolu Üzeri,
68100 Kampus AKSARAY
Telefon : +90 382 288 2401, +90 382 288 2422
E-Posta : iibfdergi@aksaray.edu.tr
ISSN : 1308-7525

HAKEM LİSTESİ

- Prof. Dr. Berna TANER Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Famil ŞAMİLOĞLU Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Nurel ÜNER Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Öcal USTA Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ TOBB ETÜ
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Seha SELEK Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Şenay ÜÇDOĞRUK Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Alper ÖZER Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Aydın ULUCAN Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. F. Akın KOÇAK Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Fırat PURTAŞ Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. G. Cenk AKKAYA Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Güven SAYILGAN Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Hilal ONUR İNCE Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Himmet KARADAL Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin KALYONCU Melikşah Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim KAYA Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. İpek Deveci KOCAKOÇ Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. İzzet KILINÇ Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Kaan YARALIOĞLU Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Kadir GÜRDAL Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Kamer KASIM İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet MARANGOZ Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Murat CANITEZ Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Nagihan OKTAYER İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Orhan ÇELİK Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Tuncay ÇELİK Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Türker SUSMUŞ Ege Üniversitesi

Doç. Dr. Vahap TECİM Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Yalçın KARATEPE Ankara Üniversitesi SBF
Doç. Dr. Yavuz DEMİREL Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Yücel ACAR Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ali Cengiz KÖSEOĞLU Karadeniz Teknik Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT Muğla Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU Muğla Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Eyüp AKIN Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ Dokuz Eylül Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ferah ÖZKÖK Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. H. Bader ARSLAN Ankara Üniversitesi SBF
Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK Ankara Üniversitesi SBF
Yrd. Doç. Dr. Hasan Alpay KARASOY Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Havva KÖK Hacettepe Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL Erzincan Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İsmail AKBAL Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ Kırıkkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ Erciyes Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU Nevşehir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Lütfi ATAY Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mehpare TOKAY ARGAN Bilecik Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Özgür ÇINARLI Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. S. Burak HAŞILOĞLU Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. S. Sami TAN Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Sinan METE Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ş. Okan MERCAN Çanakkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Vesile ÖZÇİFÇİ Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİFTÇİ Muğla Üniversitesi

EDİTÖRDEN

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yayımlanan dergimizin beşinci sayısını çıkarmanın mutluluğunu taşıyoruz.

Ulusal hakemli dergi statüsünden olan yılda iki kez yayınlanan Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nde birbirinden değerli akademisyenlerimizin özgün ve araştırma niteliğinde olan dört makalesine yer verilmiştir.

Dergimizde yer alan bilimsel makalelerin değerlendirilmesine katkıda bulunan hakemlerimize teşekkür ediyoruz .

Değerli akademisyenlerimizin çalışmalarını göndermeleri için çağrıda bulunurken, dergimizin akademik çevrelere faydalı olmasını diliyor, tüm emeği geçenlere teşekkürlerimizi sunuyoruz.

İÇİNDEKİLER

Yiyecek İçecek İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS): Bir Literatür Taraması 1-20

Turgay BUCAK

Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Çok Boyutlu Performans Değerleme ve Örgüt Yapısı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma 21-33

Alper ERSERİM

Tatil Turizmi Reklamlarında Kadın İmgesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma..... 35-51

Murat AKSU - Erdem TEMELOĞLU

Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma 53-67

Esra B. BULGURCU GÜREL

YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ISO 22000 GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ (GGYS): BİR LİTERATÜR TARAMASI

Turgay BUCAK*

ÖZET

Yiyecek-içecek işletmeleri günümüzde sadece yiyecek ve içecek üretimini ve servisini yapmakla kalmamakta, aynı zamanda bu hizmeti bir sisteme ve standarda göre yapmaya çalışmaktadırlar. Her sektörde olduğu gibi yiyecek-içecek sektöründe de pazardaki rekabetin hızla arttığı görülmektedir. Rekabetin yanında, tüketicilerin bilinçli ve seçici olmaları, kaliteyi ve güvenli gıda tüketmeyi daha da ön plana çıkartmaktadır. Bundan dolayıdır ki geçtiğimiz yıllarda yiyecek-içecek işletmeleri güvenli gıda üretmek için, ISO 9001 ve TS 13001 HACCP (Kritik Kontrol Noktalarındaki Tehlike Analizi) sistemlerini uygulamaktaydılar. Fakat 2005 yılından itibaren bazı yiyecek-içecek işletmeleri, güvenli gıda üretimi için uluslararası standart örgütünün belirlemiş olduğu, ISO 22000 Gıda Güvenli Yönetim Sistemini (GGYS) uygulamaya başlamış olup halen devam etmektedirler. Bu çalışmanın amacı, güvenli gıda üretimi ile ilgili uluslararası standardın son halkası olan; ISO 22000 GGYS'nin yiyecek-içecek işletmelerinde verimli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan bilgileri araştırmak ve sunmaktır. Bu çalışma, fikir vermesi ve öneriler sunması açısından güvenli gıda üreten veya bunun için çaba harcayan yiyecek-içecek işletmeleri için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda ISO 22000 GGYS ile ilgili yapılacak akademik çalışmalara katkısı olacaktır. Diğer taraftan bu çalışmada yer alan bilgiler, ISO 22000 GGYS güvenli gıda üretmek ve sunmak isteyen işletmelere de bu konuda ışık tutabilir.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek-İçecek İşletmesi, Güvenli Gıda, ISO 22000 GGYS.

ABSTRACT

Nowadays, food and beverage companies not only produce and serve food and beverage but also try to offer this service systematically and according to some standards. Like all other sectors, the competition in the food and beverage sector increases rapidly in the market. In addition to competition, customers give a special emphasis to the importance of quality and safe food consumption as they are conscious and selective. Therefore, in recent years food and beverage companies applied ISO 9001 (International Organization for Standardization) and TS 13001 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) systems in order to produce safe food. However, since 2005, some food and beverage companies have started to apply ISO 22000 Food Safety Management System (FSMS) set by the International Standard Organization for safe food production, and they are still using it. This study aims at searching and providing the necessary information related to ISO 22000 Food Safety Management System (FSMS), the latest link of international standard in safe food production, so as to be used efficiently in food and beverage companies. As it provides some ideas and recommendations, the study is essential to food and beverage companies which are trying to produce safe food. In this respect, it will also contribute to the academic studies

* Öğr. Gör., İzmir Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, turgay.bucak@izmir.edu.tr

in the field of ISO 22000 FSMS. Furthermore, the data in this study will light the way to the companies in their effort to produce and serve safe food.

Keywords: Food and Beverage Management, Safe Food, ISO 22000 FSMS

1. GİRİŞ

Günümüzde yiyecek-içecek sektörü, bünyesinde birçok yiyecek ve içecek hizmeti veren işletmeyi barındırmaktadır. Bunlar faaliyet alanlarına, amaçlarına ve hizmet kapasitelerine göre farklılık göstermektedir. Bu işletmelerin bazıları şunlardır; restoran, kafeterya, fast-food, catering işletmesi ve otelde hizmet veren yiyecek içecek birimleridir. Bunların dışında büyük endüstri işletmelerinde, kuruluşlarda, ulaştırmaya yönelik (dinlenme tesislerinde, hava limanı işletmelerinde, trenlerde, gemilerde vb.) hastane, okul, huzurevi ve askeri birliklerde yiyecek-içecek hizmeti sunan birimler bulunmaktadır.

Yiyecek ve içecek tüketimini gerçekleştirmek isteyenler, bu işletmeleri tercih etmektedirler. Tüketicilerin tercihlerini belirlerken dikkate aldığı bazı kriterler bulunmaktadır. Özellikle fiyat, kalite, hijyen ve güvenli gıda konuları üzerinde daha fazla durulmaktadır. Günümüzde üretilen gıda hammaddelerinin genetikleri ile oynandığı ve çok fazla ilaçlamaya tabi tutulduğu düşünüldüğünde, bu bağlamda haklı oldukları kaçınılmaz bir gerçektir. Her ne kadar organik tarım yapılarak bu sorun giderilmeye çalışılsa da tam anlamıyla mevcut tüketimi karşılayamamaktadır.

Ürün yetiştirilmesinde yaşanan bu olumsuzluklara ek olarak, bunların tüketimine kadar olan aşamalarında da gerekli hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulup uyulmadığı tartışılan bir başka önemli konudur. Yani, gıda güvenliğinin en önemli yönü, çiftlikten ya da tarladan çatala bütünsellik gerektiren bir konu olması durumudur. Asıl konunun temelini oluşturan durum ise izlenebilirliktir. İzlenebilirlik, çiftlikten hatta tohumdan başlar. Söz konusu tarımsal ürünün, hangi tarladan, hangi çiftçi tarafından, ne zaman hasat edildiği süreçleri hakkında bilgilere ulaşma sistemidir.

Güvenli gıda üretiminde, özellikle gıdanın işlendiği mutfakların büyük bir önemi ve yeri bulunmaktadır. Standartlar çerçevesinde işletmeye güvenli gıdalar alınabilir. Fakat işletmelerce satın alınan bu ürünler için standartlara uygun depolama, hazırlama, pişirme, saklama ve sunum şartları sağlanamadığı zaman risk artmaktadır. Özellikle de gerekli olan ortam sıcaklığının bu kritik noktalarda sağlanamadığı durumlarda bu risk daha da artmaktadır.

Gıda güvenliğinin sağlanması ve uygulanması konusunda ülkemizde ve diğer gelişmiş ülkelerde uygulanan bazı uluslararası standartlar bulunmaktadır. Ülkemizde bu bağlamda ilk olarak, ISO 9001 standartları içerisinde yer alan gıda üretimi ile ilgili maddeler uygulanmıştır. Bu standartlar, bazı işletmeler tarafından halen uygulanmaktadır. ISO 9001 den sonra yine bu konu ile ilgili bir başka standart olan, HACCP “Hazard Analysis of Critical Control Points” (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) kalite sistemi kullanılmıştır. Sonrasında ülkemizde 2006 yılından itibaren, uluslararası standart örgütünün belirlemiş olduğu ve daha kapsamlı olan, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS) uygulanmaya başlanmıştır. Böylelikle güvenli gıda üretiminde son halka olan bu kalite sistemi, birçok yiyecek-içecek işletmesi tarafından tercih edilmektedir.

ISO 22000 GGYS'nin yayınlanmasının en önemli gerekçelerinden birisi, gıda güvenliğini sağlamaya yönelik önceki standartların (ISO 9001, HACCP) tek çatı altında olmasının istenmesidir. ISO 22000 GGYS standartları ayrıca, gıda üzerine üretim yapan tüm yiyecek-içecek işletmelerinde gıda güvenliği tehlikelerinin ve risklerinin insan sağlığı açısından tehdit oluşturmayacak seviyede tutulmasını ve tüketicilerin de daha güvenli gıda tüketmelerini amaçlamaktadır.

ISO 22000 GGYS, yiyeceklerin güvenli bir şekilde üretimini sağlayacak ve bunu garanti edebilecek uluslararası bir kalite sistemidir. Yiyecek-içecek işletmelerinde, özellikle üretimde istihdam edilen (aşçı, yamak, gibi) personelin eğitim kalitesinin düşüklüğü, eğitiminde süreklilik sağlanamaması, kaliteli ve belirli standartlarda uygun ürün ve malzeme temininde yaşanan yetersizlik, üretilen ürünün pazarlanmasında ortaya çıkan haksız rekabet koşulları, kalite/fiyat dengesi ve iç-dış denetimlerin yetersizliği ile sürekli iyileştirme sağlanamaması gibi problemlerin çözümü için ISO 22000 GGYS'ne ihtiyaç duyulmaktadır.

2. YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ISO 22000 GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kalite Sistemleri

Ross, hizmet kalitesini, "hizmet sunan bir işletmenin müşterilerin isteklerini karşılayabilme yeteneği" ya da "müşterinin tatmin edilmesi" olarak tanımlamaktadır (Boz, 2005: 322).

Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, yiyecek-içecek sektöründe işletmelerin, müşterilerin beklentileri ve isteklerini karşılayarak müşteri tatminini sağlamaları önemlidir. Değişime uyum sağlamak, müşteri tatminini sağlayarak müşteri değeri oluşturmak, sorunlara çözüm getirmek, yapılması gerekli değişiklikleri, düzeltmeleri ve iyileştirmeleri zamanında gerçekleştirebilmek için kalite yönetim sistemlerine işletmeler ihtiyaç duymaktadırlar (Tavmergen, 2002: 68).

Hizmet üretiminde müşterilerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Özellikle dinamik, müşterilerin beklentilerinin sürekli değişkenlik gösterdiği, üretimin ve tüketimin es zamanlı gerçekleştiği hizmet işletmelerinde sıradan bir hizmet yerine nitelikli, kaliteli bir hizmet verilmesi hizmetin farklılaştırılması ve müşteri talebinin artırılması açısından oldukça etkilidir (Küçükaltan, 2007: 34).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan yiyecek-içecek işletmelerinin çıktıları, ürün ve hizmetlerin bir bileşimi olduğundan, kaliteyi yalnızca bir hizmet veya bir ürün açısından tanımlamak tam bir tanımlama olmayacaktır. Bundan dolayı bir yiyecek-içecek işletmesi için geçerli kalite tanımı, hem ürünleri, hem de hizmetleri kapsayacak biçimde bütün bileşenlerin kalite tanımlarını birleştirmelidir (Koçak, 1997: 25).

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS) ile yiyecek-içecek işletmelerinde personel ve müşterilere sunulan gıdaların güvenliği sağlanmakta, yasal gereklilikler yerine getirilmekte ve oluşabilecek gıda zehirlenmelerine karşı gerekli önlemlerin alınarak işletmenin güvenilirliği ve imajı artırılmaktadır. Ayrıca, gıda güvenliğine verilen önem, satışların artırılması ve reklâmasyon ödemelerinin azaltılmasında yararlar sağlayabilmektedir. Yiyecek-içecek işletmeleri ISO 9001 kalite

yönetim sistemi ile geriye dönük izlenebilir düzenli bir kayıt sistemi oluşturulması, işletme hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere yönelik yönetim, iş süreçleri ve sorumluluk tanımlarının belirlenmesi, iş süreçlerinin standart hale getirilmesi, iyileştirilmesi ve sürekli kontrolün sağlanması gibi yararlar sağlamaktadır. Böylece, yiyecek içecek işletmelerinde tüm faaliyetlerde verimliliğin artırılması sağlanmış olabilmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde ISO 14001 çevre yönetim sisteminin uygulanması sayesinde çevre ile ilgili mevzuatlara uygunluğun sağlanması, çevre ile ilgili gelişmelerin planlanması ve uygulanması, çevrenin korunması ve artan çevreye duyarlı tüketiciler için bir pazarlama aracı olarak yararlar sağlamaktadır. OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamında, iş güvenliği ile ilgili yasal gerekliliklerin sistemli takibi, iş kazaları ve ekonomik kayıpların önlenmesi ve iş sağlığı ve güvenliğinin kurulması ile personel motivasyonunun ve işletmeye olan güvenin artırılması sağlanmaktadır. Ancak kalite yönetim sistemlerinden ifade edilen yararların elde edilebilmesi için yiyecek-içecek işletmelerinde üst yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin istekli olması gerekmektedir (Gök, 2010: 36).

2.2. ISO 22000 GGYS Hakkında Genel Bilgiler

Gıda zinciri içerisinde yer alan her aşamada gıda güvenliği ile ilgili tüm tehlikelerinin tanımlanması ve yeterince kontrol edilebilmesinin sağlanabilmesi için gıda zinciri boyunca iletişim zorunludur. Tüketicilerle ve tedarikçilerle tanımlanan tehlikeler ve kontrol önlemleri hakkında iletişim, tüketici ve tedarikçi gereksinimlerinin (son ürünün kullanılışı ve bunun için gerekenler ile son ürün üzerine etiket gibi) ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Son tüketiciye gıda zincirinde güvenli gıda ürünleri ulaştırmak ve etkili bir iletişim sağlamak için kuruluşun gıda zincirindeki rolünün ve pozisyonunun bilinmesi zorunludur (Gök, 2010: 38).

Daha güvenli gıda tüketmek için sürekli artan bir müşteri talebi bulunmaktadır. Bu talepler, farklı standartların oluşmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Çok fazla karışıklığa sebep vermemek için uluslararası bir uyumluluğa ihtiyaç vardır. ISO 22000 (GGYS) ile bu ihtiyaç karşılanmak istenmektedir (Bucak, 2011: 138).

ISO tarafından hazırlanan ve 2005 yılı Eylül ayında yayımlanan ISO 22000 standardı, "Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi" olarak yayımlanmış ilk uluslararası standarttır. ISO 22000 standardının yayımlanmasının en önemli gerekçelerinden birisi, gıda güvenliğini sağlamaya yönelik pek çok standardın (HACCP, IFS gibi) olması ve bunların tek çatı altında birleştirilmek istenmesidir (Seng, 2007: 5).

2.3. ISO 22000 GGYS'nin Tarihçesi

ISO 22000 standardının, günümüze gelinceye kadar pek çok aşamadan geçtiği ve mevcut haliyle uluslararası bir standart haline geldiği görülmektedir. Sistemin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi şöyledir (TSE, 2005: 2-3):

- 1959-1960: İlk çalışmalar; NASA'nın, uzaya giden astronotların tüketeceği gıda maddelerinin güvenliğini garanti altına alacak sıfır hatalı program isteği,
- 1963: Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve FAO tarafından kurulan bir komisyon olan Codex Alimentarius'un HACCP prensiplerini yayınlaması,

- 1973: NASA (Amerikan Havacılık ve Uzay Dairesi), Natick Amerikan Ordu Laboratuvarları ve Pillsbury grubunun astronotları için gıda üretiminde ortak projenin yürütülmesi ve HACCP kavramının literatüre girişi,
- 1985: ABD Ulusal Bilim Akademisinin gıda güvenliğinin sağlanması için gıda işletme tesislerinde HACCP yaklaşımının kabul edilmesi gerektiği tavsiyesinde bulunması,
- 14 Haziran 1993: HACCP'in 93/43/EEC "Gıda Maddelerinin Hijyeni" direktifi ile yasal olarak AB (Avrupa Birliği) ülkelerinin kanunlarına girişi,
- 1996: HACCP'in Avrupa'da tüm gıda endüstrisinin uygulaması gereken yasal bir zorunluluk haline getirilmesi,
- 16 Kasım 1997: Türkiye'de gıda sektöründe HACCP uygulamalarının Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği'ne dahil edilmesi,
- 3 Mart 2003: TS 13001/Mart 2003 "Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına (HACCP) Göre Gıda Güvenliği Yönetimi-Gıda Üreten Kuruluşlar ve Tedarikçileri İçin Yönetim Sistemine İlişkin Kurallar" adıyla HACCP standardının yayımlanması,
- 29 Nisan 2004: Direktif 853/2004 gıda üretiminde çalışan personelin hijyen kuralları,
- 29 Nisan 2004: Direktif 853/2004 hayvansal kaynaklı gıdalar için özel hijyenik kurallar,
- 30 Mart 2005: 5179 sayılı kanuna göre "Gıda ve Gıda ile Temasta Bulunan Madde ve Malzemelerin Piyasa Gözetimi, Kontrolü ve Denetimi ile İşyeri Sorumluluklarına Dair Yönetmelik" ile gıda üretim ve satış yerlerinde HACCP standartlarının zorunlu hale getirilmesi,
- 1 Eylül 2005: ISO 22000 "Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri-Gıda Zincirinde Yer Alan Kuruluşlar İçin Şartlar" standardının yayımlanması,
- 26 Ocak 2006: TS EN ISO 22000 Türk standardı olarak kabul edilmesi,
- 2007 yılında, bu yönetmeliğin yerini "Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kontrolüne Dair Yönetmelik" alması ve HACCP uygulamaları ile ilgili zorunluluğun devam ettirilmesi.

Türkiye'de ise 16 Kasım 1997 tarihi itibarı ile Türk gıda Kodeksi ile gıda sektöründe HACCP uygulamaları zorunlu hale getirildi. 09.06.1998 tarihli resmi gazetede yayımlanan "Gıdaların Üretimi ve Denetlenmesine Dair Yönetmelik" de HACCP sisteminin uygulama gerekliliği belirtilmiştir. Yine aynı yönetmelikte 15.11.2002 tarihinden geçerli olmak üzere; başta et, süt ve su ürünleri işleyen işletmeler olmak üzere, gıda üreten diğer işletmelerin de kademeli olarak HACCP sistemini uygulamaları zorunlu tutulmuştur. 3 Mart 2003 tarihinde TS 13001/Mart 2003 "Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına (HACCP) Göre Gıda Güvenliği Yönetimi, Gıda Üreten Kuruluşlar ve Tedarikçileri İçin Yönetim Sistemine İlişkin Kurallar" adıyla HACCP standardı yayımlanmıştır. 1 Eylül 2005'de ISO 22000 "Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri, Gıda Zincirinde Yer Alan Kuruluşlar İçin Şartlar" standardı

yayımlanmıştır (Ay Yıldız Kalite Belgelendirme Ltd. Şti., HACCP Hakkında Genel Bilgi, <http://www.aycertkalite.com/haccp>, (22.12.2010).

2.4. ISO 22000 GGYS'nin Kapsamı

ISO 22000 standardı, gıda tedarik zincirindeki tüm işletmelerin güvenli gıda üretimi ihtiyacını karşılamayı amaçlayan uluslararası bir standarttır (Seng, 2007: 3). ISO 22000'nin, HACCP standardından farkı, ISO 22000, sadece gıda üreticilerini içermeyip doğrudan ve dolaylı bir şekilde yem üreticileri, gıda işletmeleri, taşıma, depolama, satın alma ve tasheronlardan, perakende satış yerleri ve gıda servislerine kadar kompleks bir zinciri kapsamaktadır. Bunlara ek olarak, oteller, yiyecek-içecek işletmeleri, catering firmaları, toplu yemek üreten işletmeler gibi yiyecek hizmeti verenler de bu sistemin içerisinde (Koçak, 2010: 149).

ISO 2200 standardı, gıda zincirinde hammaddeden başlayarak her bir aşamada ve noktada tehlike analizleri yaparak gerekli yerlerde kritik kontrol noktalarını belirlemekte ve bu noktalarını kontrol ederek izlemektedir. Sistem, herhangi bir problemi henüz oluşmadan önlemekte, sistemin korunmasını sağlayarak belirli normlara uygun, güvenilir gıdaların üretilmesini ve tüketiciye sunulmasını sağlamaktadır. ISO 22000 standardı, süreklilik arz ederek hammadde temini, gıda hazırlama, üretim ambalajlama, depolama, nakliye gibi gıda zincirinin her aşamasında uygulanabilmektedir.

ISO 22000 GGYS'de yer alan standartların madde başlıkları aşağıdaki gibidir (Koçak, 2010: 102-103):

1. Kapsam
2. Atıf yapılan standart ve/veya dokümanlar
3. Terimler ve tarifler
4. Gıda güvenliği yönetim sistemi
 - 4.1 Genel şartlar
 - 4.2 Dokümantasyon şartları
5. Yönetim Sorumluluğu
 - 5.1 Yönetimin taahhüdü
 - 5.2 Gıda güvenliği politikası
 - 5.3 Gıda güvenliği yönetim sisteminin planlanması
 - 5.4 Sorumluluk ve yetki
 - 5.5 Gıda güvenliği ekip lideri
 - 5.6 İletişim
 - 5.7 Acil durumlara hazırlık ve müdahale
 - 5.8 Yönetimin gözden geçirmesi
6. Kaynak yönetimi
 - 6.1 Kaynakların sağlanması

- 6.2 İnsan kaynakları
- 6.3 Altyapı
- 6.4 Çalışma ortamı
- 7. Güvenli ürün planlama ve gerçekleştirme
 - 7.1 Genel
 - 7.2 Ön koşul programları
 - 7.3 Tehlike analizlerini gerçekleştirmenin birincil aşamaları
 - 7.4 Tehlike Analizi
 - 7.5 Operasyonel ön koşul programları oluşturulması
 - 7.6 HACCP planının oluşturulması
 - 7.7 OGP ve HACCP planlarında belirtilen başlangıç bilgi ve dokümanların güncelleştirilmesi
 - 7.8 Doğrulama planlaması
 - 7.9 İzlenebilirlik sistemi
 - 7.10 Uyumsuzluk kontrolü
- 8. Gıda güvenliği yönetim sisteminin geçerli kılınması, doğrulanması ve iyileştirilmesi
 - 8.1 Genel
 - 8.2 Kontrol önlem kombinasyonların geçerli kılınması
 - 8.3 İzlenme ve ölçmenin kontrolü
 - 8.4 Gıda güvenliği yönetim sisteminin doğrulanması
 - 8.5 İyileştirme
 - 8.5.1 Sürekli iyileştirme
 - 8.5.2 Gıda güvenliği yönetim sisteminin güncelleştirilmesi

Diğer ISO standartlarında olduğu gibi ISO 22000 GGYS’de de ilk üç madde; kapsam, atf yapılan standart ve/veya dokümanlar ve terimler ve tarifler maddelerinden oluşmaktadır. Diğer 4,5,6,7, ve 8. maddelerin içerikleri ise ISO 22000 kapsamını oluşturmaktadır.

2.5. ISO 22000 GGYS ve HACCP İlişkisi

HACCP günümüzde gıda güvenliği ile eş anlamda kullanılır hale gelmiştir. Son ürün muayenesi yerine biyolojik, kimyasal ve fiziksel riskler üzerinde yoğunlaşan, gıda güvenlik risklerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrolü için geliştirilmiş, dünya çapında kabul görmüş sistematik ve önleyici bir yaklaşımdır (Arıkbay, 2002: 50).

ISO 22000 GGYS ve HACCP arasındaki ilişkide üzerinde durulması gereken en önemli nokta, ISO 22000’nin HACCP de içerecek şekilde fakat tamamlayıcı özellikleri

de içeren bir standart olmasıdır. ISO 22000 ve HACCP arasındaki benzer yönler ve farklı yönler aşağıda verilmektedir (Koçak, 2010: 94-97):

- Gıda güvenliğinin insanlığın en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilmesinden dolayı çok sayıda ülke kendi HACCP standartlarını yayınlamış ve yiyecek-içecek işletmelerinin bu standartlara göre belgelendirilmesini talep etmiştir. Gıda güvenliği yönetimi için oluşturulan bu ulusal standartların fazla olması karışıklığa neden olmuştur. Bu karışıklığın giderilmesi ve gerekli uyumun sağlanması için ISO 22000 ortak standart olarak kullanılmaya başlanmıştır.
- ISO 22000'in çeşitli ülkeler tarafından yayınlanmış HACCP standartlarının yerini alabilecek ve tüm dünyada ISO 9001 gibi kabul görececek bir standart olması beklenmektedir. Ayrıca, ISO 22000, HACCP standartları gibi belgelendirme amacıyla yayınlanmış olup, işletmede eğer uygulanıyorsa ISO 9001, ISO 14000 gibi diğer yönetim sistemleri ile uyum sağlamaktadır. Bunun için ISO 9001:2008 gibi kalite yönetim sistemleri ile kendi gıda güvenliği yönetim sistemlerini birleştirmek isteyen tüm işletmelere olanak sağlamak amacıyla ISO 22000:2005'in madde sıralaması ISO 9001'e benzetilmiştir. İlk üç madde; kapsam, yararlanılan standartlar ve terimlerden oluşmaktadır.

HACCP Standartları genel olarak gıda üreticileri tarafından kullanılırken, ISO 22000 Standardı hayvan yemi üreticileri, gıdayla temas eden ambalaj üreticileri, gıda ekipmanları üreticileri, gıda sektörüne yönelik temizlik kimyasalları üreticileri, depolama ve taşıma hizmeti veren gıda sektörü tedarikçi işletmeler gibi gıda sektörüyle ilgili geniş bir kesim tarafından da belgelendirme amaçlı olarak kullanılabilir. Ayrıca, ISO 22000 Standardı ile ilk kez bir gıda güvenliği yönetim sistemi standardında hem önkoşul programları hem de Kritik Kontrol Noktalarının (KKN) izlenmesi, değerlendirilmesi, gündeme gelmiştir. Diğer bir deyişle hem önkoşul programları hem de HACCP planının uygulanması aynı standart içinde yer almaktadır. ISO 22000:2005 standardı tamamen ayrı bir standart olarak değil, HACCP sistemini de içeren ve tamamlayan bir yaklaşıma sahiptir.

HACCP sisteminin uygulanabilmesi için işletmelerde ilk olarak, önkoşul programlarının kurulması ve yönetilmesi gerekmektedir (NACMCF, Hazard Analysis and Critical Control Point Principles and Application Guidelines, August 14, 1997, <http://www.seafood.ucdavis.edu/Guidelines/nacmcf.htm>. (11.11.2010). Önkoşul programlarının varlığı ve etkinliğinin, HACCP planının tasarımı ve uygulanması sürecinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

ISO 22000 standardı ile ilk kez bir gıda güvenliği yönetim sistemi standardında hem önkoşul programları hem de Kritik Kontrol Noktalarının (KKN) izlenmesi, değerlendirilmesi, gündeme gelmiştir. Diğer bir deyişle hem önkoşul programları hem de HACCP planının uygulanması aynı standart içinde yer almaktadır. ISO 22000:2005 standardı tamamen ayrı bir standart olarak değil, HACCP sistemini de içeren ve tamamlayan bir yaklaşıma sahiptir.

2.6. ISO 22000 GGYS Standartları Serisi

ISO, 1 Eylül 2005 ISO 22000 "Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri- Gıda Zincirinde Yer Alan Kuruluşlar İçin Şartlar" standardı yayımlanmıştır. TSE 24 Nisan 2006 tarihinde ISO 22000 standardını kabul ederek yayınlamış, bu standardın kabulü ile TS 13001 (HACCP) standardı iptal edilmiştir (FQC Belgelendirme Kuruluşu, http://www.fqcert.com/iso22000_tarihce.htm, (16.11.2010).

ISO 22000 GGYS'nin daha iyi anlaşılması ve uygulamada kolaylıklar sağlanması açısından ek standartlar yayımlanmıştır. ISO 22000 GGYS Standartlar serisi aşağıda yer almaktadır (Gök, 2010: 41).

- ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi-Gıda Zincirindeki kuruluşlar için şartlar,
- ISO TS EN 22003 Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi-Gıda güvenliği yönetimi sistemlerinin tetkikini ve belgelendirmesini yapan kuruluşlar için şartlar (2006 ilk çeyrek),
- ISO TS EN 2004 Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi-ISO 22000:2005'in uygulanması ile ilgili kılavuz (Kasım 2005),
- ISO 22005 Yem ve gıda zincirinde izlenebilirlik- sistem tasarımı ve hazırlanması için genel ilkeler ve kılavuz.

Yiyecek-içecek işletmeleri, gıda güvenliği ile ilgili yeni bir standart oluşturulana kadar ISO 22000 GGYS ile devam edeceklerdir.

2.7. ISO 22000 GGYS ile İlgili Terimler

ISO 22000 GGYS'nin anlaşılabilmesi için bazı terimlerin standart kapsamında tanımlanmasına gereksinim duyulmaktadır (Gök, 2010: 41).

Gıda güvenliği: Gıdanın amaçlanan kullanımına uygun olarak hazırlandığında ve/veya tüketildiğinde tüketiciye zarar vermemesidir.

Gıda zinciri: Gıdanın ve ingrediyenlerinin (bileşenlerinin) birincil üretiminden tüketimine kadar olan, üretim, proses, dağıtım, depolama ve hazırlama gibi birbirini takip eden aşama ve işlemler.

Gıda güvenliği tehlikesi: Gıdanın kendisi ya da gıdada bulunan biyolojik, kimyasal veya fiziksel etmenler vasıtasıyla olumsuz sağlık etkisine yol açma potansiyeli.

Gıda güvenliği politikası: Üst yönetim tarafından resmi olarak ifade edilen gıda güvenliği ile ilgili bir kuruluşun tüm niyeti ve yönü.

Son ürün: Kuruluş tarafından başka bir prosese ve dönüşüme uğratılmayan ürün.

Akış şeması: Belirli bir gıda maddesinin üretiminde, mevcut olan işlem ve üretim aşamalarını sistematik olarak gösteren şema.

Kontrol: Kritik bir kontrol noktasının, düzenli ve planlı gözlemler ve/veya ölçümler sonucu emniyete alınması ve gereken kriterlerin karşılanması durumudur (Koçak, 2010: 100).

Kontrol (önlemi) hareketleri: Gıda güvenliği riskini önlemek, yok etmek veya kabul edilebilir bir düzeye indirmek için uygulanabilecek faaliyetler.

Önkoşul programı: Gıda zinciri boyunca gerekli hijyenik ortamı sağlayarak uygun bir üretim yapmak, son ürünün güvenli bir şekilde hazırlanmasını sağlamak ve insan tüketimi için güvenli gıdalar sunmak için temel koşullar ve faaliyetler.

Operasyonel önkoşul programı: Üretim veya proses ortamında gıda güvenliği tehlikelerinin kontaminasyonu veya çoğalmasını kontrol altına almak için gerekli ve tehlike analizleriyle belirlenmiş önkoşul programları.

Kritik kontrol noktası (KKN): Gıda güvenliği tehlikesinin önlendiği veya elimine edildiği ya da kabul edilebilir düzeye indirilebildiği kontrol edilebilen bir nokta.

Kritik limit: Kabul edilme durumunun kabul edilmeme durumundan ayrıldığı kritiklerdir. Kritik limitler bir KKN'nin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Kritik limitler aşıldığında, ilgili ürünün güvenli olmadığı kabul edilmekte.

İzleme: Bir dizi planlı inceleme ve ölçümü yaparak kontrol önlemlerinin tasarlanmış şekilde yürüyüp yürümediğini belirleme.

Düzeltilme: Tespit edilen uygunsuz durumu ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen faaliyet.

Düzeltilici faaliyet: Tespit edilen uygunsuzluğun veya diğer istenmeyen durumunun nedenlerinin ortadan kaldırılması.

Geçerli kılma: HACCP planı ve operasyonel önkoşul programı tarafından yürütülen kontrol önlemleriyle elde edilen verilen etkinlik düzeyinin belirlenmesi.

Doğrulama: Kontrol sisteminin, HACCP olanına uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek üzere numune alma ve analiz metotları da dahil olmak üzere izleme, deney işlem ve yöntemlerinin kullanılması.

Güncelleme: Son bilgilerin uygulandığından emin olmak için anında ve /veya planlı olarak faaliyetlerin yapılması.

ISO serisinde yer alan (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 vb.) standartların ilk 3 maddesi sırasıyla; kapsam, referans standartlar/yayınlar ve terim ve tanımlardan oluşmaktadır. ISO 22000 GGYS'de de 3. madde yukarıda belirtilen terimlerden oluşmaktadır.

2.8. ISO 22000 GGYS'nin Faydaları

ISO 22000 GGYS, gıdalarla ilgili fiziksel, kimyasal ve mikrobiyolojik tehlikeleri tam anlamıyla kontrol altına alan bir yöntemdir. Bu sistem ile problemler ortaya çıktıktan sonra değil, önleyici tedbirleri alarak yiyeceklerin tarladan tüketime kadar geçen her aşamayı kontrol altında tutar. Meydana gelebilecek problemlerin ortaya çıkmasından önce gerekli tedbirlerin alınmasını şart koşar. Bundan dolayı da ISO 22000 GGYS, sistemi uygulayan işletmelere veya kuruluşlara, gıda güvenliği ve gıdaların neden olduğu hastalıkların kontrolü konusunda fayda sağlamaktadır (Bucak, 2000).

İşletmeler, gıda güvenliği yönetim sistemlerini kurarken ISO 22000 standardını benimseyip, uygulayarak belgelendirdikleri taktirde aşağıdaki faydaları da elde edebilmektedirler (Usta vd. 2006: 67-70; Taylor 2001: 220-221; Satin 2005: 12; Değirmencioğlu ve Çiçek 2004: 28; WCS Uluslararası Belgelendirme, ISO 22000 Sisteminin Faydaları, http://www.wcs.com.tr/iso22000_faydalari.htm (03.12.2010).

- Tüketici gözünde yeterli güven sağlar,
- Ürün ve hizmet kalitesini geliştirir,

- Marka güvenilirliğini artırır,
- Tüm sistemin kontrol altına alınmasını sağlar,
- Kalite kontrol maliyetlerini azaltır,
- Üretim maliyetini azaltır,
- Tedarikçiler ile uyumu artırır,
- Gıda güvenliği tehlikelerinin önceden önlenmesini sağlar,
- Uluslararası ve ulusal pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlar,
- Yönetime kritik bilgilerin sunulması suretiyle kolay karar verebilme olanağının sağlanması,
- Tüketicilerin gıda güvenliği ile ilgili taleplerinin tamamının karşılanması,
- Uluslararası düzeyde tanınan bir sistem olması nedeniyle ihracat kolaylığı sağlanması,
- Çalışanların hijyen ve gıda güvenliği konusunda bilinçlenmesi,
- Proses kontrolünün dokümanlarla kanıtlanmasına olanak vermesi,
- Yükümlülüklerini bilen ciddi ve profesyonel bir organizasyon oluşturması,
- Gıda zehirlenmeleri ve ölüm risklerinin düşürülmesi,
- Kanunlara uyumluluğun sağlanması,
- Resmi denetimlerde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi,
- Gıda israfının (gıda bozulmaları, vb.) ve bu israftan kaynaklanan maliyetlerin en aza indirilmesi,
- Çalışma ortamının iyileşmesi,
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Ürün kayıplarının azaltılması,
- Personel tatmini ve verimliliğini artırır,
- Gıda işletmelerine güvenli gıda üretmek için kanuni zorlukları karşılamada kolaylık sağlanması,
- Gıda zincirinin her aşamasında kullanılabilmesi,
- Geleneksel muayene ve kontrol sistemlerinden daha etkili olması,
- FAO / WHO tarafından onay görmüş güvenilir bir sistem olması.

Gelişen teknoloji ile birlikte gıda ve tarım ürünlerinde riskler artmaya ve aynı zamanda ortaya çıkan tehlikeler bilimsel olarak daha iyi anlaşılmaya başlamaktadır. Uluslararası ticaretin gelişmesi, tüketicinin bilinçlenmesi, gıda ürünleri satın almada çeşitlilik ve farklılık taleplerinin yanı sıra sağlık ve çevre kaygısının artması üreticilerin ve karar alıcıların konuya daha hassas ve bilinçli yaklaşımlarını sağlamaktadır (İTO 2006: 48).

ISO 22000 GGYS, tam olarak uygulandığı takdirde güvenli gıda üreten işletmelere ve kuruluşlar için oldukça faydalı bir sistemdir.

2.9. ISO 22000 GGYS'de Önkoşul Programının Oluşturulması

Birleşmiş Milletler Bünyesindeki Codex Alimentarius komisyonu, HACCP sisteminin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla önkoşul programlarının

en verimli biçimde meydana getirilmesi ve uygulamaya konulmasını belirtmektedir. HACCP önkoşulları, gıda güvenliğini sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan şartlar ve uygulamalar olarak belirlenmelidir (Celaya vd. 2007: 13719).

Gıda sanayinin her bir işletmesi, gıdanın kendi kontrolünde bulunduğu dönemde gıdayı korumak için gerekli koşulları sağlamalıdır. Bu husus geleneksel olarak İyi Üretim Uygulanması (İÜU), İyi Hijyen Uygulanması (İHU), İyi Laboratuvar Uygulanması (İLU) prosedürleriyle sağlanmaktadır. Bu prosedürler, etkin HACCP planlarının geliştirilmesi ve uygulamaya konması için önkoşuldur. Önkoşullar, güvenli ve sağlığa zarar vermeyen gıda üretimi için gerekli temel çevresel ortamı ve işleme ortamını sağlamaktadır. Aşağıda verilen önkoşulla ilgili yürürlükteki mevzuat ve kurallara uymalıdır. Bu önkoşullar şunlardan oluşmaktadır (TSE 2003b: 3-4; Gök, 2010: 52).

Tesisler: Kuruluş, sağlıkla ilgili tasarım prensiplerine uygun bir yere kurulmuş, bu prensiplere uygun olarak yapılmış ve işletiliyor olmalıdır. Ham maddeden pişmiş maddelere kadar olan süreçlerde çapraz bulaşmayı en aza indirmek için doğrusal bir ürün akışı ve trafik kontrolü olmalıdır.

Tedarikçi kontrolü: Her bir kuruluş tedarikçisinin etkin bir İÜU'na ve gıda güvenliği programına sahip olduğunu güvenceye almalıdır.

Teknik Özellikler: Bütün ürün bileşenleri, ürünler ve ambalaj malzemeleri için yazılı teknik özellikler olmalıdır.

Üretim Donanımı: Bütün donanım sağlıkla ilgili tasarım prensiplerine uygun olarak yapılmış ve kurulmuş olmalıdır. Donanıma ilişkin koruyucu bakım ve kalibrasyon prosedürleri ve takvimi saptanmalı ve yazılı hale getirilmelidir.

Temizlik ve Hijyen: Tesisin ve tesisteki donanımın temizliği ve hijyeniyle ilgili bütün prosedürler yazılı olmalı ve takip edilmelidir. Bir temel hijyen programı yürütülmelidir.

Personel Hijyeni: Gıda üretim yerine giren tüm çalışanlar kişisel hijyen ile ilgili tim koşulları yerine getirmelidir.

Üretimde Kullanılan Su: Üretimde kullanılan su Türk Gıda Kodeksine uygun özellikte olmalıdır. Suyun sürekli ve yeterli sağlanması, depolanması, basınç ve sıcaklığın kontrolü için uygun tesisat bulunmalıdır (Karaali, 2003: 23).

Aydınlatma ve Havalandırma: İşyeri gün ışığına eşdeğer bir şekilde aydınlatılmış olmalıdır. Aydınlatma tabii renkleri değiştirmeyecek özellikte yapılmalı ve asılı halde olan aydınlatma cihazlarında muhafaza bulunmalıdır. Havalandırma, sıcaklığın aşırı oranda yükselmesini, buharın yoğunlaşmasını, toz oluşumunu önlemek ve kirli havayı değiştirmek için mekanik ve/veya doğal havalandırma sistemi sağlanmalıdır. Havalandırma açıklıklarının üzerinde bir ızgara veya aşınmayan malzemeden yapılmış koruyucu düzenek bulunmalıdır. Izgaralar temizlenmek için kolayca sökülebilir nitelikte olmalıdır (Karaali, 2003: 23-24).

Eğitim: Bütün çalışanlar, kişisel hijyen, İÜU, temizlik ve sanitasyon prosedürleri, personel güvenliği ve HACCP programındaki rollerine ilişkin yazılı hale getirilmiş eğitime tabi tutulmalıdır.

Kimyasal Maddelerin Kontrolü: Tesis, gıda harici kimyasal maddelerin gıdalarla ilgili maddelerden ayrı tutulması ve uygun kullanımını sağlayan, yazılı hale getirilmiş prosedürler oluşturmaktır. Bu kimyasal maddelerin başlıcaları, tesis içinde veya çevresinde kullanılan temizlik maddeleri, pestisitler ve yemlerdir.

Teslim Alma, Depolama ve Taşıma: Bütün hammaddeler ve ürünler, sağlığa uygun çevresel şartlarda (sıcaklık ve nem gibi) teslim alınmalı, depolanmalı ve taşınmalıdır.

İzlenebilirlik ve Geri Çağırma: Bütün hammaddeler ve ürünler hızlı ve tam bir izleme ve geri çağırma yapılabilecek şekilde partilerine göre kodlanmalı ve geri çağırma sistemi yürürlükte olmalıdır.

Haşere Kontrolü: Etkin haşere kontrol programları yürürlükte olmalıdır.

2.10. ISO 22000 GGYS'nin Uygulama Aşamaları

Önkoşul programları yerine getirildikten sonra ISO 22000 uygulama aşamaları faaliyete geçirilir. ISO 22000 uygulama aşamaları toplam 12 aşamadan meydana gelmektedir. Bunların ilk beşi "Hazırlık Aşaması"nı ve son 7 aşaması "İlkeleri" içermektedir. ISO 22000 sisteminde yer alan 12 uygulama aşaması açıklamaları ile şöyledir (TSE 2006: 9-10; Gök, 2010: 54-61).

2.10.1. Gıda Güvenliği Ekibinin Oluşturulması

Gıda güvenliği ekibi, yönetim tarafından belirlenmiş olan, özellikle ISO 22000 sisteminin uygulanması ve geliştirilmesi konusunda gerekli bilgi ve deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır. Gıda güvenliği ekibi, büyük bir çoğunluğun sorumluluğunu taşıdığı için disiplinli bir yaklaşıma ve karar verme kalitesini artıran bir yapıya sahiptir (Khandke and Mayes, 1998: 104). Genellikle 4 – 8 kişiden oluşan ekip, gıda güvencesi, gıda kontrolü, gıda mikrobiyolojisi, gıdaların işlenmesi, iyi üretim uygulamaları ve araç-gereçlerin bakımı konularında bilgi sahibi olan personelden oluşturulmalıdır. Gıda güvenliği ekibi, ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması için yönetimin desteğini de almalıdır (Alli, 2004: 125-126).

2.10.2. Ürün Özelliklerinin Belirlenmesi

Ürün özelliklerinin belirlenmesi iki aşamada gerçekleştirilmektedir.

Birinci Aşama: Hammaddeler, bileşenler ve ürünle temas eden diğer malzemeler;

ISO 2200 kapsamında belirlenmiş olan ürünlerin üretilebilmesi için gerekli olan hammaddeler, bileşenler ve ürünle temas eden diğer malzemeler tehlike analizlerinin yapılabilmesi için aşağıda yer alan bilgileri içerecek şekilde dokümanite edilmelidir (TSE, 2006: 9).

- Fiziksel (yabancı madde)biyolojik ve kimyasal özellikler (limit değerleri),
- Katkı maddeleri ve süreç yardımcı malzemelerini de kapsayacak şekilde formüle edilmiş ingrediyanların (bileşenlerin) hangi maddelerden oluştuğu (bileşimi),
- Orijini (nerede üretildiği),
- Üretim yönetimi,

- Ambalajlama ve dağıtım yöntemleri,
- Depolama koşulları (sıcaklık ve nem oranı)ve raf ömrü,
- Kullanım öncesi hazırlama ve /veya işleme yönetimi ve
- Gıda güvenliği ile ilgili diğer kabul limit değerleridir.

İkinci Aşama: Son (tüketime sunulacak) ürünün özellikleri

Tüketime hazır gelen ürünlerin her biri için aşağıda yer alan bilgileri içeren dokümantasyonlar hazırlanmalıdır. Bunlar (TSE, 2005: 28-29; Marriot and Gravani, 2006: 104).

- Ürün ismi veya tanımı,
- Bileşimi (içeriği, nelerden oluştuğu)
- Gıda güvenliği ile ilgili biyolojik, kimyasal ve fiziksel özellikleri (limit değerleri),
- Ön görülen raf ömrü ve depolama koşulları,
- Ambalajlama (ambalaj malzemesi vb.),
- Etiket bilgileri (taşıma, hazırlama ve kullanma talimatları) ve
- Dağıtım yöntemi (nakliye aracının özellikleri)

2.10.3. Ürünün Kullanım Şeklinin Tanımlanması

Ürünün normal ve genel kullanımı, yapılacak tehlike analizine yönelik tanımlanmalıdır. Bu nedenle, bu aşamada ürünün nerde ve kim tarafından kullanılacağı belirlenmelidir. Nüfusun belirli bölümleri gıda tehlikelerine karşı yüksek risk altındadırlar. Dolayısıyla, bu grupların belirlenmesi gerekmektedir (Alli, 2004: 127). Diğer bir ifadeyle, bu aşamada kullanıcı grupları her bir ürün için tanımlanmalıdır. Üretim aşaması tamamlanmış gıda maddesinin tüketiciler tarafından ne şekilde kullanılacağı sorusuna cevap verilmelidir (Koçak, 2007: 149).

- Başka bir gıdanın üretiminde kullanılacak,
- Hemen servise sunulacak,
- Soğuk şekilde veya şok dondurma işleminden sonra derin dondurucuda muhafaza edilecek, yeniden ısıtma işlemine tutulacak vb. kullanım şekilleri belirlenmelidir.

2.10.4. Akış Şemalarının Hazırlanması

Süreçle yakından ilgili personelin desteğiyle gıda güvenliği ekibi, basit bir şekilde süreç akış diyagramını oluşturmalıdır. Akış şemaları, yiyecek üretim sürecinde hammadde ve bileşenlerinin alımından itibaren tüm aşamaların sırasını ve etkileşimini göstermelidir (Alli, 2004: 127). İşletmede üretilen her ürün veya ürün grubu için akış şeması olmalıdır. Akış şemaları gıda güvenliği ile ilgili tehlikelerin ortaya çıkma olasılığının değerlendirilmesi için temel sağlamalıdır. Bu süreçte yer alan her aşamada olası hatalar ve tehlikeler gösterilmelidir. Süreç akış şemaları tehlike analizi ve kritik kontrol noktalarının belirlenmesi açısından faydalıdır (Alli, 2004: 128).

2.10.5. Akış Şemalarının Doğrulması

Süreci işleten personelin desteğiyle gıda güvenliği ekibi, ürünün hazırlanmasında kullanılan faaliyetler ve işlemlerin kesin bir şekilde yerine getirilebilmesi için hazırlanan

süreç akış şemalarını doğrulamalıdır. Bu, hammaddenin alımından tüketilen ürünün taşınmasına kadar sürecin her bir aşamasının gözlemlenmesi ile yapılmaktadır. Bu gözlem sonucuna göre akış diyagramı gerek görülürse değiştirilebilmektedir.

2.10.6. Tehlike Analizi (HACCP İlkesi 1)

Tehlike, gıda maddesinde olan ve oluşabilecek fiziksel, kimyasal ve biyolojik olarak sağlık yönünden ortaya çıkabilecek potansiyel zarar olarak tanımlanmaktadır (KKGM, 2007: 3). Tehlike analizinin amacı, kontrol edilemeyen hastalık ve yaralanmalara neden olan gıda güvenliği tehlikelerinin listesini oluşturmaktır. Tehlike analizinin yönetimi iki aşamalıdır. Birincisi, tehlikenin tanımlanması, ikincisi ise, tehlikenin değerlendirilmesidir. Tehlikenin tanımlanması, ürün ile ilgili bilinen tehlikelerin tanımlanmasıdır. Gıda üretiminde kullanılan ürünleri de kapsar. Yiyecek üretim sürecinin her aşamasındaki potansiyel tehlikeler belirlenir. İkinci aşama olan tehlikenin değerlendirilmesinde, her bir potansiyel tehlike, tehlikenin şiddetine göre değerlendirilir (Food and Drug Administration (FDA). Annex 4-Management of Food Safety Practices- Achieving Active Managerial Control of Foodborne Illness Risk Factors, 2005s. 487-488. <http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fc05-a4.pdf> (29.08.2010).

2.10.7. Kritik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi (HACCP İlkesi 2)

KKN iş akış sürecinde, kontrol edilebilir ve tehlikenin önlenebileceği veya kabul edilebilir limitlere düşürülebileceği noktalarlardır. KKN, yiyecek üretim süreci boyunca tehlikeli mikroorganizmaların yok edilmesi veya kontrol altında tutulması gereken herhangi bir aşama olabilir. Örneğin, belirli bir patojen mikroorganizmayı yok etmek amacıyla belirli bir sıcaklık ve sürede uygulanan ısıl işlem bir KKN'dir. Patojen mikroorganizmaların çoğalmasını önlemek amacıyla, gıdanın soğukta saklanması veya toksin oluşumunu önlemek amacıyla gıda pH'nın ayarlanması da KKN'dir (Gürgün, 2000: 283-322; Marriot and Gravani: 48. Aktaran; Koçak 2010:112).

2.10.8. Kritik Limitlerin Belirlenmesi (HACCP İlkesi 3)

Oluşturulan her bir KKN'sını izlemek için kritik limit/limitler belirlenmelidir. Kritik limitler, son ürünlerdeki gıda güvenliği tehlikesinin belirlenmiş olan kabul edilebilir düzeyini sağlamak için oluşturulmalıdır. Kritik limitler ölçülebilir olmalıdır. Seçilen kritik limitler için açıklamalar, yazılı hale getirilmelidir. Duyusal verilere dayalı kritik limitler talimatlar, tanımlar, şartnameler, kontrolü yapacak kişilerin eğitimleri ve işbaşı eğitimleri ile desteklenmelidir (TSE, 2006: 12).

2.10.9. KKN İzleme Sistemi (HACCP İlkesi 4)

İzleme, bir KKN'nın kontrol altına alınıp alınmadığını ve ilerde kullanım için kayıtların doğru tutulup tutulmadığını saptamak amacıyla planlanan gözlem ve ölçümler dizisidir (Gürgün, 2000: 313). Her bir KKN için, bu noktanın kontrol altında olduğunu gösterecek bir izleme sistemi oluşturulmalıdır. İzleme, KKN'nın kontrol altında ve kritik limitler kapsamında olduğunun görülmesini sağlayan bir yöntemi kapsamalı ve izleme sıklığı, kritik limitlerden bir sapma olmadan süreci kontrol altına almayı sağlayacak aralıkta olmalıdır. Seçilmiş olan yöntemler, KKN' de güvenli uygulamanın yapılıp yapılmadığını saptayabilmeli, tolerans değerleri dışına çıktığı saptandığında alınacak önlemleri de içermelidir (Kanduri and Eckhardt, 2002: 35-36; Koçak 2010: 114).

Sheridan ise, izleme esnasında elde edilen bilginin, doğrulama aşamasında kullanılabilceğini belirtmektedir (Sheridan 2000: 208).

2.10.10. Düzeltici Faaliyetleri Oluşturma (HACCP İlkesi 5)

ISO 22000 standardı kapsamında HACCP sistemi, potansiyel tehlikeleri tanımlamak ve ortaya çıkacak problemleri önlemeye yönelik stratejiler oluşturmak için tasarlanmıştır. Ancak her zaman istenilen durumlar gerçekleşmeyebilir. Hedeften sapmalar olduğunda düzeltici faaliyetler yapılması gerekmektedir (Kanduri and Eckhardt, 2002: 35). KKN'nı izlerken kritik limitlerin dışına çıkan işlem basamakları görülebilir. Düzeltici faaliyetlerin ne olacağına yönelik planlamanın yapılması, çalışanlara iletilmesi ve bu konularda çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Faaliyetler, uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesini, KKN'nda kontrol edilen parametrelerin tekrar kontrol altına alınmasını, uygunsuzluğun yinelenmesinin önlenmesini sağlamalıdır (TSE, 2006: 12; Sheridan, 2000: 212; Koçak, 2010:114).

2.10.11. Doğrulama Planlaması (HACCP İlkesi 6)

Doğrulama, planlanan faaliyetle gerçekleşen faaliyetin aynı olup olmadığını saptama, diğer bir deyişle HACCP sisteminin düzgün bir şekilde işlendiğinden emin olmakla ilgilidir. Doğrulama planlamasında doğrulama faaliyetleri, kullanılan yöntemler, sorumlular ve faaliyetlerin hangi sıklıkla yapılacağı belirtilmelidir. Doğrulama yöntemi olarak öncelikle iç ve dış denetimler kullanılmaktadır (Koçak, 2010:114). İç denetimleri yönetimin kendi personelinden belirlemiş olduğu "İç Denetçi"ler yapmaktadır. Dış denetimi yapacak olan dış denetimci (baş denetçi) ise baş denetçi eğitimini almış ve sonrasında sertifikasına sahip olan bağımsız denetimcilerdir. Her iki denetimcinin de şu özelliklere sahip olması gerekmektedir; teknik beceri ve profesyonellik, denetlenen firmayla etkili iletişim, denetçi güvenilirliği, sosyal alışkanlıklara karşı hassasiyet. İç ve dış denetimler haricinde doğrulama için mikrobiyolojik ve kimyasal laboratuvar testleri de kullanılmaktadır (Koçak, 2010:114).

2.10.12. Dokümantasyon Sistemi Oluşturma (HACCP İlkesi 7), Güncelleştirme ve İyileştirme

Gıda güvenliği ekibi, HACCP sistemi ve uygulama aşamalarına ilişkin izleme, düzeltici faaliyet ve doğrulama prosedürlerine dair dokümanları tanımlamalı ve kayıt alınmasını sağlamalıdır (Alli, 2004: 138). Gıda güvenliği yönetim sistemi dokümantasyonu içeriği aşağıda yer almaktadır (TSE, 2006: 4).

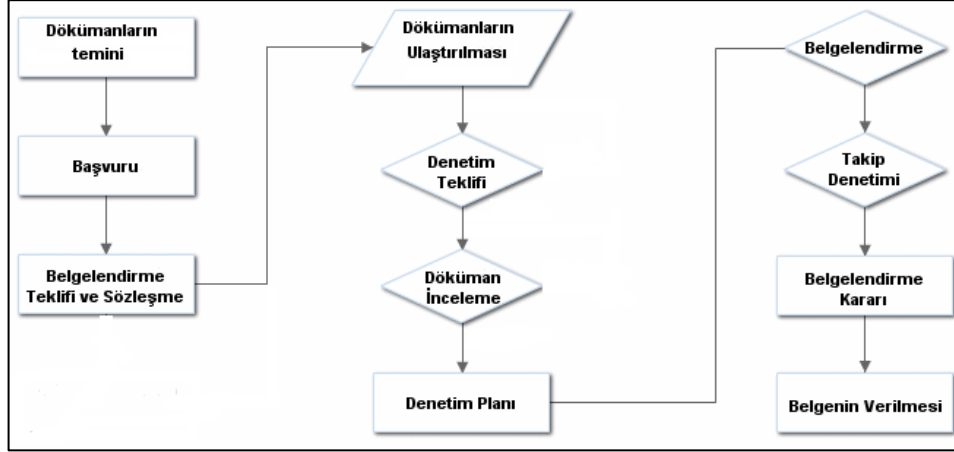
- Gıda güvenliği politikasının ve ilgili amaçların yazılı hale getirilmiş ifadeleri,
- Prosedürler ve kayıtların dokümantasyonu,
- İşletmenin, sisteminin etkin bir gelişim, uygulanma ve güncellenmesini kanıtlamak için ihtiyaç duyduğu dokümanlardır.

2.11. ISO 22000 GGYS Belgesini Alma Süreci

Belge almak isteyen işletmelerin TSE veya uluslararası belgelendirme şirketlerine ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 18001 vd. sistemlerin başvurusunda, başvuru formu ile birlikte aşağıdaki belge/dökümanları da hazırlayıp teslim etmeleri

gerekmektedir (KAS International Certification, **Sistem Belgelendirme Başvuru Koşulları**, http://www.kascert.com/default.aspx?modul_id=89 (11.12.2010).

Şekil 1: Belgelendirme Akış Süreci Şeması



Kaynak: QA Technic Belgelendirme Kuruluşu, <http://www.qatechnic.com/belgelendirme.asp>, (21.09.2010).

Şekil 1 belgelendirme sürecinin nasıl gerçekleştiğini açıkça göstermektedir. Belge için başvuruda bulunacak işletme, akreditasyonu olan kamu (TSE) ya da özel sektör belgelendirme kuruluşlarından dokümanları temin eder. Başvuru sonrasında belgelendirme teklifi ve sözleşmesi karşılıklı imzalanır ve ilgili dokümanlar belgelendirme kuruluşuna teslim edilir. Denetim teklifi hazırlandıktan sonra teslim edilen dokümanlar incelenir ve denetim planı hazırlanır. Belgelendirme ve takibi yapılır. Sonrasında belgelendirme kararı alınarak başvuru yapan işletmeye belgesi verilerek süreç tamamlanmaktadır (Gedik, 2011).

3. SONUÇ

Son zamanlarda yaşam standardının ve buna paralel olarak ihtiyaç ve beklentilerin de yükselmesi, aynı zamanda tüketicilerin daha bilinçlenmesi, yoğun bir rekabet ortamında hizmet veren yiyecek içecek işletmelerinin kendilerini yenileme ve geliştirme yoluna gitmesine neden olmuştur. Tüketicilerin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yiyecek-içecek işletmeleri farklı stratejiler uygulayarak, pazardaki paylarını artırmaya veya mevcut durumlarını korumaya çalışmaktadırlar. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri, müşterilerine daha ucuz, lezzetli ve kaliteden ödün vermeden hizmet sunabilmek için uğraş vermektedir. Bunun yanında yine bu işletmeler; hijyen, sanitasyon, güvenli gıda üretimi gibi faktörlere özen göstererek müşteri memnuniyeti ve sağlıklı beslenmeyi sağlamak için çaba sarf etmektedirler. Bunu yaparken de kendilerine ulusal ve uluslararası gıda güvenliği standardını rehber almaktadırlar. Ayrıca bu işletmelerde en alttan en üst pozisyona kadar tüm çalışanlar ISO 22000 GGYS ile ilgili eğitimler almaktadırlar. Almış oldukları bu eğitimlere kaynak olabilecek genel literatür bilgileri bu çalışmada bulunmaktadır. Ayrıca bu literatür bilgilerinin, gıda güvenliliği ile ilgili yapılacak olan akademik çalışmalara da katkısı olabileceği düşünülmektedir.

4. KAYNAKLAR

- ALLI, Inteaz. (2004). *Food Quality Assurance: Principles and Practices*, CRC Press LCC, USA.
- ARIKBAY, Canan. (2002). "ISO 15161 Kılavuz Standardı Işığında ISO 9001:2000-HACCP Entegrasyonu", *MPM Verimlilik Dergisi*, ss.49-68.
- AY YILDIZ KALİTE BELGELENDİRME LTD. ŞTİ., HACCP Hakkında Genel Bilgi, <http://www.aycertkalite.com/haccp>, (22.12.2010).
- BOZ, Mustafa. (2007). *Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi*, Editör: Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba, Detay Yayıncılık, Ankara, s.103.
- BUCAK, Turgay. (2011). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, İlya Yayıncılık, İzmir.
- BUCAK, Turgay. *Sektördeki İş Deneyimi Notları*, (Yayımlanmamış), İzmir, 2000 -2008.
- CELAYA, Carlos ve Diğ., (2007). "The HACCP System Impelementation in Small Businesses of Madrid's Community", *Food Control*, 18, s.1319.
- DEĞİRMENCİOĞLU, Nurcan ve Çiçek, Dönüş. (2004). "Otel İşletmelerinin Mutfağında Personel Hijyeni ve HACCP Uygulamaları", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Bahar, ss.21-35.
- FOOD AND DRUG ADMINISTRATION (FDA). (2005). Annex 4-Management of Food Safety Practies- Achieving Active Managerial Control of Foodborne Illness Risk Factors, ss.487-488, <http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fc05-a4.pdf>, (29.08.2010).
- FIRST QUALITY CERTIFICATION (FQC). Belgelendirme Kuruluşu, http://www.fqcert.com/iso22000_tarihce.htm, (16.11.2010).
- GEDİK, Atlı. (2011). *ISO 22000 Baş Denetçi Eğitim Notları*, ALBERK QA TECHNIC Uluslararası Teknik Kontrol ve Belgelendirme Ltd. Şti., Eylül, İzmir.
- GÖK, Tolga. *Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- GÜRGÜN, Velittin. (2000). *Gıda Sanayinde Kalite Yönetimi, Gıda Mikrobiyolojisi ve Uygulamaları*, Sim Matbaacılık Ltd., Ankara, ss.283-322.
- İSTANBUL TİCARET ODASI (İTO). (2006) *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranan Kriterler/Karşılaşılan Engeller*, Yayın No: 2006-24, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- KANDURI, Laxman ve Eckhardt, Ronald A. (2002). *Food Safety In Shrimp Processing*, Blackwell Publishing, Cornwall.
- KARAALİ, Artemis. (2003). *Gıda İşletmelerinde HACCP Uygulamaları ve Denetimi*, Sağlık Bakanlığı, Ankara.
- KAS International Certification, Sistem Belgelendirme Başvuru Koşulları, http://www.kascert.com/default.aspx?modul_id=89, (11.12.2010).

- KHANDKE, S. S. ve Mayes, T. (1998). "HACCP Implementation: A Practical Guide to the Implementation of the HACCP Plan", *Food Control*, Cilt:9, Sayı:2-3, ss.103-109.
- Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü (KKGGM), "Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kontrolüne Dair Yönetmelik", *Resmi Gazete*, Tarih:09.12.2004, No:26725, 2007.
- KOÇAK, Nilüfer. (2010). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gıda ve Personel Hijyeni*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOÇAK, Nilüfer. (2007). "ISO 22000: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri Uygulama Sürecinde Temel Adımlar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı:4, ss. 135-159.
- KOÇAK, Nilüfer. (1997). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KÜÇÜKALATAN, Derman. (2007). *Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı*, Editörler, Şevkinaz Gümüsoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba, Detay Yayıncılık, Ankara, s.34.
- MARRIOT, Norman G. and Gravani Robert B. (2006). *Principles of Food Sanitation*, (Fifth Edition), Spinger Science Business Media, USA, 2006.
- NACMCF, Hazard Analysis and Critical Control Point Principles and Application Guidelines, 14.08.1997, <http://www.seafood.ucdavis.edu/Guidelines/nacmcf.htm>, (11.11.2010).
- QA TECHNICH Belgelendirme Kuruluşu, <http://www.qatechnic.com/belgelendirme.asp>, (21.09.2010).
- SATIN, Miriam. (2005). "Quality Enhancement in Food Processing Through HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)", *Asian Productivity Organization*, Tokyo.
- SENG, Yong Kok. (2007). "Explaining ISO 22000", *Asian Productivity Organization News*, Cilt:37, Sayı: 3, s.5.
- SHERİDAN, James. J. (2000). *Monitoring CCPs in HACCP Systems*, Ed. Martyn Brown, HACCP in The Meat Industry, Woodhead Publishing, Cambridge.
- TAVMERGEN, İge Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TAYLOR, Eunice. (2001). "HACCP in Small Companies: Benefit or Burden?", *Food Control*, Cilt:12, ss.220-221.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE). (2006). *TS EN ISO 22000:Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar*, TSE, Nisan, Ankara.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE). (2006). *TS EN ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri - Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar*, TSE, Ankara.

- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE). (2005). *ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Tetkik Görevlisi/ Baş Tetkik Görevlisi Eğitim Notları*, TSE, Ankara.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE). (2003). *TS 13001-Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına (HACCP) Göre Gıda Güvenliği Yönetimi- Gıda Üreten Kuruluşlar ve Tedarikçileri İçin Yönetim Sistemine İlişkin Kurallar*, TSE, Ankara.
- USTA, Ramazan, Şıpka, Tijen ve Şah, Figen. (2006). “Ambalaj ve ISO 22000”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*, Cilt:45, Sayı:530, Şubat, ss.67-70.
- WCS Uluslararası Belgelendirme. ISO 22000 Sisteminin Faydaları, http://www.wcs.com.tr/iso22000_faydalari.htm, (03.12.2010).

YÖNETİM MUHASEBESİ ARACI OLARAK ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Alper ERSERİM**

ÖZET

Performans değerlendirme işletmelerin karar verme olanaklarını geliştirmektedir. Bu bakımdan yönetim muhasebesi konuları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme konusunda çok sayıda model bulunmaktadır. Bu çalışmada öncelikle literatürdeki bu modeller incelenmiştir. Sonra sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma yapılmış ve sonuçları analiz edilmiştir.

Bu çalışma örgüt yapısı ve performans değerlendirme araçları kullanımı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirme araçlarının kullanımı bağımlı değişkendir. İşletmenin karakteristikleri; biçimselleşme ve merkezileşme değişkenleri ile ilişkilendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Yönetim Muhasebesi, Örgüt Yapısı

ABSTRACT

Performance evaluation, developing firms of opportunities in decision-making. In this regard, an important place among the subjects of management accounting. There are many model of performance evaluation. In study firstly examined these models in the literature. Then made a research on industrial firms and the results were analyzed

This study aims to investigate relations among organizational structure and the usage of Performans evaluation tools. In this study, as firm's characteristics are considered as independent variables, the usages of performance evaluation tools are considered as a dependent variable. Firm's characteristics are operationalized by using formalization and centralization.

Keywords: Performance Evaluation, Management Accounting, Organizational Structure

1. GİRİŞ

Yönetim muhasebesi, makul ekonomik hedeflere yönelik bir plan kurarak yönetime yardımcı olmak için geliştirilen bir uygulamalar bütünüdür. Yönetim muhasebesi, işletmenin tarihsel ve tahmini ekonomik verilerini, işlemenin hedeflerine ulaşma yolunda ve rasyonel karar verme aşamasında uygun tekniklerin ve kavramlarının uygulaması olarak da tanımlanabilir (Belkaoui, 2002: 2). Yönetim muhasebesi, işletme sahiplerinin ya da üst düzey yöneticilerin, kararlarını (işletmenin yeni yatırım yapma, finansal kiralama, satın alma, reklam ve tanıtım giderlerinin belirlemesi, v.b.) alırken ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar (Libby ve Short, 2003: 4). Yönetim muhasebesi ve finansal muhasebenin farklı yönleri olmasının yanında yönetim muhasebesi verilerin

* Bu çalışmada kullanılan veriler, Muğla Üniversitesi Bilimsel Araştırma Birimi tarafından desteklenen araştırma sırasında toplanmıştır (No:2011/37).

** Araştırma Görevlisi, Muğla Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alperserim@mu.edu.tr

çoğunu finansal muhasebeden sağlamaktadır. Sadece finansal bilgiler yönetim muhasebesi için yeterli olmayabilir. Bunun için çeşitli ölçümler ve değerlendirmelerin yapıldığı performans değerlemenin de yönetim muhasebesi araçları içinde de yer aldığı söylenebilir. Performans ölçümü ya da değerlemesi bu çalışma için, finansal ölçmeye dayalı, faaliyetlere, çalışanlara ve müşterilere göre yapılan performans değerlemesidir. Bu araçların kullanımı da örgütün yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bunu analiz etmek üzere örgüt yapısını işlevselleştirmek için biçimselleşme ve merkezleşme değişkenleri seçilmiştir. Belirlenen işlevsel değişkenler ile performans değerlendirme araçlarının kullanımı arasındaki ilişki sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmayla incelenmeye çalışılmıştır.

2. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans ölçümü; işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından ilgilinin işletme için verilen kararları etkilemektedir. Bu nedenle, tam olarak sistematik bir şekilde ya da geçici bir süre veya belirli bir amaçla, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün, işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi birçok yararı vardır (Coşkun, 2006: 128). Bunun yanında bazı işletmeler bu ölçümleri yapmaktan maliyet yüksekliliği ya da nitelikli personel yetersizliği nedeniyle kaçınmaktadır.

Literatürde performansı, performans kriterleri, performans ölçümü modeli, yöntemleri, ölçüm sistemi gibi başlıklar altında inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları Taylor'un, işçilerin verimlilikleri ile aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki olması gerektiğini ifade ettiği "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli çalışmasına kadar uzanmaktadır. "Performans Yönetim Sistemi" kavramı ilk kez, Beer ve Ruh (1976) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra, Bell, 1978 ve 1987 yıllarında çalışmalarıyla sistemin daha da gelişmesine zemin hazırlamıştır. 1990'lı yıllardan itibaren çalışmalar daha da artarak günümüze kadar ulaşmıştır (Eleren ve Soba, 2009: 2). Performans ölçme ve değerlendirme modellerinde amaç işletme performansının değerlendirilmesi ise, konulacak hedefler ve değerlendirme kriterleri sektörün yapısına göre farklılıklar arz etmektedir. Bu nedenle modellerin oluşturulmasında sektöre dayalı hassasiyetlere dikkat edilmelidir. Bu çalışma sanayi işletmeleri birimi için gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonuçları sanayi işletmeleri için geçerlilik arz etmektedir. Analiz birimi için sanayi işletmelerinin seçilmesinin nedeni, performans değerlemenin belirlenen tüm boyutlarında, kullanım karşılığı olacağı düşüncesidir.

2.1. Performans Değerleme ve Yönetim Muhasebesi

Yönetim muhasebesi anlayış ve uygulamalarının ilk izlerine 1. Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda yaşanan yüksek enflasyonlu dönemlerde Almanya'da rastlanmaktadır. Muhasebenin bir planlama ve kontrol aracı olarak yöneticiler için çok önemli bir araç haline getirilmesi ise 2. Dünya Savaşı sonlarından itibaren ABD'de gerçekleştirilen çalışmalarda göze çarpmaktadır (Moore, C.L. ve Jaedicke, R. K., 1980: 2). Gelişim süreci daha ayrıntılı incelendiğinde, 1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, DuPont, General motors (GM) gibi bazı şirketlerin, standart maliyetlendirme, varyans analizi, esnek bütçeler, ROI ve diğer anahtar yönetim oranları gibi, karmaşık bütçeleme

ve yönetim muhasebesi sistemlerini kullanmaya başlamış oldukları söylenebilir. Johnson ve Kaplan (1987)'a göre, 1925 ve 1980'ler arasında yönetim muhasebesi alanında önemli bir gelişme olmamış ve 1980'lerde geleneksel muhasebe ölçütlerinin işletme yönetimine uygunluğu tartışılmaya başlanmıştır (Bourne v.d., 2003'den aktaran Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007: 547). Bu bakımdan yönetim muhasebesi açısından incelenmeye çalışılan performans değerlendirme kullanımları, çeşitli boyutları ile ele alınmaya çalışılacaktır.

2.2. Çok Yönlü Performans Değerleme

İşletmeler kar sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için işletme içi verilerin yanı sıra dış çevre ve faaliyet konuları ile ilgili finansal ve finansal olmayan verilerle, çevresel faktörleri dikkate almak ve analiz etmek zorundadır. Bu amaçla çok sayıda aracın kullanımını isteğe bağlı olarak kendiliğinden gerçekleştirmektedir. Yönetim muhasebesi de isteğe bağlı birçok uygulama barındırmaktadır. Bu modellerden birisi de çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden “dengeli puan kartı” göstergesi modelidir. Model, işletme performansının sadece finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesini aynı zamanda uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsamaktadır. Modelde işletmenin performansı değerlendirilirken dört boyut ele alınmaktadır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak belirlenmiştir (Uygur, 2009: 149-150). Bu boyutlar aşağıda Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Çok Boyutlu Performans Değerlemenin Boyutları

Boyut	Ölçü
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel Süreç	Ürün/Hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme	Beceri Bilgi paylaşımı Bilgi teknolojisi altyapısı Bilgi teknolojisi uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: (Gürol, 2004'den aktaran: Uygur, 2009: 149-150).

Çok boyutlu performans modellerini Ağca (2009: 53-55) çalışmasında aşağıdaki gibi özetlemiştir. Bu bilgiler ile Tablo 2'deki performans boyutları birlikte incelenmelidir.

- **Performans Ölçüm Matrisi:** Keegan vd. (1989) tarafından geliştirilen ilk çok boyutlu örgütsel performans ölçüm modelidir. Bu yapı, hiyerarşik ve entegre bir yaklaşım yardımıyla bir işletmeye stratejik amaçlarını belirlemede ve bu amaçları performans göstergelerine dönüştürmede yardımcı olmak için tasarlanmıştır.
- **Performans Pramid Sistemi:** Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilen model, işletme stratejisi, stratejik işletme birimleri ve operasyonları arasındaki bağlantıları gösteren dört aşamalı hiyerarşik yapıdan oluşan bir piramittir.
- **Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli:** Fitzgerald vd. (1991) tarafından spesifik olarak hizmet endüstrilerindeki işletmelerin performanslarını değerlemek için geliştirilen bir modeldir.
- **Dengeli Performans Göstergesi:** Hem literatürde hem de uygulamada en popüler model olarak kabul edilen bu model, Kaplan ve Norton (1992, 1996) tarafından geliştirilmiştir.
- **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli:** Kısaca EFQM (European Foundation for Quality Management) olarak adlandırılan model, örgütlerin performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında Avrupa kalite yönetim vakfı tarafından geliştirilmiştir.
- **Entegre Performans Ölçüm Modeli:** Bititci vd. (1997) tarafından geliştirilen bu modele göre entegre performans değerlendirme, performans yönetim sürecinin etkili ve verimli çalışmasına olanak sağlayan bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır.
- **Sorumluluk Temelli PD Modeli:** Atkinson vd. (1997) tarafından örgütteki paydaşları temel olarak geliştirilen bir çok boyutlu performans değerlendirme modelidir. “Paydaş Temelli Performans Değerleme Tablosu” olarak da ifade edilen bu model, örgütsel performansı işletmedeki paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır.
- **Organizasyonel Performans Değerleme Modeli:** Chennell vd. (2000) tarafından spesifik olarak KOBİ’ler için geliştirilen bu model “uyumluluk”, “süreç odaklılık” ve “kullanışlılık” olmak üzere üç belirgin ilke üzerine kurulmuştur. Uyumluluk, buna göre seçilmiş performans göstergeleri organizasyondaki bireylerin eylemleri ve kurum stratejisi arasındaki uyumu desteklemektedir.
- **Performans Prizması Modeli:** Neely vd. (2002) tarafından örgütün tamamının performansını ölçmek için geliştirilen üç boyutlu bir modeldir. Bu model, günümüzde halen performans göstergelerinin stratejiden çıkarılmasını savunmanın performans değerlemenin amacını ve stratejinin rolünün yanlış anlaşıldığını ileri sürmektedir.
- **KOBİ’ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli:** Laitinen (2002) tarafından geliştirilen model, bir neden sonuç ilişkisi çerçevesinde geleneksel muhasebe bakış açısıyla birlikte faaliyet temelli maliyet bakış açısının karışımı olan hibrit bir muhasebe sistemini andırmaktadır.

Tablo 2’de belirli performans boyutlarının hangi modellerde kullanıldığı özetlenmiştir. Buna göre mükemmellik modelinin-EFQM (European Foundation for Quality Management) tüm boyutları içine aldığı görülmektedir. Bunun yanında

performans prizması modeli de neredeyse tüm boyutları kapsadığı görülmektedir. Performans boyutlarından da finansal boyut tüm performans değerlendirme modellerinde yer almaktadır. Finansal boyutu, müşteri boyutu ve ürün ve süreçlerin kalitesi boyutları izlemektedir.

Tablo 2: Çok Boyutlu Performans Modelleri

	Keegan vd. 1989	Lynch ve Cross 1991	Fitzgerald vd. 1991	Kaplan ve Norton 1992	Bititci vd. 1997	Atkinson vd. 1997	Chennel vd. 2000	Neely vd. 2002	EFQM 1991-1999	Laitinen 2002
	Performans Ölçüm Matrisi	Performans Piramidi	Sonuçlar Belirleyiciler Modeli	Dengeli Performans Göstergesi	Entegre Performans Ölçüm Modeli	Sorumluluk Temelli PD Model	Örgütsel PD Modeli	Performans Prizması Modeli	Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli	KOBİ'ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli
Finansal	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Müşteri	*	*		*	*	*	*	*	*	
Pazar	*	*			*		*			*
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ürün ve Süreçlerin Hızı	*	*		*	*	*	*	*	*	
Etkinlik/ Verimlilik (Kaynaklar)		*	*	*	*			*	*	*
Esneklik		*	*		*			*		
Yenilik	*		*	*				*	*	
Öğrenme ve Gelişme	*		*	*				*	*	
Çalışanlar			*	*	*	*	*	*		
Vizyon/Strateji		*		*	*		*	*	*	
Rekabet	*		*		*		*	*	*	*
Sosyal Sorumluluk ve Doğal Çevre	*				*	*	*		*	

Kaynak: (Ağca, 2009: 56).

2.3. Performans Ölçümünde Finansal ve Finansal Olmayan Yöntemler

Muhasebe verilerine ilişkin olarak geliştirilen işletmenin içine ve dışına yönelik olarak hazırlanan raporlar ile bunların analizi finansal yöntemlerin esasını oluşturmaktadır. İşletme içi raporlama; yönetim muhasebesi çalışmaları sonucunda, yönetimin karar vermesine yardımcı olmak amacıyla hazırlanan verilerden oluşmaktadır. Maliyet analizleri, hacim-kâr analizleri, bütçeler, standart maliyet uygulamaları örnek olarak verilebilir. İşletme dışı raporlama ise, çoğunlukla işletme dışındakiler tarafından performans değerlemesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin sunumunu amaç edinmektedir. Finansal yöntemlerin, eleştirildiği temel husus, sadece finansal nitelikteki olayları dikkate almasıdır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009: 216).

Günümüzde firmalar; kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, esneklik ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerine

yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle bu faaliyetlerinin sonuçlarının finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi zorunlu olmaktadır. Finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının belirli bir denge içerisinde beraber ölçülmesiyle, sağlıklı bir firma performansı ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 366). Bu çalışmada da finansal ölçmeye dayalı performans değerlendirme ve müşterilerin, çalışanların ve rakiplerin finansal olmayan performans değerlendirme araçlarını kullanım düzeyleri araştırılacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN STRATEJİSİ VE BULGULARI

Araştırma stratejisi; araştırmanın yöntemi, veri toplama tekniği ve örneklem sürecini içermektedir. Araştırmanın yöntemi taramadır. Tarama araştırması yüz yüze anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın çalışma birimi sanayi işletmeleridir. Örneklem olarak İzmir'deki sanayi işletmeleri seçilmiş, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki 83 işletmeden veri toplanmıştır. Veriler işletmelerin üst yönetici, muhasebe müdürü veya muhasebe sorumluları tarafından sağlanmıştır.

3.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Ölçümü

Örgütün yapısını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, çalışan sayısı v.b. değişkenlerin yanında karar verme aşamalarını etkileyen değişkenler de bulunmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme yapabilmek için öncelikle bu araçların kullanımına yönelik bir iradenin olması gerekir. Bu karar verme işleminin de örgütün yapısı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırma da bu noktada temellendirilmiştir. Araştırmada örgüt yapısını ifade eden bağımsız değişkenler, biçimselleşme ve merkezileşme derecesidir. Bu değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.1.1. Biçimselleşme

Organizasyon yapısının/örgütsel yapının diğer bir unsuru olan biçimselleşme (formalization) iş yapış şeklinin; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler tarafından şekillendirilmesi ve sınırlanma derecesi olarak tanımlanabilir. Pugh, Hickson, Hinnings ve Turner (1968: 65-105) biçimselliği (formalization); “kuralların, prosedürlerin, yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma düzeyi” olarak tanımlamaktadır. (Zehir ve Özşahin: 140). Genellikle tanımlanmış mevkiler (konumlar), meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması biçimselliğe yol açar (Miller ve Dröge, 1986: 1-25'den aktaran Zehir ve Özşahin: 140). Araştırmada biçimselleşme, örgüt yapısını işlevselleştiren bağımsız değişkenlerden biridir.

İşletmelerin biçimselleşme dereceleri beş soru ile ölçülmüştür. Biçimselleşme değişkeni (Desphande and Zaltman 1982'den aktaran; Jansen vd., 2006: 1672) çalışmasındaki ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek 7'li likert ölçeği ile geliştirilmişken araştırmada diğer değişkenlerinde etkisini dikkate alarak 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini karşılamaktadır. Aşağıda (Tablo 3) işletmelerin biçimselleşme derecelerinin ortalama, minimum-maksimum ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3: Biçimselleşme Değişkeninin İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Biçimselleşme	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sapma
Meydana gelecek farklı durumlarda, o durum için yazılı prosedürler mevcuttur.	1	5	3,72	,967
Örgütsel birimlerde kurallar ve prosedürler merkezi yerdedir.	1	5	3,84	,917
İşletmedeki herkesin performansı yazılı kayıtlarla tutulur.	1	5	3,16	1,264
Çalışanların kural ihlali yapıp yapmadıkları sıkı bir biçimde kontrol edilir.	1	5	3,53	,980
Örgüt birimlerindeki pozisyonlar için yazılı iş tanımları oluşturulmuştur.	1	5	3,90	,932

3.1.2. Merkezileşme

Merkezileşme, karar verme yetkisinin ve gücün örgütteki sosyal pozisyonlar arasındaki dağılımıdır (Schminke vd., 2002: 884'den aktaran Altıntaş, 2007: 156). Yetkinin örgütün üst kademelerinde toplandığı ve alt kademelere devredilmediği örgütler merkezileşme derecesi yüksek örgütler, yetkinin alt kademelere devredildiği örgütler ise merkezileşme derecesi düşük örgütler olarak adlandırılır. Örgütlerde merkezileşme derecesini kararlara katılım ve yetki kademesi olmak üzere iki temel ölçüt belirlemektedir. Kararlara katılım, çeşitli kademelerdeki çalışanların örgüt kaynaklarının dağıtımı ve örgüt politikalarının belirlenmesi gibi örgütün bütününe ilgilendiren konulardaki kararlara katılım derecesidir (Çınar, 2007: 156). Bu nedenle merkezileşme örgüt yapısını ölçen bağımsız değişken olarak seçilmiştir.

İşletmelerde kararların merkezileşme dereceleri beş soru ile ölçülmüştür. Kararların merkezileşmesi değişkeni (Hage ve Aiken 1967 ve Dewar vd. 1980'den aktaran Jansen vd., 2006: 1672) çalışmasındaki ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek 7'li likert ölçeği ile geliştirilmişken araştırmada diğer değişkenlerinde etkisini dikkate alarak 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum ifadelerini karşılamaktadır. Aşağıda (Tablo 4) işletmelerin kararlarının merkezileşme derecelerinin ortalama, minimum-maksimum ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4: Kararların Merkezileşmesi Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kararların Merkezileşmesi	Min	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Burada bir yönetici bir kararı onaylamadıkça çok az eylem yapılabilir.	1	5	3,89	,975
Bir kişi kendi kararını almak isterse hemen cesareti kırılacaktır.	1	5	2,59	1,025
Önemsiz konular olsa bile son karar için daha üst mercilere sevk edilmek zorundadır.	1	5	3,35	1,194
Birim üyeleri herhangi bir şey yapmadan önce amirlerine sormaları gerekmektedir.	2	5	4,00	,826
Burada insanların aldığı çoğu karar için amirlerinin onayına sahip olmak zorundadır.	1	5	3,84	,930

3.1.3. Çok Boyutlu Performans Değerleme Araçları

Yukarıda birçok modelde görüleceği gibi performans değerlendirme için bu değerlendirme hangi boyutları ile ele alınacağı bilinmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmeye yönelik modeller incelendiğinde finansal ölçüm, faaliyetlere ilişkin bilgiler, çalışanlar ve müşterilere ilişkin boyutların bir çok modelde yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada bu dört temel performans ölçüm aracının kullanımını araştırılacaktır.

Araştırmada bu uygulamaların kullanım düzeyi için 5'li likert ölçeği kullanılmış ve 1-asla, 2-nadiren, 3-ara sıra, 4-sıklıkla ve 5-her zaman şeklinde ifade edilmiştir. Aşağıda Tablo 5'te bu araçların kullanım ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5: Performans Değerleme Araçları Kullanımı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerleme	Min	Maks.	Ort.	Std. Sapma
Finansal Ölçmeye Dayanan Performans Değerleme	1	5	3,76	1,42
Faaliyetlerle İlgili Finansal Olmayan Ölçmeye Dayalı Performans Değerleme	1	5	3,11	1,52
Çalışanlarla İlgili Finansal Olmayan Ölçmeye Dayalı Performans Değerleme	1	5	3,59	1,34
Müşterilerle İlgili Finansal Olmayan Ölçmeye Dayalı Performans Değerleme	1	5	3,47	1,38

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Bulguları

Araştırma bulguları analiz edilmeden önce hipotezlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hipotezler açıklandıktan sonra araştırma bulguları analiz edilip, hipotezler test edilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt yapısı, yönetsel yapıdaki tüm faktörlerle ilişki içinde olabilir. Bunların en önemlilerinden birisi de yönetim muhasebesi uygulamaları içinde de ele alınan performans değerlendirme araçlarıdır. Bu etkileşimi dikkate alarak hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H1: İşletmelerin biçimselleşme dereceleri arttıkça, performans değerlendirme araçları kullanımı artar.

H2: İşletmelerin merkezileşme dereceleri arttıkça, performans değerlendirme araçları artar.

H3: İşletmelerin örgüt yapısı değişkenlerinin, performans değerlendirme araçlarının kullanımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Biçimselleşmenin, performans değerlendirme araçları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Merkezileşmenin, performans değerlendirme araçları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada bu hipotezlere ek olarak, işletmenin demografik yapısına ilişkin değişkenlerin de performans değerlendirme ile ilişkisi incelenmeye çalışılacaktır.

3.2.2. Araştırmanın Bulguları

Ölçeğin iç tutarlılığı (internal consistency) ölçekte bulunan ifadelerle verilen yanıtların kendi aralarında homojenliğinin ölçülmesiyle belirlenmektedir. İç tutarlılık analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıyla yapılan analizdir ve pek çok kaynağa göre de iç tutarlılık için bu analiz yeterlidir. Cronbach alpha değerinin 0,8'den büyük olması "iyi"; 0,7'den büyük olması "kabul edilebilir"; 0,6'dan büyük olması "orta derecede güvenilir"; 0,6'dan küçük olması ise "zayıf" olarak adlandırılır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 140-141).

Tablo 6: Ölçeklerin İfade Sayıları, Kaynakları ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişken	Ölçeğin Kaynağı	Ölçeğin İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Çok Boyutlu Performans Değerleme Araçları	-	4	0,531
Biçimselleşme	Justin J. P. Jansen vd (2006)	5	0,804
Merkezileşme	Justin J. P. Jansen vd (2006)	5	0,669

Tablo 6'daki değerler incelendiğinde merkezileşme ve performans değerlendirme araçları değişkenlerinin güvenilirlik derecesinin kabul edilebilir seviyede, biçimselleşme değişkeninin ise yüksek derecede güvenilir seviyede olduğu görülmektedir.

Parametrik testlerin tümünün uygulanabilmesi için gereken varsayımların başında verilerin dağılımının normal olması gelir. Kolmogorov Smirnov (örnek sayısı büyükse) ve Shapiro-Wilk testi (örnek sayısı 50'den azsa), bu alternatifler arasında gösterilebilir.

Bu testler sonucunda p değerinin 0,05'den yüksek olması, normal dağılımın olduğunu gösterecektir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 174-175). Bu araştırmada da örneklem sayısının 30'dan fazla olmasına rağmen normal dağılım testi yapılmış ve değişkenlerin normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Değişkenlerin Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler	n	Kolmogorov-Smirnov Z Değeri	Asymp. Sig. (2-Tailed) Değeri
Merkezileşme	83	1,513	0,021
Biçimselleşme	83	1,772	0,004
Çok Boyutlu Performans Değerleme Araçları	83	1,568	0,015

İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisi çoklu korelasyonun konusudur. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Araştırmanın hipotezlerinin testi de korelasyon ve regresyon analizi ile yapılacaktır.

Birbiri ile korelasyon (ilgileşim) içinde olan değişkenlerin belirlenmesi için Tablo 8'de verilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon başka bir ifadeyle pearson correlation katsayısı yani "r" değerinin 0-0,3 arası çıkması düşük, 0,3-0,7 arası çıkması orta, 0,7-1 arası çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin varlığını ifade etmektedir. Bu durum negatif değerler içinde benzer şekilde geçerlilik arz etmektedir. Ancak negatif r değeri ilişkinin yönünün negatif olduğunu göstermektedir. Burada bakılması gereken r değerinden önce p (anlamlılık) değeridir. Bu değer $p < 0,05$ seviyesi ve $p < 0,01$ seviyeleridir. 0,01 den küçük olan değerler korelasyonun oldukça anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 8: Değişkenlerin Korelasyon Tablosu

Değişkenler		1	2	3
1-Merkezileşme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1		
2-Biçimselleşme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,310(**) ,004	1	
3-Performans Değerleme Araçları Kullanımı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,008 ,942	,329(**) ,002	1

Örneklem büyüklüğü= 83 * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre hipotez-1 ve hipotez-2 sınanacak olursa, aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Hipotez-1: Çoklu Performans değerlendirme araçları skoru ile biçimselleşme arasındaki ilişkiye bakıldığında (Tablo 8), $r = 0,329$ ilgileşim (korelasyon) değeri,

ilişkinin varlığını ve $p < 0,01$ değeri de korelasyonun yüksek derecede anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla hipotez doğrulanmaktadır.

Hipotez 2: Çoklu Performans değerlendirme araçları skoru ile merkezileşme arasındaki ilişimine bakıldığında (Tablo 8); $r = -0,008$ ilişim (korelasyon) değeri ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotez reddedilmektedir.

Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre hipotez-3 iki alt hipotezle sınanacaktır. Hipotezleri sınamadan önce çoklu regresyon analiz sonuçları açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 9: Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,349(a)	,121	,100	,86871

a. Bağımsız Değişkenler: Biçimselleşme, Merkezileşme

Tablo 9'a göre; biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerinin performans değerlendirme araçlarının kullanımı üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,349'dur. Merkezileşme ve biçimselleşme bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin, düzeltilmiş R² değeri dikkate alındığında, %10'unu açıklamaktadır.

Tablo10'a göre biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerinin bağımlı değişken olan performans değerlendirme araçları üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır ($p=0,006 < 0,05$).

Tablo 10: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Anova)

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
1 Regresyon	8,350	2	4,175	5,532	,006(a)
Kalan	60,373	80	,755		
Toplam	68,723	82			

a Öngörücüler: (Sabit), Biçimselleşme, Merkezileşme

b Bağımsız Değişken: Performans Değerleme Araçları Kullanımı

Standardize edilmiş beta katsayısına göre bağımsız değişkenlerden biçimselleşmenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi 0,439 (Tablo 11) şeklindedir. Ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre ise biçimselleşmenin performans değerlendirme araçları kullanımına etkisi anlamlıdır ($\text{sig}(p)\text{değeri}=0,01 < 0,05$). Dolayısıyla hipotez3a "*Biçimselleşmenin, performans değerlendirme araçları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" Hipotezi doğrulanmaktadır. Merkezileşmenin p değerine bakıldığında 0,273 değeri ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katsayı anlamlı değildir. Dolayısıyla hipotez3b reddedilmiştir.

Tablo 11: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Katsayılar)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,487	,612		4,065	,000
	Merkezileşme	-,170	,154	-,122	-1,103	,273
	Biçimselleşme	,439	,132	,366	3,325	,001

a Bağımlı Değişken: Performans Değerleme Araçları Kullanımı

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme ile ilgili birçok çalışma, değerlendirme araçlarının faydası ve boyutları üzerinde şekillendirilmiştir. Karar verme ve değerlendirme aşamasında oldukça işlevi olan bu araçlar, örgütün yapısına bağlı olarak kullanım olanakları farklılık gösterebilir. Bu çalışmada bu temel üzerine kurulmuştur. Öncelikle literatürde yer alan performans değerlendirme araçları ve boyutlarına ilişkin bilgi verilmiş, ardından performans değerlendirme araçlarının kullanımı ve örgüt yapısı ile ilişkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçümü için biçimselleşme ve merkezileşme bağımsız değişken, performans değerlendirme araçlarının kullanımı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları belirlenen örneklem için geçerlidir. Bu kısıtların yanında araştırmanın temsil gücünün olması için Türkiye geneli bir araştırma yapılması gerekmektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme araçları içine, finansal ve finansal olmayan değerlendirme uygulamaları alınmıştır. Finansal olmayan performans değerlendirme; müşteri, çalışanlar ve faaliyet boyutları ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre biçimselleşmenin, performans değerlendirme ile doğrusal bir ilişkisi bulunmaktadır. Bunun yanında biçimselleşmenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Merkezileşmenin ise belirlenen bağımlı değişken ile ilişkisi gözlenmemiştir. Araştırma yapılan işletmeler kapsamında performans değerlendirme kullanımının; kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler ile doğru orantılı olarak arttığı saptanmıştır. Bunun yanında, işletmelerin biçimselleşme dereceleri performans değerlendirme kullanımlarına etki ettiği bu araştırmanın sonuçları arasındadır.

5. KAYNAKLAR

- AĞCA, Veysel. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı: 23, Nisan, (s: 51-66).
- ALTINTAŞ, Fusun Çınar. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, (s:151-168).
- BELKAOUİ, Ahmed Riahi. (2002). *Behavioral Management Accounting*, Westport Connecticut, London.
- COŞKUN, Ali (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 1, (s:127-153).

- ÇANAKÇIOĞLU, Mustafa ve DEMİRBAŞ, Mahmut. (2009). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), (s:213-238).
- ELEREN Ali ve SOBA Mustafa (2009), *İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama*, I. Uluslararası Davraz Kongresi <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim11.pdf> (10.08.2011).
- ELİTAŞ, Cemal ve AĞCA, Veysel (2006). Firmalarda Çok Boyutlu performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, VIII, (s:343-370).
- JANSEN, J. J. P., BOSCH, F. A. J. V. D., & VOLBERDA, H. W. (2006). *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. Management Science*, 52(11), 1661-1674. doi:10.1287/mnsc.1060.0576.
- LIBBY, P. ve SHORT, G.D. (2003). *Financial Accounting*, McGraw-Hill/Irwin.
- MOORE, C. L. ve JAEDICKE, R. K. (1980). *Yönetim Muhasebesi*, Dördüncü Baskıdan Çeviri, Çeviren: Alparslan Peker, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- SARUHAN, Şadi Can ve ÖZDEMİRCİ, Ata (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- UYGUR, Akyay. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), (s:148-159).
- YÜREĞİR, Oya ve NAKİBOĞLU, Gülsün. (2007). Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, (s:545-562).
- ZEHİR, Cemal ve ÖZŞAHİN, Mehtap. (2006). Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/1, (s:137 -157).

TATİL TURİZMİ REKLAMLARINDA KADIN İMGESİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA*

Murat AKSU**
Erdem TEMELOĞLU***

ÖZET

Kadın imgesi, özellikle reklamlarda aşırı şekilde kullanılmaktadır. Turizm işletmeleri de reklamlarında kadın imgesini kullanmaktadır. Kadın imgesinin turizm işletmelerinde kullanımını araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Birinci¹ aşamada lisans düzeyinde eğitim veren turizm okullarında çalışan akademisyenlere; ikinci aşamada ise Bozcaada'da konaklama ve yiyecek işletmesi bulunan yöneticilere turizm reklamlarında kadın imgesi kullanımı ile ilgili algılamalarını öğrenmek üzere bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunu doldurtmak üzere; birinci aşamayla ilgili olarak turizm eğitimi veren üniversitelerin web sitelerine girilerek 108 akademisyenin kişinin elektronik posta adresine ulaşılmıştır. Anket elektronik posta ortamda gösterilmiş olup; cevaplayanların sayısı ise 32 kişidir. İkinci aşama için ise Bozcaada Belediyesi'nden alınan bilgilere göre 205 konaklama ve yiyecek-içecek yöneticisine ulaşılmıştır. Anket işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek uygulanmış olup; cevaplayanların sayısı 109'dur. Birinci aşamadaki sonuçlar, tatil turizmine yönelik reklamlarının ağırlıklı olarak kadın imgesinin kullanıldığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise yine tatil turizmi reklamlarında kadın imgesinin ağırlıklı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Her iki grup da reklamların tüm aileyi kapsayacak şekilde verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tatil Turizmi, Reklam, Kadın İmgesi, Bozcaada

A FEMALE IMAGE IN HOLIDAY TOURISM ADVERTISEMENTS: A COMPARATIVE SURVEY

ABSTRACT

The female image, in particular, is extremely used in advertisements. Tourism establishments also use the female image considerably. In this study carried out in order to research the use of female image in tourism establishments, a two – staged method has been put into practice by using a survey method. In order to learn their perceptions relating to the use of female image in tourism advertisements, in the first stage, a questionnaire form has been constituted for the academicians working at tourism schools giving education at the level of bachelor's degree, in the second stage, another questionnaire form has been constituted for the administrators (business managers) owning the accommodation and food establishments in Bozcaada. So as to have academicians fill in the questionnaires, the E-mail addresses of 108 people have been reached by entering websites of universities giving tourism training concerning the first stage. The questionnaire has been displayed on the E-mail environment and the number

* Bu çalışmanın birinci aşaması 10. Ulusal Turizm Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

** Öğr.Gör.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gökçeada Meslek Yüksekokulu.

*** Öğr.Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Ayvacık Meslek Yüksekokulu.

of respondents is 32 persons. For the second stage, according to the information obtained by the municipality of Bozcaada, 205 accommodation and food establishment administrators have been kept in contact with. The questionnaire has been applied through meetins(speeches) face to face with business managers and the number of respondents is 109 persons. In the results of the first stage, it has been determined that the female image has been predominantly used in the advertisements devoted to holiday tourism. Nearly, in the second stage, still, it has been mainly used in the advertisements of holiday tourism. Both two groups have stated that the advertisements should present as to cover all the family.

Keywords: *Holiday Tourism, Advertisements, Female Image, Bozcaada*

1. GİRİŞ

Günümüzde ürünlerin dış çekiciliği önemli bir unsur haline gelmiştir. Dış çekiciliğin yaratılmasında ve dikkatin reklama çekilmesinde oyuncuların önemi de çok büyük olmaktadır. Ürünün türüne bağlı olarak ve hedef kitlenin özellikleri de dikkate alınarak genç ve güzel kadınlar veya yakışıklı erkekler reklamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu tür reklamlarda daha çok tüketicilerin aklından ziyade duygularına yönelik hareket edilmektedir. Böylelikle tüketici üzerinde daha fazla etki yaratılmaya çalışılmaktadır. İzlenen reklamlar da, kadın objesine yer verilmeyen çok az reklama rastlanmaktadır. Bunun nedeni, reklamı yapılan ürünün tüketici üzerinde ilgi uyandırmasında, kadın obje kullanımının daha olumlu yönde etki yapmasıdır. Kadın, fiziki görünümüyle erkeklere nazaran daha ön planda durmaktadır. Bunun yanında tüketim toplumunda kadınların yerinin çok büyük olduğu da unutulmamalıdır (Uğur ve Şimşek, 2004). Örneğin tatil seçimlerinde ve alışverişlerde kadınların rolü hızla artmaktadır.

Ürüne karşı çekicilik üretmek için reklamlarda cinsiyet ve cinsellik unsurlarına yer verilmektedir. Buradaki amaç, hedef kitlenin dikkatini çekerek ürüne olan talebi artırmak dolayısıyla satışları yükseltmektir (Yıldız, 2006). Reklamların pek çoğu, oluşturdukları kurgusal dünyada çoğunlukla kadın imgelerini kullanmaktadırlar (Küçük, 1992).

Tatil turizmine yönelik reklamlarda erkeklere nazaran kadınların kullanılması hedef kitlenin kadınlara yönelik olmasındandır. Böylece, kadınların yapılarından dolayı zihinlerinde kurgusal bir tatil kurmaları sağlanmaktadır. Kadın hem tüketici hem de erkeği etkilemesi bakımından burada önemli rol oynamaktadır. Bu düşünceden hareketle; çalışmada, tatil turizm reklamlarında kullanılan kadın imgesinin nasıl algılandığı ve turizm reklamlarında kadın imgesinin nasıl olması gerektiği hem akademisyenler hem de turizm işletmelerinde yönetici olarak çalışanların bakış açısı araştırılmak istenmiştir.

2. REKLAM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Reklam bir işin, bir malın veya bir hizmetin para karşılığında, kitle iletişim araçlarında, tarif edilerek geniş halk kitlelerine duyurulmasıdır (Uğur ve Şimşek, 2004). Reklam mesajları radyo, televizyon, gazete, dergi, dış mekân ve sinema gibi medya araçları ile geniş kitlelere ulaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2006). Yani reklamın görevi; bir mal veya hizmetin satışını kolaylaştırmada ya da bir düşünceyi iletmede yazılı basın, radyo ve televizyon gibi kanalları kullanarak, nedenler göstererek ikna etme, benimsetme, bilgi verme ve değer katma gibi yöntemlerle gerçekleştirdiği bilinmektedir (Çevikelli, 2009).

Türkçe'ye, Fransızca reclame sözcüğünden geçmiş olan reklamın, farklı kaynaklarda farklı tanımlarına rastlanabilmektedir; ama bu tanımlar özetle şu özellikleri içermektedir (Kocabaş ve Elden, 1997):

- Reklam, pazarlama iletişimi içerisinde yer alan bir elemandır.
- Reklam, belirli bir ücret karşılığı yapılır.
- Reklam, reklam verenden üreticiye doğru akan bir iletiler bütünüdür.
- Reklam bir kitle iletişimidir.
- Reklam yapan kişi, kurum veya kuruluş bellidir.
- Reklam ile tüketici bilgilendirilmeye ikna edilmeye çalışılır.
- Reklam mesajlarında mallar, hizmetler, vaatler, ödüller, sorunlara çözümler vardır.
- Reklam diğer pazarlama iletişim elemanları ile işletmenin belirlediği pazarlama stratejisi doğrultusunda saptanan pazarlama hedeflerine ulaşmak için koordineli bir şekilde çalışır.

Reklamlarda, büyüü ve olağanüstü yaşamlar sunularak insanlar başka bir dünyaya çekilmeye çalışılmaktadır. Bu dünyaya açılan pencere, ister yazılı ister görsel olsun, iletiler kadınlara, erkeklere veya her ikisine birden yönelik olmaktadır. Reklamlar, çağrışım yoluyla kendisini izleyen kadın ya da erkekteki duygulara hitap ederek, kendisinden haberdar olmasını sağlamak ve böylelikle reklamlar insandaki ilgi ve beğeni uyandırma dürtüsünü kamçulamaktadır (Uğur ve Şimşek, 2004).

Reklamların temel amacı, çok fazla sayıda insana, eş zamanlı olarak, mesaj başına oldukça düşük maliyetle kontrol edilebilen mesajları iletmek (Ünüler, 2009) olmakla birlikte pazarlama kavramıyla birlikte düşünüldüğünde bu genel nitelikteki amacı yanında bir dizi özel amaçlar da içerdiği fark edilmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanmıştır (Özsoy, 2006):

- Kişisel satış programını desteklemek,
- Satışçıların ulaşamadığı kişilere ulaşmak,
- Araçlarla ilişkileri geliştirmek,
- Yeni bir pazara girmek, ya da yeni bir tüketici grubunu oluşturmak,
- Yeni bir malı veya hizmeti pazara sunmak,
- Malın veya hizmetin satışını arttırmak,
- Ön yargılara karşı durmak,
- İşletmenin saygınlığını arttırmak şeklinde vermiştir.

Üreticiler açısından reklam, üretmiş oldukları ürün veya hizmetin potansiyel müşteri grubuna duyurulması, mevcut pazarda rakip ürün veya hizmetin çokluğu yüzünden tüketicinin, o işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri tercih etmesi için ikna edilmesi, ürüne olan ihtiyacın, talebin canlı tutulması açısından vazgeçilmez bir konumdadır. Tüketicilere göre reklam ise; pazarda kendi ihtiyaçlarına cevap veren binlerce ürün arasından kendi yararına en uygun ve rasyonel bir seçim yapmasına yarayan, çeşitli ürün veya hizmeti tanıtan, bu ürün ve hizmetleri nerede, nasıl, hangi fiyatta satın alabileceğini gösteren bir araçtır. Reklamların ürün veya hizmet hakkında verecekleri bilgilerle olası müşterilerin zihinlerinde davranış değişikliği yaratacağı ve onların hemen veya daha sonra satın alma kararı vermesine yol açacağı varsayılmaktadır (Güleç, 2006).

Pazarlama iletişim karması içinde yer alan reklamın güçlü yönleri ise şunlardır (Ünüvar, 2008):

- Kitle iletişim araçlarını kullandığı için ulaştığı kişi sayısı ve bu kişilerin reklama maruz kalması yüzdeleri açısından ucuz bir araçtır.
- Görsel ve işitsel araçları birlikte kullandığı için ikna gücü yüksek bir araçtır.
- Tüketicilerle çok daha karmaşık bilgiler aracılığıyla iletişim kurulabilme imkânı vermektedir.
- Mesaj alıcıya daha yakın ve uyumlu hale getirilebilmektedir.

Bu güçlü yanlarının yanı sıra bazı durumlarda satışı sağlamada yetersiz kalması zayıf bir yön olarak değerlendirilmektedir. Marka farkındalığı ve marka için olumlu bir tutum oluşturması kolaylıkla belgelendirilmekle beraber satışlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi oldukça zordur.

3. KADIN İMGESİ KAVRAMI

Kadın imgesi belli kalıplar içine yerleştirilerek hem yaşam tarzı olarak hem de toplumsal beklentiler doğrultusunda kadından bu tanıma uygun olarak yaşamasıdır (Sökmen, 2006). *İmge; is. 1. Zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, düş, hayal, hülya. ruh b. Duyularla algılanan, bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylar, hayal, imajdır* (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=167702>).

Toplumsal sistem, kadına ve erkeğe farklı roller vermektedir. Bu, cinsiyete göre yapılan rol ayrımı, insanları kısıtlayarak yarım insan haline getirmektedir. Duyuların ifade edilmesini dahi ikiye bölünerek; öfke ve nefretin ifade edilmesi erkeğe, sevgi ve şefkatin ifade edilmesi kadına verilmektedir (Kula Demir, 2006).

Toplumsal rol, insanın sosyal hayattaki konumunu, diğer insanlarla iletişimini, sergilediği davranışı, düşünce ve duygu kalıplarını ifade etmektedir. İnsanoğluna çocukluğundan itibaren roller biçilir ve o kişi, bu rolleri bilmeden oynamaktadır. Rol, dinamik bir kavram olup, değişkendir. Erkeksi ve kadınsı kavramları bir takım nitelikleri içermektedir. Erkeksi nitelikler denildiğinde ilk akla gelen özellikler rekabetçilik, aktiflik, sertlik vb. iken; kadınsı nitelikler denildiğinde sıcaklık, duygusalılık, bakıcılık-besleyicilik, cinsel cazibe gibi özellikler gelmektedir. Kadın ve erkek arasında yaratılıştan gelen bazı fiziksel farklılıklar, cinsiyete bağlı rollerin şekillenmesinde önemli bir değişkeni ifade etmektedir. Fizyolojik farklılıkların başında beyinsel fonksiyonlar gelmektedir. Beynin çalışma biçimi erkekle kadın arasında farklılık göstermektedir. Kadında konuşmayı kontrol eden beyin sol yarım küresinin ön tarafı iken; erkekte ön ve arka arasında net bir yer tarif edebilmek mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı erkekler duyguları hakkında konuşmakta kadınlar kadar iyi değildir. Kadınlar daha sezgisel, duygusal ve insan odaklı olarak kabul edilmektedir (Özsoy, 2006).

Yetişkinlerin toplumsallaşmasında, kitle iletişim araçları önemli bir rol üstlenmektedirler. Sosyalizasyon sürecinde çocuklara toplumun meşru olarak gördüğü kadın ve erkek tanımlamaları aktarılmaktadır. Birey yetişkin hale gelse de değişen toplumsal gerçekliği anlamlandırması ve içinde yaşadığı döneme uyum sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda, kitle iletişim araçları, tarih öncesi dönemlerde dinin oynadığı rolü yerine getirerek var olan gerçekliğin dışında bir dünya kurmakta ve toplumsal normları yetişkinlere aktarmaktadır. Kitle iletişim araçları, toplumsal idealleri

yansıtan kurumlar olduklarından, bu araçların sosyal temsiller aracılığı ile yansıttıkları kadınla erkek tanımlamaları toplumsal gerçeklikle birebir örtüşmese de toplumun ulaşmak istediği idealleri ortaya koymaktadır. Kitle iletişim araçları gerçekliği sunarken, onu olduğu gibi yansıtmamakta yeniden kurgulamaktadır. Ancak, kurgulama yapılırken seçilen imgeler gerçek dünyadan alındığından izleyicide birebir gerçekliği yansıtmıyormuş gibi bir izlenim yaratılmaktadır (Kula Demir, 2006).

Modern yaşam içerisinde, insan hayatını kuşatan reklam imgeleri, devamlı olarak mutlu, başarılı insanlarla dolu, sorunlardan uzak bir hayali dünya yaratmaktadır. İzleyiciler de aktif olarak bu dünyanın içinde konumlandırılmakta; onlar ancak ürünleri kullandıkları müddetçe bu dünyanın kapısını aralayabilmektedir. Reklamlarda kadın ve erkek cinsiyetinin konumlandırılış biçimi de bu söylediğimizle ilişkili olarak, onların potansiyel izleyicilerinin kendilerini, hemcinslerini ve diğer cinsiyeti algılayışlarında derin etkilere neden olabilmektedir. Bununla ilişkili olarak güncel durumda da sıklıkla gözlemlenebilen reklamlarda kadın bedeninin cinsel bir obje olarak kullanımı ve böylece kadın bedeninin nesnelendirilmesi, söz konusu cinsiyet rollerinin şekillenmesinde reklamcılığın etkisiyle ilişkili olmaktadır (Batı ve Baygül, 2006).

Reklamcılıkta hedef kitleye ulaşmanın en önemli araçlarından olan basın ilanlarında; mesajın etkili biçimde iletilmesi için birçok yöntem ve obje kullanılmaktadır. Fotoğraflar, tipografi düzenlemeler ve illüstrasyonlar bunlardan bazılarıdır. Kadın figürü ise, bu yöntemleri uygulamada etkili görsel objelerden biridir. Günümüz reklam anlayışının başlangıcından bu yana basın ilanlarında kadın fotoğrafları veya resimlemeleri hem görsel, hem de psikolojik etkisinden ötürü tercih edilmiştir (Çevikelli, 2009). Reklam yapımcıları kadın objelerin kullanıldığı reklamların izleyiciler üzerinde daha etkili olduğunu ve kadın objelerin çekiciliğini ortaya koyduğu reklamların tüketicileri ekran karşısında daha çok oturttuğunu keşfetmişlerdir. Bu keşiften sonra ise reklam yapımcıları neredeyse bütün reklamlarda kadın oyuncular kullanmaya başlamışlardır (Akgün, 1993:5).

Kadının reklamda yoğun olarak kullanılmaya başlanması, reklamcılığın gelişme dönemi sayılan 2. Dünya savaşı yıllarına rastlamaktadır. Bu dönemde binlerce erkek savaşmak için uzaklara gitmiş ve bu da kadınlar için çalışabilecek iş alanları çıkmasına fırsat vermiştir. Bu konuda yapılan reklamlarla kadının iş gücüne katılımını onaylanarak, toplum içindeki rollerin değişmesinin önünü açmıştır (Özsoy, 2006).

Kadınların reklamlarda alabildiğine kullanıldığını görmekteyiz. Bu kullanım ana hatları ile iki şekilde olmaktadır: Birincisi, hedef kitle olarak; ikincisi, başkalarını etkileme ve ikna edebilmek amaçlı. İkinci grupta; çalışan, ev kadını ya da seks objesi olarak kullanıldığını görmekteyiz. (Sökmen, 2006). Her iki şıkta da kadınlar ev hanımı, çalışan kadın, eş veya anne olarak görüntülenmektedir. Özellikle son yıllarda kadınlar toplum içindeki statülerindeki değişikliklerden dolayı yalnızca ev hanımı olarak değil de, çalışarak evine bakan, başarılı anne konumunda da görüntülenmektedir (Barokas,1994 akt. Uğur ve Şimşek, 2004).

Reklamlarda kadın ve erkek arasında önemli performans farklılıkları bulunmaktadır. Özellikle reklamlarda kadınları hedefleyenler, erkek kitleyi hedefleyen reklamlara karşılık dikkati çekmede daha etkili olmaktadır. Bunun nedeni olarak kadın ürünlerinin daha ilgi çekici olmasından kaynaklanmaktadır. Reklam ajansları da bu durumun farkında olarak, reklamlarında erkeklere nazaran kadınlarda bağımlı kalmayı

tercih etmektedir. Çünkü kadın daha uyumlu, meraklı ve hassas olup, reklam iletilerinin ne söylediğini anlamaya çalışan ve buna inanan konumunda olup; erkek ise şüpheli, kuşkucu ve daima savunmada olmaktadır. Kadınlar erkeklere göre reklamları daha eğlenceli, çekici ve kişisel bulmakta olup; erkeklerin ise reklamlar hakkındaki düşünceleri cansız ve itici olma yönündedir (Yıldız, 2006).

Reklamlarda kadınların vücutlarını sergilemeleri erkeklere oranla daha yaygındır. Kadınlar genellikle; kozmetik, giyim, ev eşyası ve sağlık ürünleri reklamlarında yer almaktadırlar. Bu reklamlar arasında ise iç giyim ve çorap reklamlarında kadınların vücutları daha ön plana çıkmaktadır. Bu tür reklamlarda kullanılan kadın vücutları çirkin olmadığı gibi, son derece düzgün ve çekicidir. Hedef kitleyi kendi içine çekmeye çalışan reklamlarda, her kadının düşlerinde olan zengin, bakımlı güzel ve genç kadın tipleriyle karşılaşmaktadır. Kendini ilgilendiren bir ürün reklamını gören kadın tüketici, reklamdaki sunulan gerçekliğe inanmasa bile sunulan ürüne dikkat ederek, reklamda rol alan düşsel kadınla özdeşleşme yoluna gitmekte ve bu nedenle de ürünü satın almaktadır. (Uğur ve Şimşek, 2004).

Reklam yapımcıları reklamı yapılacak markaya ve yazılan senaryoya uygun kadın rolünü seçerek reklamlarında yer verirler (Yıldız, 2006; Kuruoğlu, 1991). Reklamlarda yer alan kadını genellikle dört ana modelde toplamak mümkündür. Bunlar;

Anne ve Eş Olarak Kadın; Özellikle muhafazakâr bir yapıya sahip ülkelerde bu tarz sunumlara rastlanır. Reklamlarda en çok ev kadını kullanılmaktadır. Kadının hayatındaki en önemli rolü; çocuklarının ve erkeğin üstüne titreyip yemek hazırlamak, servis yapmak, vb. olduğu reklamlarda verilerek, kadının toplumsal rolü pekiştirilmektedir. Bu konuda en iyi örnek Ace reklamlarındaki Ayşe Teyze'dir.

Güzel ve Çekici Genç Kadın; Kadınlar, reklamlarda genellikle fiziksel yönden çekici ve genç olarak sunulurlar. Kadınların giyinirken ya da soyunurken, mayolu ya da yarı çıplak karelerinin bulunduğu birçok reklam mevcuttur. Kadının güzelliği, cinselliği ve vücudu hakkında çift taraflı bir sömürü bulunmaktadır; çünkü kadın güzelliği hem kadınlara hem de erkeklere yönelik olarak kullanılmaktadır. Günümüzde bedeninin kullanımı ve sunumu; güzellikle birlikte yönlendirilen cinsellik haline gelmektedir.

Çalışan Kadın; Reklamlarda en çok benimsenen ve sunulan mesleki kadın modeli kariyeri ve statüsünün bilincinde, fakat aynı zamanda eğlenmeyi de sevmekte, oldukça çekici genç (25-35 yaş arası) bakımlı, moda uyumlu, sportif, zayıf ve dinamiktir. Kadınlar meslek yaşamında gösterildiklerinde ise; banka memuru, sekreter, öğretmen, hemşire vb. kadınlara yakıştırılan meslek dallarında gösterilmektedirler. Evde, hala ev kadını gibi gösterilmekte, kaygılandıkları konular ise, çıkmayan lekeler, grileşen beyazlar vb. olmaktadır.

Yaşlı Kadın; Reklamlarda sunulan kadın modellerinin sonuncusu ve diğerlerine göre daha az kullanılan yaşlı kadın sunumudur. Genellikle milli manevi önem taşıyan günlere yaklaşıldığında yaşlı kadınların yer aldığı reklamlar görülme oranı yükselmektedir.

Kadın vücudunun reklamlarda kullanılmasının gayesi basittir. Çekici vücutlar önce dikkat çeker, ardından istek uyandırır, sonra bu istek ürüne yönlendirilir. Kadın bedeni, tüketimin bir ödülü olarak sunulmaktadır (Özsoy, 2006).

Turizm işletmeleri de amaçladıkları satışa ulaşmak için ilk önce potansiyel turistin dikkatini turistik ürüne çekmek zorundadır. Bunu sağlamak içinde çok sayıda kitle iletişim aracını gerek yazılı gerek sözlü gerekse de görüntülü biçimde reklam amaçlı kullanmaktadır (Ünüvar, 2008).

Turizm reklamı; turizm işletmesinin belirli bir ücret karşılığında ürününü kitle iletişim araçları vasıtasıyla pazardaki turistik tüketicilere ve aracılara tanıtılmasıdır (Kozak, 2006). Turizm reklamları, ulusal turizm örgütleri ve bireysel turizm işletmeleri tarafından olmak üzere iki farklı düzeyde gerçekleştirilir. Ulusal turizm örgütleri tarafından gerçekleştirilen turizm reklamlarında bir ülkenin veya bölgenin turizm değerleri, potansiyel turistlere tanıtılmakta ve bu yerlerin görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Turizm işletmelerinin yaptığı reklamlarda ise işletmenin sunmuş olduğu turistik ürün tanıtılmakta ve bunları satın almaya ikna edilmeye çalışılmaktadır (Ünüvar, 2008).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Kadın imgesi, özellikle reklamlarda aşırı şekilde kullanılmaktadır. Turizm işletmeleri de reklamlarında kadın imgesini kullanmaktadır. Çalışmada tatil turizmi reklamlarında kullanılan kadın imgesinin nasıl algılandığı ve tatil reklamlarında kadın imgesinin nasıl olması gerektiği hem akademisyen hem de turizm işletmelerinde yönetici olarak çalışanların bakış açısıyla araştırılmak istenmiştir. Bu nedenle çalışmada birbirini takip eden iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Birinci aşamada üniversitelerin lisans düzeyinde turizm işletmeciliği eğitimi veren akademisyenlerin; ikinci aşamada ise Bozcaada'daki konaklama ve yiyecek-içecek işletmesinde yönetici olarak çalışan kişilerin turizm reklamlarında kadın imgesi kullanımı ile ilgili algılamalarını öğrenmek üzere oluşmuştur.

Çalışmada tanımlayıcı araştırma türü kullanılmıştır. Bu amaçla bir anket formu hazırlanmıştır. Anket yöntemi ise kolayca örnekleme yöntemine göre uygulanmıştır. Anket formu oluşturulurken Özsoy'un (2006) "Türk Dergi Reklamlarında Kadın İmgesi Kullanımı: 1971-2004 Döneminin Bir Değerlendirilmesi" çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket formu uygulaması geçmeden önce ön test yapılmış bazı sorularda değişikliğe gidilmiştir. Anket, üniversitelerin lisans düzeyinde turizm işletmeciliği eğitimi veren bölümlerdeki akademisyenlerin elektronik posta adreslerine ulaşmaya çalışarak yapılmıştır. Bu yapılırken ilgili turizm eğitimi veren üniversitelerin web sitelerine girilerek 108 kişinin elektronik posta adresine ulaşılmıştır. Anket uygulamasına 10.07.2009'da başlanmış ve her hafta anket katılımcılara tekrar gönderilmiştir. Anket 07.07.2009 tarihi itibarıyla son bir kez daha gönderilmiş ve bundan sonra zaman kısıtlılığı nedeniyle anket uygulamasına son verilmiştir. Anketi cevaplayanların sayısı 32 kişi olarak tespit edilmiştir. Dönüş oranı %29,6 olarak gerçekleşmesi, düşük olmakla birlikte çalışmanın bundan sonraki araştırmacılara yön göstermesi açısından da önemli olduğu düşünülerek çalışmaya devam edilmiştir. İkinci aşama ise 2011 yaz sezonunda Bozcaada'da uygulanmıştır. Bozcaada'da 205 yönetici tespit edilmiştir (Bozcaada Belediye Başkanlığı, 15/05/2011). Bu kişilerle yapılan görüşmeler sonucu 109 kişi anket uygulamasını kabul etmiştir. Dönüş oranı %50'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışmada istenen sayıya ulaşılmasa bile çalışmanın alandaki boşluğu dolduracağı düşünülerek devam edilmiştir.

Her iki araştırmada da kullanılan ölçekteki maddeler 5'li likert derecelemesi ile ölçülmektedir. "Şu anda olduğuna inandığımız" ölçek maddelerinde 1 hiç kullanılmıyor,

2 az kullanılıyor, 3 ne kullanılıyor ne kullanılmıyor, 4 sık kullanılıyor ve 5 çok sık kullanılıyor ifadeleri yer almaktadır. “Olmasını istediğiniz” ölçek maddelerinde ise 1 hiç kullanılmıyın, 2 az kullanılsın, 3 ne kullanılsın ne kullanılmıyın, 4 sık kullanılsın ve 5 çok sık kullanılsın kategorileri bulunmaktadır.

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1’de araştırmaya katılanların demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre, araştırmanın birinci aşamasına katılanların 20’si erkeklerden, 12’si kadınlardan oluşmakta olup; katılanların 25’i evlidir. Araştırmaya katılanların 13 tanesini yardımcı doçent doktorlar oluşturmaktadır olup, onları sırasıyla 11 tane ile araştırma görevlileri ve 4 tane ile profesör doktorlar izlemektedir. Yaş aralığına bakıldığında ise genelde orta yaş grubunda yer alanların sayısı fazladır. Ayrıca katılımcıların 30’u tatil turizmi reklamlarında baskın karakter cinsiyeti olarak kadın’ı belirtmişlerdir.

Tablo 1: Birinci Aşamaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Turizmde Akademisyen	
<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	20	62,5
	Kadın	12	37,5
	Toplam	32	100,0
	<i>Medeni Durum</i>		
	Evli	25	78,1
	Bekâr	7	21,9
	Toplam	32	100,0
<i>Yaş</i>	20-29	10	31,3
	30-39	11	34,4
	40-49	10	31,3
	50-59	1	3,1
	Toplam	32	100,0
<i>Unvan</i>	Araştırma Görevlisi	11	34,4
	Öğretim Görevlisi	2	6,3
	Yardımcı Doçent Doktor	13	40,6
	Doçent Doktor	2	6,3
	Profesör Doktor	4	12,5
	Toplam	32	100,0
<i>Tatil Turizmi Reklamlarında Baskın Karakter Cinsiyeti</i>			
	Kadın	30	93,8
	Erkek	2	6,3
	Toplam	32	100,0

İkinci aşamaya katılanların ise 78’i erkeklerden, 31’i kadınlardan oluşmakta olup; katılanların 72’si evlidir. Katılımcıların genelde orta yaş grubunda olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların turizm işletmelerinde çalışma süreleri ise 8 yıl ve üstü diyen 41 kişi, 1 ile 3 yıl diyen 37, 4 ile 7 yıl diyen 16 kişi ve son olarak 1 yıl altı diyen ise 5 kişi olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılardan 47’si otel, 36’sı restoran ve 26’sı ise

pansiyon işletmesinde yöneticidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (98 kişi) tatil turizmi reklamlarında baskın karakter cinsiyeti olarak kadın olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2: İkinci Aşamaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Turizmde Akademisyen		n	%
Değişkenler			
Cinsiyet			
	Erkek	78	71,6
	Kadın	31	28,4
	Toplam	109	100,0
Medeni Durum			
	Evli	72	66,1
	Bekâr	37	33,9
	Toplam	109	100,0
Yaş			
	20-29	32	29,4
	30-39	30	27,5
	40-49	31	28,4
	50-59	9	8,3
	60 ve üstü	5	4,6
	Toplam	107	98,2
Kaç Yıldır Turizmde Çalışıyorsunuz?			
	1'den az	5	4,6
	1-3	37	33,9
	4-7	16	14,7
	8 ve üstü	41	37,6
	Toplam	99	90,8
İşletme Türü			
	Otel	47	43,1
	Pansiyon	26	23,9
	Restoran	36	33,0
	Toplam	109	100,0
Tatil Turizmi Reklamlarında Baskın Karakter Cinsiyeti			
	Kadın	98	89,9
	Erkek	11	10,1
	Toplam	109	100,0

Tablo 3'te birinci aşamaya katılanların turizm reklamlarında kişilerin tatil karar sürecinde etkilemeyi düşündükleri hedef kitle ile ilgili sorulan soruya katılımcılar, şu anki mevcut turizm reklamlarında kadınlara yönelik reklamların ön planda olduğunu ancak tüm ailenin hedef kitle olarak seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci aşamaya katılanların ise şu anki mevcut turizm reklamlarında kadınlara yönelik olduğunu ancak tüm ailenin hedef kitle olarak seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç hem birinci aşamaya katılanlar hem de ikinci aşamaya katılanlar da benzerlik göstermiştir. Bir başka

ifadeyle hem akademisyenler hem de turizm işletmelerinde yönetici olarak çalışanlar benzer bir durum göstermişlerdir.

Tablo 3: Tatil Turizmi Reklamlarında Kişilerin Tatil Karar Sürecinde Etkilemeyi Düşündüğü Hedef Kitle

<i>Birinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)			Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Değişken			
3,97	1,121	3,41	,979	Kadın	,56	2,509	,018
3,09	1,174	3,44	1,014	Erkek	-,34	-1,576	,125
3,09	1,118	4,25	,842	Her iki cins	-1,16	-4,409	,000
3,19	1,120	4,53	,718	Tüm Aile	-1,34	-5,087	,000
<i>İkinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)			Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Değişken			
3,80	1,112	3,78	1,410	Kadın	0,02	,137	,891
3,07	0,868	3,02	1,147	Erkek	0,05	,485	,629
3,30	0,967	3,89	1,149	Her iki cins	-0,59	-4,743	,000
3,59	1,107	4,04	1,162	Tüm Aile	-0,45	-3,567	,001

Birinci ve ikinci aşama katılımcılarına göre olduğuna inanılan ve olması istenilen ölçeğinin örneklem ortalaması arasındaki farkın birbirinden anlamlı olup olmadığını test etmek için t testi uygulanmıştır. Buna göre, birinci aşamaya katılanların “kadın”, “her iki cins” ve “tüm aile” değişkenlerinin olduğuna inanılan ortalamaları ile olması istenilen ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p < 0.05$). Yalnızca erkek değişkeni ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir ($p > 0.05$). İkinci aşamaya katılanlar da ise anlamlı fark “her iki cins” ve “tüm aile” değişkenlerinde ortaya çıkmıştır ($p < 0.05$). “Erkek” ve “kadın” değişkenlerinde fark anlamlı değildir. Bu sonuca göre, akademisyenler ile turizm işletmelerinde yönetici konumundaki kişiler arasında kadın değişkeninde bir farklılık olurken; diğer değişkenlerde benzer bir durum ortaya çıkmıştır.

Tablo 4’e göre birinci aşamaya katılanların tatil turizmi ile ilgili turizm reklamlarında kadın imgesi kullanıldığı varsayıldığında, kadın “güzelliği sembolize eden” ve “dekoratif bir nesne” olarak algılanmaktadır. Katılımcılar ise bu tür reklamlarda kadının “sağığına önem veren” ve “güzelliği sembolize eden” bir imge olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir. İkinci aşamaya katılanların ise, “dekoratif bir nesne” ve “güzelliği sembolize eden” bir nesne olarak algılanmaktadır. Katılımcılar, kadınların “rahatına düşkün” ve “güzelliği sembolize eden” bir imge olarak kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle her iki katılımcı grubu kadının “güzelliği sembolize eden” bir imge olarak kullanılması gerektiğinde ortak görüş belirtmişlerdir.

Birinci aşamaya katılanların ortalamaları arasındaki fark tüm değişkenlerde anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$). İkinci aşamaya katılanlarda ise dekoratif bir nesne değişkeni haricinde anlamlı bir fark çıkmıştır ($p<0.05$).

Tablo 4: Tatil Turizmi Reklamlarındaki Kadın Veya Kadınların Genel Duruşu

<i>Birinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
4,00	1,164	2,06	1,076	Dekoratif bir nesne	1,94	7,886	,000
1,77	,920	2,58	1,232	Ev kadını	-,81	-3,449	,002
4,47	,915	3,84	,884	Güzelliğin sembolü	,63	2,642	,013
3,56	1,014	3,06	1,190	Rahata düşkün	,50	2,184	,037
3,22	1,237	4,22	,608	Sağlığa önem veren	-1,00	-4,209	,000
2,59	1,160	3,28	,991	Kariyer odaklı	-,69	-2,731	,010
<i>İkinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
3,84	1,073	3,76	1,420	Dekoratif bir nesne	0,08	,588	,588
2,88	1,095	3,37	1,457	Ev kadını	-0,49	-4,008	,000
3,59	0,945	3,85	1,104	Güzelliğin sembolü	-0,26	-2,464	,015
3,51	0,919	3,90	0,999	Rahata düşkün	-0,39	-3,227	,002
3,22	0,896	3,72	1,044	Sağlığa önem veren	-0,50	-4,452	,000
3,17	1,161	3,50	1,229	Kariyer odaklı	-0,33	-2,716	,008

Tablo 5: Tatil Turizmi Reklamlarındaki Kadın veya Kadınların İnsanlara Vaat Ettiği İçerik

<i>Birinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
4,34	,902	4,03	,782	Güzellik	,31	1,539	,134
4,56	,759	3,94	1,045	Çekicilik	,62	2,918	,006
3,84	1,036	4,03	,897	Sağlık	-,19	-,624	,538
4,16	,820	4,00	,894	Rahatlık	,16	,895	,378
3,61	,989	3,13	1,088	Zenginlik	,48	2,136	,041
4,22	,975	3,97	,948	Heyecan, eğlence	,25	,893	,379
3,91	,963	4,10	,978	Özgürlük	-,19	-,783	,440
4,23	1,055	4,26	,999	Mutluluk	-,03	1,120	,905
4,03	,933	4,06	,912	Gençlik	-,03	-,141	,889
<i>İkinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
3,97	0,976	4,17	1,275	Güzellik	-0,20	-1,558	,122
3,74	0,927	4,08	1,098	Çekicilik	-0,34	-2,697	,008
3,42	0,916	4,18	0,760	Sağlık	-0,76	-7,678	,000
3,55	0,866	4,20	0,931	Rahatlık	-0,65	-6,181	,000
3,22	1,075	3,66	1,234	Zenginlik	-0,44	-3,767	,000
3,55	1,032	3,97	1,093	Heyecan, eğlence	-0,42	-3,186	,002
3,34	1,161	3,90	1,045	Özgürlük	-0,56	-4,020	,000
3,56	1,020	4,10	1,113	Mutluluk	-0,54	-3,735	,000
3,21	1,037	3,67	1,195	Gençlik	-0,46	-3,678	,000

Tablo 5’te, tatil turizmi reklamlarında kadın veya kadınların insanlara vaat ettiği içeriğe bakıldığında, birinci aşamada en sık kullanılan içerik “çekiciliktir” olmuştur. Bunu sırasıyla “güzellik”, “mutluluk”, “heyecan, eğlence” ve “rahatlık” izlemektedir. İkinci aşamada ise en çok kullanılan içerik “güzellik” olmuştur. Bunu sırasıyla “çekicilik”, “mutluluk”, “rahatlık” ve “heyecan, eğlence” izlemektedir. Birinci aşamadaki katılımcılar tarafından olması istenilen ise “mutluluk” ilk sırada olmak üzere “özgürlük”, “gençlik”, “sağlık” ve “güzelliktir”. İkinci aşamada ise “rahatlık” ilk sırada olmak üzere “sağlık”, “güzellik”, “çekicilik” ve “mutluluk” takip etmiştir. Birinci aşamada “çekicilik” ve “zenginlik” değişkenlerinin ortalamaları arasındaki fark anlamlı

olup ($p<0.05$), diğer değişkenler arasındaki fark anlamlı değildir. İkinci aşamada ise güzellik değişkeni haricinde, diğer değişkenler arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$).

Tablo 6’da birinci ve ikinci aşamaya katılanların tatil turizmi reklamlarında kadının giyimi ile ilgili sonuçları vermektedir. Buna göre, birinci aşamada reklamlarda en çok “deniz kıyafeti” kullanılmıştır. Tatil turizmi reklamları olduğu için “deniz kıyafeti” kullanılması aynı zamanda olması istenilen giyim tarzı olmaktadır. İkinci aşamada ise “deniz kıyafeti” en çok kullanılan değişken olmuştur. İkinci aşamada yine “deniz kıyafeti” en çok olması istenilen kıyafet olmuştur. Birinci aşamada olduğuna inanılan ve olması istenilen ifadelerin ortalamaları arasında “spor kıyafeti” değişkeni dışında ($p<0.05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. İkinci aşamada ise “günlük elbise”, “deniz kıyafeti”, “spor kıyafet” ve “gececik” ifadelerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer değişkenlerde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 6: Tatil Turizmi Reklamlarındaki Kadın veya Kadınların Giyimi

<i>Birinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olmaması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
2,03	1,092	3,55	1,060	Günlük elbise	-1,52	-6,549	,000
3,16	1,247	4,13	,957	Klasik ve şık	-,97	-4,040	,000
4,78	,491	4,13	,991	Deniz kıyafeti	,65	3,230	,003
3,66	1,125	4,10	,870	Spor kıyafet	-,44	-1,699	,100
2,72	1,397	2,03	1,303	Gecelik	,69	2,742	,010
3,72	,851	2,97	1,354	Havlü/bornoz	,75	3,860	,001
1,97	1,092	2,69	1,424	İş elbisesi/ünifforma	-,72	-3,013	,005

<i>İkinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olmaması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
3,45	1,323	3,77	1,561	Günlük elbise	-0,32	-2,628	,010
3,36	0,952	3,54	1,175	Klasik ve şık	-0,18	-1,149	,253
3,74	1,075	4,07	1,176	Deniz kıyafeti	-0,33	-2,559	,012
3,22	1,075	3,72	1,081	Spor kıyafet	-0,50	-4,400	,000
2,43	1,193	2,95	1,384	Gecelik	-0,52	-4,649	,000
2,53	1,143	2,72	1,216	Havlü/bornoz	-0,19	-1,628	,107
2,50	1,176	2,71	1,328	İş elbisesi/ünifforma	-0,21	-1,448	,151

Birinci ve ikinci aşamaya katılanlara tatil turizm reklamlarında kadın ve kadınların vücutlarının hangi bölgelerini sergiledikleri sorusu sorulmuştur. Buna göre

birinci aşamaya katılımcılar mevcut durumda ve olması istenilende de “tüm vücudun” kullanıldığını ve kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Tablo 7). İkinci aşamaya katılanlar da “tüm vücudun” kullanıldığını ve kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Birinci aşamaya katılanlar “yalnız yüz”, “belden aşağı” ve “yalnız el” değişkenleri arasında fark anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$). Diğer değişkenlerin ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir. İkinci aşamaya katılanlar da ise “tüm vücut” değişkeni anlamlı çıkmış ($p<0.05$); diğer değişkenlerde anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Tablo 7: Tatil Turizmi Reklamlarındaki Kadın veya Kadınların Vücutlarının Hangi Bölgelerini Sergiledikleri

<i>Birinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olmaması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
3,66	,827	3,31	,998	Bele kadar	,35	1,824	,078
4,56	,619	4,44	,840	Tüm vücut	,12	,780	,442
3,22	1,211	3,84	1,167	Yalnız yüz	-,62	-3,056	,005
3,22	1,497	2,34	1,428	Belden aşağı	,88	3,514	,001
1,84	1,081	2,31	1,230	Yalnız el	-,47	-2,089	,045
2,06	1,162	2,34	1,335	Parça odaklı (bacak, kol vb)	-,28	-1,791	,083
2,19	1,203	2,09	1,201	Yüz hariç tamamı	,10	,423	,675
<i>İkinci Aşamaya Katılanlar</i>							
Olduğuna İnanılan (a)		Olmaması İstenilen (b)		Değişken	Ort. Farkı (a-b)	t değeri	p değeri
Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma				
3,64	1,280	3,59	1,389	Bele kadar	0,05	,371	,712
3,77	1,144	4,18	1,073	Tüm vücut	-0,41	-2,877	,005
3,01	1,182	2,94	1,429	Yalnız yüz	-0,07	,502	,617
2,59	1,164	2,72	1,368	Belden aşağı	-0,13	-1,145	,255
2,37	1,042	2,55	1,404	Yalnız el	-0,18	-1,669	,098
2,56	1,134	2,44	1,343	Parça odaklı (bacak, kol vb)	0,12	,971	,334
2,39	1,114	2,50	1,331	Yüz hariç tamamı	-0,11	-,861	,391

6. SONUÇ

Reklamlarda rol alan kadın ve erkek objelere özenen tüketiciler ürünleri daha kolay satın almaktadırlar. Ancak; reklamlarda kullanılan kadın objeler vücutlarının kendine sağladığı avantajdan dolayı erkek objelerden daha baskın olarak kendilerinden söz ettirmektedirler. Çünkü; tabiatı gereği kadın vücudu hem çekicidir hem de kadın

cinsi bakımına daha çok önem vermektedir. Ev ihtiyaçlarını daha çok kadın satın aldığı için, reklamlarda kadın hem reklam objesi hem de hedef kitle olarak kullanılmaktadır.

İki aşamalı olarak yapılan bu çalışmanın sonuçları kısaca özetlemek gerekirse;

Her iki katılımcı grubu da tatil turizmi reklamlarında ağırlıklı olarak kadın imgesinin kullanıldığını vurgulamıştır. Fakat her iki katılımcı grubu da tüm aileye yönelik reklamların kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Her iki katılımcı grubu da kadın güzelliği sembolize eden ve dekoratif bir nesne olarak algılanmaktadır. Birinci aşamadaki katılımcılar için ilk sırada kadın sağlığına önem veren bir imge olarak kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci aşamada ise kadın rahatına düşkün bir imge olarak kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Birinci aşamaya katılanların tatil turizmi reklamlarında kadın veya kadınların insanlara vaat ettiği içeriğe bakıldığında, mevcut durumda çok sık kullanılan içerik çekicilik; olması istenilen ise mutluluk olmuştur. İkinci aşamada ise en çok kullanılan içerik güzellik; olması istenilen ise rahatlık olmuştur. Her iki katılımcı grubu da mevcut durumda kadınların giyiminde deniz kıyafetinin ilk sırada yer aldığını belirtmiştir. Aynı şekilde her iki grup olması istenilen durumda deniz kıyafetini ilk sırada yer vermiştir. Her iki katılımcı grubu da tatil turizmi reklamlarında kadın ve kadınların vücutlarının hangi bölgelerini sergilediklerine katılımcılar mevcut durumda ve olması istenilende de tüm vücudun kullanıldığını ve kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öneriler:

- Tatil turizmi reklamlarında tüm aileye hitap edecek reklamların yapılması ve tutundurma faaliyetlerinin buna göre hazırlanması katılımcıların ortak görüşüdür. Reklam işletmelerinin ve turizm işletmelerinin bu konulara dikkat etmeleri önemlidir.
- Tatil turizm reklamlarında ev hanımlarının da dikkate alınması önemlidir. Böylece hedef kitle yapısı daha fazla büyüyecektir. Reklamcıların bu dikkat etmeleri önemlidir.
- Her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmanın da bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Çalışmanın sadece akademisyenlere ve turizm işletmelerinde yönetici konumda çalışanlara yapılması, sayının istenen düzeyde olmaması ve zaman etkeni gibi unsurlar çalışmanın başlıca eksikleri diyebiliriz. Bu nedenle çalışmayı genelleştirmek oldukça zor olmakla birlikte, bundan sonraki çalışmalara yön vermesi açısından oldukça önemlidir. Bundan sonraki çalışmalarda değişik örneklemeler (turistlere, reklam firmalarına, seyahat acenteleri vb.) üzerinde çalışılması daha sağlıklı bilgiler elde edilmesi sağlayacaktır.

7. KAYNAKLAR

- AKGÜN, Nebahat. (1993). Türk Basınında (1960-1876) Yılları Arasında Aile ve Kadın, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- BATI, Uğur. ve B.Baygöl, Şaha. (2006). Reklamlarda İdeal Kadın Bedeninin Sunumuna İlişkin Bir İçerik Analizi, *Journal of Communication Studies*, 2, (s:1-27).
- BERKTAY, Fatmagül (1994). *Kadın Olmak, Yaşamak, Yazmak*, Pencere Yayınları, İstanbul.

- CORWARD, Rosalind (1993). *Kadınlık Arzuları*, Çev. Alev Türker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK, Metin. (2000). *Reklamda Tüketicinin Yönlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo-TV ve Sinema Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- GÜLEÇ, Banu (2006). Reklamın Turistlerin Satın Alma Davranışları Bakımından İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, No:15, (s:127-158).
- GÜZ, Hanife ve COŞMUŞ, Sevda. (2009). Kültürel ve Toplumsal Değişimin Kadın Ekseninde Reklama Yansıması ve Reklamlarda Değişen Kadın İmgesi, *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, Cilt II, Sakarya Üniversitesi.
- KOCABAŞ, Füsün ve ELDEN, Müge (1997). *Reklamcılık*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- KOZAK, Nazmi. (2006). *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KULA DEMİR, Nesrin (2006). Kültürel Değişimlerin Reklamlarda Kadın ve Erkek Rol-Modellerine Yansıması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), (s:285-304).
- KURUOĞLU, Huriye (1992). "Televizyon Reklamlarında Kadın Ögesi". *Düşünceler Dergisi*, Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, İzmir.
- KÜÇÜK, Nilgün Tural. (1992). Kadın ve Reklam: Kadınca ile Kadın ve Aile Dergilerinde Kadın İmgeleri Kullanılan Reklamların Karşılaştırmalı Eleştiriler Bir Analizi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- ÖZSOY, Tufan. (2006). Türk Dergi Reklamlarında Kadın İmgesi Kullanımı; 1971-2004 Döneminin Bir Değerlendirilmesi, Ünal AYSAL Tez Değerlendirme Yarışma Dizisi, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Ayda. (2006). Televizyon Reklamlarında Toplumsal Cinsiyet, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- SÖKMEN, H. Melis. (2006). Ana Haber Bültenlerinde Kadın İmgesinin Nesne ve Özne Olarak Sunumu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- UĞUR, İmran ve ŞİMŞEK, Sedat. (2004). Kitle İletişim Araçlarındaki Reklamlarda Kadın ve Erkek Objelerinin Kullanılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, (s:549-560).
- ÜNÜVAR, Şafak. (2008). *Konaklama İşletmeleri Ağırlıklı Turizmde Reklam Kampanyaları*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- YILDIZ, Tuba. (2006). Reklamda Cinsiyetin Kullanımı, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Bozcaada Belediye Başkanlığı, 15.05.2011

İmge nedir?, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=167702>
(12.10.2008).

KÜÇÜLME STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE’NİN İLK 500 BÜYÜK İŞLETMESİNDE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Esra B. BULGURCU GÜREL**

ÖZET

Son yıllarda, büyük işletmeler teknolojik gelişmelere ve hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için geleneksel yapılarını değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. Son yirmi yılda küçülme, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma ve işten çıkarma gibi organizasyonel yapılandırma çabaları global rekabete karşı geliştirilmiş önemli stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerdeki düşük verimlilik, yüksek işçi maliyetleri ve ekonomik yıpranma, iş dünyasını ve sanayiye daha az sayıda personelle verimliliği ve rekabet gücünü arttırabilmek için zorlamaktadır.

Araştırma çerçevesinde konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Küçülme ve küçülme stratejileri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelenmiş, bu bilgiler doğrultusunda özgün bir model oluşturulmuştur.

Literatür taraması yapıldıktan sonra 19 değişken belirlenmiş ve bu değişkenler doğrultusunda araştırmanın anket formu düzenlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda 92 işletmeden 38’inin küçüldüğü, küçülenlerin işçi çıkarma, yeniden tasarlama ve sistem stratejilerinden birini ya da birkaçını seçtikleri, kriz, yönetsel karar, plansız büyüme gibi nedenlerle küçüldükleri; küçülme stratejisinin işletmelerde, üretim miktarının artması, işçilik maliyetlerinin düşmesi gibi olumlu; çalışanların iş yükünün artması, motivasyon eksikliği, örgüt içerisinde tecrübeli personelin azalması gibi olumsuz sonuçları olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre işletmelerin karları, verimlilikleri ve satışları olumlu ya da olumsuz herhangi bir şekilde küçülme stratejilerinden etkilenmektedir.

Anahtar kelimeler: Küçülme, küçülme stratejileri, kademe azaltma, işten çıkarma, organizasyonel yapılandırma, organizasyonel yapı.

ABSTRACT

Recently, large corporations are in the situation of restructuring their traditional structures due to adapt technologic developments and rapidly changing world. Over the last twenty years organizational restructuring efforts such as downsizing, delayering, outsourcing and layoffs became predominant reaction to global competition. Low productivity, increasing labour costs and economic recessionary pressures have forced business and industry to maintain efficiency with reduced personnel to retain a profitable organization structure and to increase competitiveness.

The previous local and general literature on downsizing and downsizing strategies is reviewed, in order to highlight the variables examined. Following the review, nineteen strategic variables have been determined. A singular model and questionnaire has been developed by using these variables.

* Bu makale Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda hazırlanan yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

** Arş. Gör. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

At the study we found that 38 establishments have downsized and used workforce reduction, work redesign and systemic strategies to downsize. Some reasons of downsizing are crises, growth without planning and management decision. It can be said that there are positive outcomes of downsizing strategies such as decreasing in production costs and labour costs. It can also be mentioned that there are negative outcomes of downsizing strategies such as increasing in the work load, decreasing in the motivation, and decreasing in the number of senior employees. Consequently, we found that corporations profitability, productivity and sales have been affected by the downsizing strategies.

Keywords: Downsizing, downsizing strategies, delaying, layoff, organizational restructuring, organizational structure.

1. GİRİŞ

Değişime ayak uydurma gereksinimi örgütlerin boyut olarak küçülmesine yol açarken iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler, örgütün tüm kademelerindeki çalışanların, birbirleriyle iletişim kurma olanaklarını kolaylaştırmış böylece hiyerarşik kademeler ve emir-komuta zincirleri ortadan kalkmıştır. Üretim süreçlerinde, otomasyona geçişle birlikte çalışanların sayısında da azalma meydana gelmiştir. Günümüzde, işletmeler üretim sistemini bilgisayarlarla kontrol edebilmekte ve kısa zaman aralıklarıyla farklı ürünlerin üretilmesini sağlamaktadır. Bu üretim yaklaşımı ise, büyük ölçekli yapıları bölerek, üretim ve tüketim arasındaki mesafeyi kısaltma eğilimini göstermektedir. Kitlesel üretimin yerini esnek uzlaşma aldıkça, küçülen, kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri fonksiyonları pazardan karşılamaya çalışan şirketler ortaya çıkmaktadır. Böylece yeni bir iş bölümü gündeme gelmektedir. Giderek küçülen firmalar içinde gerçekleştirilen yeni ve esnek iş bölümü, bu tür faaliyetlerin doğal bir sonucu olmuştur.

İşletmelerin küçülmesi ve kullandıkları küçülme stratejilerini incelemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın ana kütlelerini Türkiye'nin ilk 500 büyük üretici işletmesi oluşturmaktadır.

2. KÜÇÜLME VE KÜÇÜLMENİN TANIMI

Küçülmenin değişik kaynaklarda çeşitli tanımları yapılmıştır. Küçülme; “organizasyonların belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmak” olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2000:127).

Freeman ve Cameron'a göre “küçülme çok net bir şekilde uzun yıllardır geleneksel hale gelen mavi yakalı işçilerin işlerinden atılmalarından çok daha fazlasını ifade eden, geniş kapsamlı bir süreçtir” (Mabert, Schmenner, 1997:1).

Huber ve Glick (1993)'e göre “küçülme, yönetimin örgütsel etkililiği geliştirebilmek için planlar yapmak, üretim ve rekabet edilebilirliği arttırmak gibi yaptığı faaliyetlerin toplamıdır” (Küçük, 1999: 4).

Küçülme, işletme yönetiminin önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için bilinçli olarak aldığı kararlar, yaptığı planlar ve uyguladığı stratejiler doğrultusunda; organizasyonun üretkenliği, verimliliği ve rekabet gücünü arttırmak üzere personel sayısının, hiyerarşik mevki ve kademelerin, maliyetlerin, yapılmakta olan işlerin ve iş süreçlerinin azaltulmasını içeren bir yönetim tekniğidir. Küçülme sonunda işletme,

hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider ve böylece maliyetleri azaltma, karar alma sürecini hızlandırma, çevreye çabuk uyum sağlayabilme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır.

İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanması ile hiyerarşik mevki ve basamaklar azalır ve örgüt piramidi basılaşır; yöneticilerin denetim alanı genişler. Böylece karar alma süreci hızlanır. Sonuçta örgüt giderek yalınlaşmaya ve esnekleşmeye başlar; bunun bir sonucu olarak da örgütteki bürokrasi azalır. Dolayısıyla ortaya yalın, değişikliklere ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı, esnek, uyum kabiliyeti yüksek, verimlilik ve kalite artışı sağlayabilme potansiyeli yüksek bir yapı çıkar. Bu esnek yapıda müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, rakiplerin davranışlarına ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelme, kişisel sorumluları izleme ve Personel Güçlendirme kolaylaşacaktır (Koçel, 2001: 351).

2. KÜÇÜLME STRATEJİLERİ VE KÜÇÜLMENİN ETKİLERİ

Bu bölümde küçülme stratejileri ve ardından küçülmenin organizasyon ve çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde uygulanan başlıca küçülme stratejileri; işgücü azaltma stratejisi, yeniden tasarlama stratejisi, sistem stratejisi olarak belirtilmektedir (Küçük,1999:15).

2.1. İşgücü Azaltma

İşgücü azaltma stratejisi, temel olarak iş gücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklanır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler, erken emekliliğe teşvik için yapılan toplu ödemeler, işe alımları süresiz durdurarak yapılan doğal aşındırma ve en sonda geçici işten çıkarmalar gibi faaliyetlerden oluşur (Cole,1995:93). Bu stratejide kimin gidip, kimin kalacağını ya da hangi işçilerin toptan ödeme paketlerinden ya da erken emeklilikten avantaj sağlayacağını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. İdeal olan ayrılacakların seçiminin onların performans ve potansiyellerine göre yapılmasıdır. Performansı yüksek çalışanların belirlenmesi ve bunların firmanın geleceği üzerindeki etkilerinin saptanması gerekmektedir. Bunun için işletmenin özenli bir şekilde hazırlanmış performans değerlendirme kriterlerine ve performans değerlendirme verilerine sahip olması gerekir. Zayıf bir performans değerlendirme ve kariyer planlama sisteminin olduğu firmalarda performansı yüksek çalışanların belirlenmesi ve şirket geleceği üzerindeki etkilerini saptamak daha da güçleşir. Ayrıca hangi bilginin, hangi kurumsal belleğin ve hangi kritik yeteneklerin kaybedileceğini tespit etmek de oldukça güçtür. Ani büyüklük azaltmanın yanında, bu stratejinin asıl amacı organizasyonu olası tehditlere karşı uyararak ve organizasyonu gelecekteki değişime hazırlamaktır. Diğer taraftan, iş gücü azaltma stratejisinin neden olduğu zarar, organizasyonu harekete geçirmenin pozitif etkilerini ortadan kaldırılabılır (Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541). Bu strateji tek başına uygulandığında, nadir olarak pozitif sonuç verir.

2.2. Yeniden Tasarlama

Yeniden tasarlama ele alacağımız ikinci küçülme stratejisidir. Bu stratejinin odak noktası işçilerden çok işin kendisidir. Genellikle işin fonksiyonlarını, hiyerarşik kademeleri, gereksiz birimleri ve ürünleri elemek gibi faaliyetleri içerir (Cameron, K., S.,vd., 1991:62; Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541-542).

Bu stratejinin içerisinde yer alan kademe azaltma, küçülme stratejisinde en çok kullanılan yöntemlerinden biridir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek, daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Bu stratejinin içerisinde yer alan diğer faaliyetlere örnek olarak, görevleri yeniden tasarlamak, birimleri konsolide etmek, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmak gösterilebilir (Appelbaum, Everard, Hung, 1999: 541-542).

Yeniden tasarlama stratejisi, orta vadeli bir stratejidir. Odak noktası insan gücünü azaltmak yerine iş azaltmaktır. Bu strateji ile küçülen organizasyon, basitleştirilmiş yapısından dolayı verimlilikte artış sağlayabilir (Küçük, 1999: 18).

2.3. Sistem Stratejisi

Sistem stratejisi son olarak ele alacağımız küçülme stratejisidir. Sistem stratejisi, örgüt kültürünü ve çalışanların tutumlarını değiştirme üzerine odaklanmaktadır. Bu yönüyle diğer iki stratejiden ayrılmaktadır. Küçülmeyi bir yaşam tarzı, sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar (Küçük, 1999: 18).

Cole (1995), bu stratejinin küçülmeye bir program ve hedef olarak değil, bir yaşam tarzı ve sürekli bir gelişim olarak baktığını vurgulamaktadır (Cole, 1995: 94).

Sistem stratejisinde küçülme, organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesi ve sadeleştirilmesiyle eş anlamlıdır. Bütün sistemden kasıt, tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama, satış desteği ve müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Küçülme hedeflerine örnek olarak bekleme zamanlarının, tedarikçi sayılarının, kural ve düzenleme sayılarının azaltılması, örgüt içerisindeki sorumlulukların ve işlerin yapılış tarzının değiştirilmesi, ilerleme ve gelişme önerilerinin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanması verilebilir (Appelbaum, Everard, Hung, 1999:541-542).

Bu stratejiye göre, örgütteki tüm işçiler, maliyetleri azaltmakla ve yeni gelişmeler bulmakla sorumludurlar. Bu sistem stratejisinin amacı, uzun vadede işgücü azaltma stratejilerini tekrarlamamaktır (Küçük, 1999: 18- 19).

3. KÜÇÜLMENİN ETKİLERİ

Yapılan araştırmalara göre küçülmenin etkileri dört temel alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki işini kaybetme ve kaybetme korkusuyla ile oluşan psikolojik alandaki etkilerdir. Küçülmek için yapılan işten çıkarmalar, örgütten gidenleri olduğu kadar örgütte kalanları da olumsuz etkilemektedir. Küçülme stratejisi kısa dönemde belki küçük mali tasarruflar sağlayabilir; ancak, bu küçülme belirli birtakım örgütsel değişikliklerle birlikte olmazsa, uzun dönemde sonuçlar hayal kırıklığı yaratacaktır. Örgüt içerisinde yeniden yapılanma amaçlı küçülme stratejisinin başarıya ulaşması oldukça zorlu bir süreçtir; çünkü, işten çıkarmalar devam etmese bile işletmede sürekli olarak yapılan küçülme ya da doğru büyüklüğe ulaşma (rightsizing) uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek ve sürekli küçülmenin ya da doğru büyüklüğe ulaşma çabalarının temsil ettiği değişim, çalışanları huzursuz etmeye devam edecektir.

Küçülme ile birlikte işten çıkarılanların ardından işletmede kalan işçilerde korku ve suçluluk duygusu hakim olur. İş güvencesinin olmayışı çalışanlar üzerinde endişe ve korku yaratmaktadır. Çalışanlarda depresyona bile yol açabilmektedir. Çoğu çalışan için

geleceğin belirsizliği bugünün kesinliğinden çok daha ürkütücüdür. Diğer taraftan kalan işçilerde de korku başlar; çünkü, bir sonraki çıkarımda işlerinden olabileceklerini düşünürler. Bir taraftan da suçluluk duyarlar; çünkü, arkadaşları işlerini kaybederken onların hala işleri vardır (Greenglass, Burke, 2001: 3). Brockner (1992)'ye göre de işgücü azaltımıyla ortaya çıkan stres başlangıcı tipik bir şekilde kalanların davranışlarında ve tutumlarında değişikliğe yol açar. Örgütsel katılım azalır, iş tatmini düşer, personel genelinde değişime karşı olan direnç üst seviyelere tırmanır, kalanlar kendilerini izole edilmiş ve ihanete uğramış hisseder. İşten çıkarmaların ardından incitici bir deneyim yaşayan kalanlar, küçülme sürecinde örgüte karşı duyarsız ve tepkisiz kalmaktadır. Bunun sebebi küçülme ve yeniden yapılanma uygulamalarından kaynaklanan stres ve endişe ya da çalışanların yönetime olan güvenlerinin azalması olabilir (Brockner,1992:9; K.,E., Mishra, vd.,1998:84).

Bu nedenle personel fazlası olan ve yalın personel kadrosuna ulaşmak isteyen aynı zamanda da işten çıkarmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen işverenlere ücretsiz izin kullandırma, erken emeklilik, evde çalışma ve kısmi zamanlı çalışanlar gibi alternatifleri kullanmaları önerilmektedir (Allan, 1997:576-596; Maurer, 2002:2-5; Dolan ve arkadaşları, 2000:4).

İkincisi, örgütte kalan işçiler arasında iş yükünün artması ile oluşan etkidir. Bu da beraberinde yine stres ve endişeyi getirmektedir. Personel sayısının azalması ile birlikte kalan işçilerin yükü artmış olur. Çalışanlar daha az zamanda daha fazla iş yapmak durumunda bırakılmaktadırlar. Sonuç olarak iş tatmini ve motivasyon düşmekte, örgüt genelinde tüm çalışanlar üzerinde memnuniyetsizlik hakim olmaktadır. Küçülme amacıyla yapılan bu işten çıkarmalar endişe, stres, korku, aşırı rol ve iş yükü nedeniyle çalışanların, bir anlamda sinmesine ve örgütten soyutlanmasına olmasına yol açarken, kararlara katılım da kendiliğinden azalmaktadır (Casey, M.K., vd., 1997:758; Greenglass, Burke, 2001: 3).

Üçüncüsü de, işçiler arasındaki sosyal ilişkilerin aynı zamanda da yönetim-çalışan ilişkilerinin ve işletme içi iletişimin günden güne kötüleşmesinin örgüte yansıyan etkisidir. İşletmede çalışanlar birçok mesai arkadaşlarının işten çıkarılması ile büyük bir panik yaşamakta, huzursuz olmaktadır. Bu durum beraberinde çalışanlar arası kişisel çatışmaları, fikir çatışmalarını, motivasyon eksikliğini getirmekte; çalışanlar arasında yaptıkları işe karşı kayıtsızlık, isteksizlik başlamaktadır. Dolayısıyla kararlara katılım da azalmalar gözlenmektedir (Greenglass, Burke, 2001: 4-5).

Bunun yanı sıra, işletmeler yönetim seviyelerini azalttıkça, aynı zamanda birçok önemli iletişim bağlantısını da yok etmektedir. Oysa yavaşlayan örgütsel tepkiyi değiştirmek için gerekli olan iletişimin iyileştirilmesidir. İşlerin yapılış tarzında hiçbir değişiklik yapılmaksızın uygulanan kademe azaltma sonucunda aynı miktardaki iş, küçülme sonrası örgütte kalan personele yüklenmiş olur. Böylece kaçınılmaz bir sonuç olarak verimlilik ve kalite düşecektir (Mabert, Schmenner, 1997).

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

İşletmelerin uyguladıkları küçülme stratejilerini incelemeye yönelik olan bu araştırmanın ana kütesini İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 büyük üretici şirketi oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ilk 500 büyük işletmenin tümüne ulaşılammış olup, 500 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme ile

100 işletme belirlenmiştir, bunlardan 96 tanesi geri dönmüştür. Bu işletmelerden 92'sinin anket formları analizlerde kullanılabilir durumdadır.

4.1. Küçülme Stratejilerini Belirleyen Değişkenlerin İndirgenmesi - Faktör Analizi

Küçülme stratejilerinin etkililiğini belirleyen çok sayıdaki değişkeni sınıflandırarak daha az sayıya indirgemek ve verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, özdeğer; ortalaması 0 ve standart sapması 1 olan standardize edilmiş varyansın ölçüsüdür. Özdeğer, faktörlerin her biri tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesini gösterir. Analizde özdeğerin 1'den büyük olması kuralına göre 6 faktör belirlenmiştir. Bu 6 faktör toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Örneğin, 1. faktör toplam varyansın %25.759'unu açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliği için yapılan testlerde korelasyon matrisinin determinantı 0.0000 olarak bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılığın (multicollnearity) olmadığı varsayılabilir. Dolayısıyla faktör analizi modelinde uyum mükemmelliği söz konusudur. Geçerlilik analizinde Kaiser-Meyer-Okin (Kmo: Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik katsayısı 0.513; Barlett Test of Sphericity (Araştırma Verilerinden Anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi) ise 363 serbestlik derecesi ve 0,000 anlamlılık düzeyinde bulunmuştur. Bulgular örnek büyüklüğünün uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktör analizini uygulayabilmek için, örneklemden elde edilen toplam soru kağıdı sayısının soru sayısından iki kat daha fazla olma kriterine göre (19 soru*2=38 soru kağıdı sayısı) örnek büyüklüğünün tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir.

Yorumlamayı kolaylaştırmak ve faktör sayısını en az düzeye düşürmek amacıyla Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Analiz sonucunda 19 değişken 6 faktöre indirgenmiştir. 6 faktör tarafından en iyi açıklanan değişkenler şunlardır:

1. faktörde, karar alma (0,694), yönetim harcamaları (0,812), üretim hacminde daralma (0,811), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
2. faktörde fonksiyonlardaki birleşmeler (0,772), personel güçlendirme (0,730), dağıtım kanalları (-0,720), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
3. faktörde dış kaynaklardan yararlanma (0,767), işçi sayısı (0,861), ürün çeşidi (0,659) en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
4. faktörde örgüt yapısının esnekliği (0,816), üretim maliyetleri (-727), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.
5. faktörde müşteri tatmini (0,841) en yüksek faktör ağırlığına sahiptir.
6. faktörde departman sayısı (0,860), bilgi akışı (0,666), en yüksek faktör ağırlıklarına sahiptir.

Faktör ağırlıkları her bir değişkenin ilgili faktörü temsil etme derecesini gösterir. En yüksek faktör ağırlığına sahip değişken, faktörü en iyi açıklayan değişkendir. Bunlar ise şunlardır:

1. faktör üretim maliyetleri olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu işletmelerin küçülme stratejilerini uygularken üretim maliyetlerini düşürmeyi önemli gördüklerini

göstermektedir. İşletmeler üretim maliyetlerindeki azalma ile tasarrufa gitmenin bir çıkış yolu olduğunu düşünmektedirler.

2. faktör örgüt yapısının esnekliği olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu örgüt yapısının esnekliğinin sağlanmasının önemli olduğunu göstermektedir. İşletmeler örgüt yapısındaki esnekliği artırarak dış çevreye daha kolay uyum sağlayabilen, dinamik örgüt yapılarına ulaşmayı hedeflemektedirler.
3. faktör Yönetim harcamaları olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler küçülme stratejilerini uygularken yönetim harcamalarını azaltmayı hedeflemektedirler. İşletmeler yönetim harcamalarındaki tasarrufun küçülme stratejilerinin etkinliğini arttırdığını düşünmektedirler.
4. faktör departman sayısı olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgu departman sayısını azaltmanın işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğini, böylelikle işletmenin gereksiz departmanlardan kurtulup yalınlaşmasının önemli olduğunu göstermektedir.
5. faktör dağıtım kanalı olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler dağıtım kanalını kısaltarak, büyük ölçüde tasarrufa gidebileceklerini düşünmektedirler.
6. faktör bilgi akışı olarak isimlendirilmiştir. İşletmeler bilgi akışındaki ve iletişimdeki bozulmaları düzelterek işletme içinde verinin daha sağlıklı bir şekilde iletileceğini ve böylelikle küçülme stratejilerinin etkinliğinin arttırılacağını düşünmektedir.

Tablo 1: Rotasyona Uğramış Bileşen Matrisi

Tahmin Değişkenleri	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Yönetim Harcamalarının Azalması	,812					
Üretim Hacminin Daralması	,811					
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	,694					
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	,772					
Personel Güçlendirmenin Uygulanmasının Kolaylaşması	,730					
Dağıtım Kanalının Kısılması	-,720					
İşçi Sayısının Azalması			,861			
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması			,767			
Ürün Çeşidinin Azalması			,659			
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması			,816			
Üretim Maliyetlerinin Azalması			-,727			
Müşterilerin Tatmininin Artması					,841	
Departman Sayısının Azalması						,860
Bilgi Akışının Düzelmesi						,666
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanmasının Hızlanması						
Rekabet Gücünün Artması						
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi						
Kademe Sayısının Azalması						
Bürokrasinin Artması						

4.2. Performans Değişkenleri ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki İlişki – Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi, bir kriter değişken ile iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin formüle edilmesidir. Çoklu regresyon analizinin başlıca varsayımları; değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması, hatanın tesadüfi dağılması, tahmin değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmasıdır (Yükselen, 2000: 203). Araştırmada kar, verimlilik ve satışlar olmak üzere üç kriter değişken için üç ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.2.1. Kar ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Kriter değişken olan kar ile modele alınan tahmin değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0.710 olup kardaki değişimin %71'i bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 2.317 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.040 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin karı belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 2.037'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 2'de regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar Beta değerleri ile gösterilmiştir.

H1: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra kademe sayısındaki azalma ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Tahmin değişkenlerden kademe sayısı ($\beta = -0.572$ ve anlamlılık düzeyi = 0.044) anlamlı bulunmuştur. Kademe sayısının standart sapmasındaki değişim karda %57'lik bir azalmaya neden olmaktadır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Yeni fikirlerin örgüte uyarlanması ($\beta = 0.637$ ve anlamlılık düzeyi = 0.023) anlamlı bulunmuştur. Yeni fikirlerin örgüte uyarlanmasının standart sapmasındaki değişim karda %63'lük bir artışa sağlamaktadır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının artması ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Dış kaynaklardan yararlanma ($\beta = -0.511$ ve anlamlılık düzeyi = 0.039) anlamlı bulunmuştur. Dış kaynaklardan yararlanmanın standart sapmasındaki değişim karda %51'lik bir azalışa neden olmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yönetim harcamalarında meydana gelen azalma ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Yönetim harcamaları ($\beta = -0.728$ ve anlamlılık düzeyi = 0.033) anlamlı bulunmuştur. Yönetim harcamalarının standart sapmasındaki değişim karda %72'lik bir azalışa neden olmaktadır. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri ($\beta = 0.881$ ve anlamlılık düzeyi = 0.002) Düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim karda %88'lik bir artış sağlamaktadır. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim kalitesinin yükselmesi ile işletmenin karı arasında ilişki vardır.

Üretimin kalitesi ($\beta = 0.654$ ve anlamlılık düzeyi = 0.020) anlamlı bulunmuştur. Üretimin kalitesinin standart sapmasındaki değişim karda %65'lik bir artış sağlamaktadır. H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Kar İle Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(sabit)	2,013	1,764		1,141	,269
Kademe Sayısının Azalması	-,675	,313	-,572	-2,161	,044
Bürokrasinin Azalması	,164	,251	,186	,654	,521
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	-,345	,239	-,360	-1,443	,166
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	2,050E-02	,257	,019	,080	,937
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	,115	,192	,122	,599	,557
Departman Sayısının Azalması	,211	,240	,203	,879	,391
Bilgi Akışının Düzelenmesi	-,171	,251	-,175	-,681	,504
Yeni Fikirlerin Örgüte uyarlanmasının Hızlanması	,716	,289	,637	2,480	,023
Personel Güçlendirilmenin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,158	,211	-,166	-,749	,464
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-,429	,192	-,511	-2,230	,039
İşçi Sayısının Azalması	,176	,274	,150	,642	,529
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,844	,365	-,728	-2,310	,033
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,890	,241	,881	3,699	,002
Rekabet Gücünün Artması	,250	,201	,315	1,241	,231
Müşterilerin Tatmininin Artması	-4,716E-02	,217	-,051	-,217	,831
Dağıtım Kanalının Kısalması	4,173E-02	,230	,044	,181	,858
Üretim Hacminin Daralması	-,170	,214	-,175	-,796	,436
Ürün Çeşidinin Azalması	-,155	,248	-,128	-,624	,540
Üretimin Kalitesinin yükselmesi	,725	,283	,654	2,563	,020
R²= 0.710 F= 2.317 SigF= 0.040 Durbin W.= 2.037					

4.2.2. Verimlilik ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Kriter değişken olan verimlilik ile modele alınan tahmin değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0.860 olup verimlilikteki değişimin %86'sı bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 5.813 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.000 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin verimliliği belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 1.895'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 3'te regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar B değerleri ile gösterilmiştir.

H7: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra kademe sayısındaki azalış ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Kademe sayısı ($\beta = -0.379$ ve anlamlılık düzeyi = 0.054) anlamlı bulunmuştur. Kademe sayısının standart sapmasındaki değişim verimlilikte %37'lik bir azalmaya neden olmaktadır. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra bürokrasideki azalış ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Bürokrasi ($\beta = 0.428$ ve anlamlılık düzeyi = 0.044) anlamlı bulunmuştur. Bürokrasinin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %42'lik bir artış sağlamaktadır. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

H9: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra personel güçlendirmenin yaygınlaşması ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Personel Güçlendirme ($\beta = -0.305$ ve anlamlılık düzeyi = 0.063) anlamlı bulunmuştur. Personel Güçlendirmenin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %30'luk bir azalmaya neden olmaktadır. H9 hipotezi kabul edilmiştir.

H10: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma ile işletmenin verimliliği arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri ($\beta = 0.551$ ve anlamlılık düzeyi = 0.004) anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim verimlilikte %55'lik bir artış sağlamaktadır. H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Verimlilik İle Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(Sabit)	5,600E-02	1,297		,043	,966
Kademe Sayısı Azalması	-,474	,230	-,379	-2,062	,054
Bürokrasinin Azalması	,400	,185	,428	2,161	,044
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	5,803E-02	,176	,057	,330	,745
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	,303	,189	,259	1,600	,127
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	-,124	,141	-,125	-,878	,391
Departman Sayısının Azalması	,178	,176	,162	1,010	,326
Bilgi Akışının Düzelenmesi	-,174	,185	-,167	-,939	,360
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanması Hızlanması	,217	,212	,183	1,024	,319
Personel Güçlendirilmesinin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,308	,155	-,305	-1,985	,063
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-4,460E-02	,141	-,050	-,315	,756
İşçi Sayısının Azalması	,126	,202	,102	,627	,538
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,300	,269	-,244	-1,117	,279
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,588	,177	,551	3,326	,004
Rekabet Gücünün Artması	8,504E-02	,148	,101	,574	,573
Müşterilerin Tatmininin Artması	4,711E-02	,160	,048	,295	,772
Dağıtım Kanalının Kısılması	8,776E-02	,169	,087	,519	,610
Üretim Hacminin Azalması	-,232	,157	-,225	-1,474	,158
Ürün Çeşidinin Azalması	,206	,182	,160	1,129	,274
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi	,327	,208	,278	1,571	,134
R²= 0.860 F= 5.813 SigF= 0.000 Durbin W.= 1.895					

4.2.3. Satışlar ve Küçülme Stratejileri Değişkenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan satışlarla ilgili modele alınan bağımsız değişkenler arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R² 0.722 olup satışlardaki değişimin %72'si bağımsız strateji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 2.456 olarak hesaplanmış ve F'in anlamlılık düzeyi 0.031 olarak genel kabul görmüş düzeyde bulunmuştur. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin satışların belirleyici özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Oto korelasyonu ölçen Durbin Watson 1.851'dir. Oto korelasyon önemsizdir.

Tablo 4'te regresyon denkleminin ilişkin regresyon katsayıları ve standardize edilmiş katsayılar B değerleri ile gösterilmiştir.

H11: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Yeni fikirlerin örgüte adaptasyonu ($\beta= 0.502$ ve anlamlılık düzeyi = 0.061) anlamlı bulunmuştur. Yeni fikirleri örgüte adaptasyonunun standart sapmasındaki değişim satışlarda %50'lik bir artış sağlamaktadır. H11 hipotezi kabul edilmiştir.

H12: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra üretim maliyetlerinde meydana gelen azalma ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Üretim maliyetleri($\beta= 0.494$ ve anlamlılık düzeyi = 0.048) anlamlı bulunmuştur. Üretim maliyetlerinin standart sapmasındaki değişim satışlarda %49'luk bir artış sağlamaktadır. H12 hipotezi kabul edilmiştir.

H13: İşletmelerde küçülme stratejisinin uygulanmasından sonra işletmenin rekabet gücünün artması ile işletmenin satışları arasında ilişki vardır.

Rekabet gücü ($\beta= 0.508$ ve anlamlılık düzeyi= 0.056) anlamlı bulunmuştur. Rekabet gücünün standart sapmasındaki değişim satışlarda %50'lik bir artış sağlamaktadır. H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Satışlarla Tahmin Değişkenleri Arasındaki Regresyon

	Std. Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	Önem Derecesi
(Sabit)	,371	1,927		,192	,850
Kademe Sayısının Azalması	-,287	,342	-,218	-,840	,412
Bürokrasinin Artması	-3,691E-03	,275	-,004	-,013	,989
Karar Alma Sürecinin Hızlanması	-9,437E-02	,261	-,088	-,361	,722
Fonksiyonlardaki Birleşmelerin Gereksiz İşleri Elimine Etmesi	-,126	,281	-,102	-,449	,659
Örgüt Yapısının Esnekliğinin Artması	1,230E-02	,209	,012	,059	,954
Departman Sayısının Azalması	,177	,262	,153	,675	,508
Bilgi Akışının Düzelmeye	-,274	,275	-,251	-,999	,331
Yeni Fikirlerin Örgüte Uyarlanması Hızlanması	,630	,315	,502	1,996	,061
Personel Güçlendirmenin Uygulanmasının Kolaylaşması	-,164	,231	-,154	-,710	,487
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Artması	-,213	,210	-,227	-	,324
İşçi Sayısının azalması	-,257	,299	-,196	-,859	,402
Yönetim Harcamalarının Azalması	-,400	,399	-,309	-	,330
Üretim Maliyetlerinin Azalması	,557	,263	,494	2,118	,048
Rekabet Gücünün Artması	,450	,220	,508	2,044	,056
Müşterilerin Tatmininin Artması	-,152	,237	-,146	-,639	,531
Dağıtım Kanalının Kısılması	,401	,251	,376	1,596	,128
Üretim Hacminin Daralması	-8,532E-02	,234	-,078	-,365	,719
Ürün Çeşidinin Azalması	,199	,271	,147	,735	,472
Üretimin Kalitesinin Yükselmesi	,502	,309	,406	1,623	,122
R²= 0.722	F= 2.456	Sig. F= 0.031	Durbin W.= 1.851		

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Tüm dünyada her alanda yaşanan hızlı teknolojik değişimler, hızlı globalleşme süreci artan rekabet şartları, işletmeleri de örgüt yapılarında değişime gitmeye zorlamaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri hızla değişen dünyada ayakta kalabilmek için daha dinamik, esnek, uyum kabiliyeti yüksek, katı ve bürokratik süreçlerden sıyrılmış, daha yalın ve sade küçük örgüt yapıları oluşturma çabası içerisine girmektedir. Birçok işletmenin hızla küçülmek istemesinin ardında yatan neden, küçük işletmelerin yukarıda sayılan fonksiyonların tümünü bünyelerinde barındırmalarının yanı sıra iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerin, büyük şirketlerin eski prestijini kaybetmesine neden olmasıdır. Günümüzde küçük işletmeler eskiden yalnızca büyük işletmelerin girebildiği pazarlara kolaylıkla girebilmekte ve eskiden yalnızca onların ulaşabildiği büyük sermayeye de ulaşabilmektedir. Bu durum birçok işletmenin gereksiz personelden, kademedan, departmandan ve işten kurtulup yalnızca en iyi bildikleri ve temel yetenekleri olan işleri yaparak da yüksek kar seviyelerine ulaşmalarına olanak tanımıştır.

Literatür taramasından sonra ortaya çıkan değişkenler ışığında küçülme stratejileriyle ilgili olarak yapılan araştırmada ortaya çıkan bulgular şöyledir:

Araştırmaya alınan 92 işletmeden 38'i küçülmüştür. Küçülen işletmeler işten çıkarma, yeniden tasarlama ve sistem stratejilerinden birini ya da birkaçını kullanarak küçülmüştür.

Küçülen işletmelerin bu stratejileri seçmelerinin nedenleri kriz, plansız büyüme, yönetsel karar, prestijli ürünlerin azalması, iç ve dış piyasa koşullarının kötülüğü, sağlıklı bir işletme yapısına kavuşmak, hükümet politikaları ve maliyet kurtarma olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre varsayılanın aksine kademe sayısının azaltılmasının işletmenin karında azalmaya neden olmaktadır. İşletmeler personel giderlerinden tasarruf edebilmek amacıyla bu yola başvurmuşlardır ancak bu durumun işletmenin karında artışla sonuçlanmamasının nedeni işletmelerin kademe azaltarak yetenekli elemanlarını kaybetmeleri ve tasarruf ettikleri paralarla pahalı danışmanlar kiralamaları olabilir.

Aynı şekilde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmayı arttırmasının ve yönetim harcamalarının azaltılmasının karda azalmaya neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacını doğru belirlemeyip, taşeron kullandıkları işleri ve gereksiz harcama kalemlerini doğru seçmemelerinden kaynaklanabilir. İşletmeler yönetim kademelerini elerken, tasarruf edilecek harcama kalemlerini belirlerken ve dış kaynaklardan yararlanılacak işleri seçerken son derece titiz davranmalı ve dikkatli bir fayda maliyet analizi yapmalıdır.

Yeni fikirlerin hızla örgüte uyarlanması ise, değişme ve gelişmelere yine aynı hızla ayak uydurabilmenin kolaylaşması nedeniyle işletmelerin karında artış sağladığı yorumu yapılabilir. İşletmelere bir rekabet silahı olarak, yeni fikirlerin örgüte uyarlanmasını kolaylaştırıcı esnek ve dinamik örgüt yapıları oluşturmaları önerilebilir.

Araştırmada üretimin kalitesinin artmasının karda artış sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha uygun nitelikte ürünlerin üretilmesinden kaynaklanabilir. İşletmelere kaliteyi yükseltmek için ar-ge departmanlarına gerekli önemi vermeleri önerilebilir.

Kademe sayısındaki azalmanın ise varsayılanın aksine verimlilikte azalmaya neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi kademe sayısındaki azalmayla birlikte işletmelerin önemli iletişim basamaklarını kaybetmeleri ve örgüt içi iletişimde yaşanan bu sorunun verimliğe olumsuz yansması ya da kaybolan kademelerle birlikte yetenekli elemanların da işletmeden gitmesi olabilir. İşletmelere kademeleri elerken örgütten giden elemanlarla birlikte örgüte ait hangi bilginin ve hangi iletişim basamaklarının da kaybolabileceğini dikkatlice hesaplamaları önerilebilir.

İşletmelerde personel güçlendirmenin artırılmasının da yine beklenenin aksine verimliliği arttırmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilere hangi personele ne kadar yetki verileceğini önceden iyi düşünerek belirlemeleri, personele verdikleri yetki ve sorumlulukların olabildiğince anlaşılır olması ve yöneticilerin nihai sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincinde olarak yetkilerini devretmeleri önerilebilir.

Varsayıldığı üzere işletmelerde bürokrasinin azalması verimlilikte artışla sonuçlanmaktadır. İşletmelere verimliliklerini arttırabilmeleri için, katı bürokratik yapıdan arınmış daha yalın örgüt yapıları oluşturmaları önerilebilir.

Üretim maliyetindeki azalmanın karda olduğu gibi verimlilikte büyük artış sağladığı sonucuna varılmıştır. İşletmelere üretim maliyetlerinin azaltılması konusunda artan oranda önem vermeleri önerilebilir.

Araştırmada ayrıca yeni fikirlerin örgüte hızla uyarlanması işletmenin satışlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bu durum yine, yeni fikirlerin örgüte hızla uyarlanması işletmenin müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha iyi ve hızlı bir şekilde cevap verebilmesi şeklinde yorumlanabilir. İşletmelere personelin yenilik ve yaratıcılık potansiyelini cesaretlendirmesi ve teşvik etmesi önerilebilir.

6. KAYNAKLAR

- ALLAN, P., 1997. "Minimizing Employee Layoffs While Downsizing: Employer Practices That Work", International Journal Of Manpower, c.18, s.7., New Jersey.
- APPELLBAUM, S., EVERARD A., HUNG L. (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors, MCB University Press, Management Decision, c.37, s.7.
- BROCKNER, J. 1992. Managing the effects of layoffs on others. California Management Review 34:9-27.
- CAMERON, K.,S.,vd., "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", Academy of Management Executive, Vol.5, No.3, 1991
- CASEY, M.,K., vd., "Survivors' Information Seeking Following a Reduction in Force", Communication Research, Vol.24, No.6, December 1997, S.755-781.
- MİSHRA, K.,E.,vd., "Preserving Employee Morale during Downsizing", Sloan Management Review, Vol.39, no.2, 1998, s.83-95.
- COLE, R.,E.,1995. Downsizing, quality and performance. The Death and life of the American Quality Movement, 93-114.
- DOLAN, S.; BELOUT, A.;BALKİN, D., 2000. "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage Their Survivors.", International Journal Of Manpower, c.21, s.1.

- GREENGLASS, E., BURKE, R. (2001). Editorial Introduction Downsizing And Restructuring: Implications For Stress And Anxiety, Anxiety, Stress& Coping, c.14, s.1.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, 2003, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu.
- KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÜÇÜK, A., 1999. Küçülme (Downsizing), KTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Trabzon.
- MABERT, V., SCHMENNER, R., 1997. “Assesing The Roller Coaster Of Downsizing”, Business Horizons,c.40, s.4.
- MAUER, R., 2002. “Exploring Alternatives To Downsizing”
http://www.beyondresistance_com.htm.
- TUTAR, H., 2000, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- YÜKSELEN, C., 2000. Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

YAZARLARA NOTLAR

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009 yılı itibari ile Hakemli Dergi statüsünde, Ocak ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır.

1. Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisinin yayım dili Türkçe ve yabancı dilde (İngilizce, Fransızca veya Almanca) olabilir.
 2. Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayımlanmamış veya halen yayımlanmak üzere değerlendirme sürecinde olmamalıdır.
 3. Makalelerin bilimsel ve idari sorumluluğu yazar(lar)a aittir.
 4. Hakem değerlendirme süreci sonucunda kabul edilen makalelerin tüm yayın hakları Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisine aittir. Makaleler yayımlansın veya yayımlanmasın iade edilmezler.
 5. Makaleler A4 ebatlı kâğıda Words for Windows ile yazılmalıdır. Metin, Times New Roman (11 punto) ile yazılmalı ve dipnotlarda Times New Roman (9 punto) kullanılmalıdır.
 6. Makaleler, dergi hakemleri tarafından isimsiz değerlendirilir. Makalenin ilk sayfasında aşağıdaki bilgiler olmalıdır.
 - Makalenin başlığı
 - Yazar(lar)'ın isim, ünvanları ve iletişim adresleri
 - Yazar(lar)'ın bağlı oldukları kurumlar
 - Yazar(lar)'ın varsa, teşekkür notları
 - Makaleler, özet ve kaynakça dahil 20 sayfayı geçmemelidir.
 - Makalenin ilk sayfasında 150–200 sözcükten oluşan Türkçe özet hazırlanmalıdır. Türkçe özetin ve anahtar kelimelerin İngilizce tercüme (abstract, keywords), metinde Türkçe özetle birlikte anahtar kelimeleri takiben eklenmelidir. Özet içerisinde çalışmanın amacı, kapsamı, özgün yönü, incelendiği alana sağladığı katkı, yöntemi ve başlıca bulguları, değerlendirmeler ve öneriler kısaca belirtilmelidir.
 7. Yazılar A4 ebatlı kâğıda word for Windows kelime işlem programı ile aşağıdaki biçimde yazılmalıdır:
Üst: 5cm Sol:4,2 cm Alt: 5 cm Sağ: 4.2 cm
 8. Tablo ve şekillere başlık ve sıra numarası verilmeli, başlıklar tablo üzerinde, şekillerde ise alta yer almalı, kaynaklar ve şekiller ile ilgili notlar alta yazılmalıdır. Gerektiğinde denklemlere sıra numarası verilmeli ve sıra numarası parantez içerisinde ve sayfanın en sağında bulunmalıdır.
 9. Kaynaklar ve göndermeler dipnotlar yerine, metin içerisinde parantezler ile yapılmalıdır. Açıklama notları ise sayfa altında dipnot şeklinde belirtilmelidir. Metin içerisindeki kaynak ve göndermeler sırası ile şu şekilde yapılmalıdır: yazar(lar)ın soyadı, kaynağın yılı ve sayfa numaraları.
Tek Yazarlı ise; (Yükü, 2008;9)
Çift Yazarlı ise: (Taner ve Akkaya, 2007;98)
İkiden Çok Yazalı ise: (Türkoğlu vd., 1999;200)
- Makalenin hazırlanmasında faydalanılan kaynakların, Kaynaklar bölümünde verilmesinde yararlanılan kaynağın türüne göre (kitap, dergi, internet vb.) farklılık gösteren yazım kurallarına uyulmalıdır.
- Dergiler için:** Yazarlar, Tarih, Makalenin Başlığı, Derginin açık adı, Cilt (no), sayfa no

Örneğin: ABDEL-KHALIK, A.Rashad. ve EL-SHESHAI, Kamal M. (1980). Information Choice and Utilization in an Experiment on Default Prediction, *Journal of Accounting Research*, Vol:18, No:2, Autumn, (s:325-342).

Bildiri Tam Metinleri ve Bildiri Özetleri için; Yazar/lar, Tarih. Bildirinin başlığı. Sempozyum veya Kongrenin başlığı, Editör/lerin Adı (eds), Basımevinin Adı ve Yeri, (Cilt no, verilmişse), sayfa no.

Örneğin; UMARUSMAN, N. ve GÜNEŞ, M. (2003). Bir Karar Destek Aracı Bulanık Hedef Programlama ve Yerel Yönetimlerde Vergi Optimizasyonu Uygulaması, VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 29-30 Mayıs, Ankara

Kitaplar İçin; Yazar/lar, Tarih. Kitabın Adı. Basımevinin Adı ve Yeri.

Örneğin; FRANCIS, Jack Clark. (1991). *Investments: Analysis and Management*. McGraw-Hill Inc. New York.

Tezler için; Yazar/lar, Tarih. Tezin Başlığı. Kuruluşun Adı, Yer adı (tezin dili).

Örneğin; İÇERLİ, M.Y. (2005). İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Öngörülenmesi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (yayınlanmamış)

İnternette İndirilen Bilgiler İçin; Kuruluş Adı, Tarih. Web adresi, web sitesine giriş tarihi. Örneğin, ERD (Earthquake Research Department of Turkey), 2005. <http://www.deprem.gov.tr>, 3 April 2005.