



Management and Political Sciences Review



Volume:

Issue:

Year:

ISSN:2636-8684

Management and Political Sciences Review Mart 2019'da yayın hayatına başlamıştır. Uluslararası bilimsel hakemli bir dergi olan Management and Political Sciences Review dergisinin temel amacı; yönetim ve siyaset bilimi disiplinine teorik ve pratik açılardan katkı sağlayacak, tarafsızlık ilkesi çerçevesinde hazırlanmış, bilim etiği ilkelerine bağlı, güncel ve çözüm odaklı çalışmaların yayınlanmasıdır. Dergi, yönetim ve siyaset bilimi temel alanıyla ilgili hazırlanmış olan yazıların paylaşılacağı geniş kapsamlı bir platform niteliğindedir. Bu kapsamda işletme yönetimi alanında stratejik yönetim, örgütsel davranış, pazarlama yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi yönetim disiplinin farklı boyutlarında aynı zamanda siyaset bilimi alanının kamu yönetimi, yönetim bilimi, yerel yönetimler, kent ve çevre politikaları ve siyaset sosyoloji gibi alt disiplinlerinde akademik çalışmalarının yayınlanmasını hedeflemektedir. Management and Political Sciences Review dergisinin 2020 Ekim sayısında dokuz makale yayına kabul edilmiştir.

Editörler

Prof.Dr.Hüseyin ERKUL

Prof.Dr.Mustafa GÖRÜN

Prof.Dr.Gülten GÜMÜŞTEKİN

Editör Yardımcısı

Doç.Dr.Pelin KANTEN

Web sayfası: <http://dergipark.gov.tr/mpsr>

Bilim Kurulu

Prof. Dr. Sedat Murat (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Hüseyin Erkul (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Daniel Stavárek (Silesian University, Czech Republic)

Prof.Dr. Eric Strauss (Michigan State University)

Prof. Dr. S. Tamer Çavuşgil (Georgia State University, USA)

Prof.Dr.Bünyamin BACAĞ (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Gülten Gümüştekin (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Erhan Gümüş (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Nazan Yelkikalkan (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr. Muharrem Tuna (Gazi University, Turkey)

Prof. Dr. Belkis Özkara (Afyon Kocatepe University, Turkey)

Prof.Dr.Ayşe Özcan (Giresun University, Turkey)

Prof. Dr. Cavide Uyargil (Kültür University, Turkey)

Prof.Dr. Eyyüp Yaraş (Akdeniz University)

Prof.Dr.Muhteşem Baran (İstanbul University)

Prof.Dr. Lütfiye Özdemir (İnönü University)

Assoc.Prof. Issam Ghazzawi (University of La Verne, U.S.A)

Assoc. Prof. Pelin Kanten (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Assoc. Prof. Ümran Şengül (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Assoc.Prof.Metin Atmaca (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Prof. Dr.Selahattin Kanten (Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey)

Assoc. Prof. Michal Tvrdoň (Silesian University, Czech Republic)

Assoc. Prof. Roman Šperka (Silesian University, Czech Republic)

Assoc. Prof. Duygu Kızıldağ (İzmir Demokrasi University, Turkey)

Assoc.Prof.Ali Murat Alparslan (Mehmet Akif Ersoy University)

Assos.Prof.Dr.Murat Yeşiltaş (Mehmet Akif Ersoy University)

Management and Political Sciences Review Vol 2./No.1 2020

İçindekiler

Bank Performance and Board Structure: Evidence from Turkey.....	1
Arş. Gör. Dr. Güneş TOPÇU	
Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme.....	18
Dr. Hafize SEÇTİM & Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	
Kamu Kurumlarında Çalışan Kadınlarda Öğrenilmiş Çaresizliğe Yol Açan Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma.....	51
Yaşar ÇÖMLEKÇİ & Keziban DENİZ	
Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Adalet Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	89
Aylin YAVAŞ	
Evolution of Thought for Production Function: From Classical Economics to Non-Parametric Functions.....	117
Ast. Prof. Can BEKAROĞLU	
İnformel İletişimin Rol Ötesi Davranışlar ile Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Etkisi.....	132
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN & İskender VAROL	
Mesleki Güdülenmenin Kariyer Kararına Etkisinde İşsizlik Kaygısının Rolü; Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Örneği.....	151
Vacide Ancın & Serhat Ulucan	
Üçüncü ve Dördüncü Sanayi Devrimleri Arasındaki Temel ve Sistemik Farklılıkların Determinist Bir Yaklaşımla Analizi.....	176
Öğr. Gör. Naci Atalay DAVUTOĞLU	
Almanya'nın Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Bir İnceleme.....	195
Gizem Buket YILDIZAK	

BANK PERFORMANCE AND BOARD STRUCTURE: EVIDENCE FROM TURKEY

Dr. Güneş TOPÇU¹

ABSTRACT

This paper examines the impact of board structure on financial performances of the 14 publicly traded commercial banks operating in Turkey over the period 2007 to 2019. Board structure variables are board size, proportion of independent directors on the board, and the proportion of female directors on the board. I used dynamic panel data analysis and estimated the parameters of the regression equation using the two-step generalized method of moments (GMM). Results of the regression analyses show that while board size and proportion of independent directors on the board have significant and positive impacts on banks' financial performance, proportion of female directors on the board does not have a significant impact on banks' financial performance. As the policy implications, banks should increase the number of independent directors on the board; however, it is difficult to explain the significance of female participation on the board as the number of women on the boards is very low for the given sample of banks.

Keywords: Bank performance, independent directors, board size, women directors

JEL Classification: G21,M14

ÖZET

Bu çalışmada, yönetim kurulu yapısının Türkiye'de faaliyet gösteren 14 adet ticari bankanın 2007 ve 2019 yılları arası finansal performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yönetim kurulu yapısını incelemek için seçilen değişkenler yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının toplam üye sayısına oranı ve yönetim kurulundaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranıdır. Bu çalışmada dinamik panel veri analizi yapılmış ve regresyon katsayıları İki Aşamalı Sistem Genelleştirilmiş Momentler yöntemiyle tahmin edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim kurulu üye sayısının ve bağımsız üye sayısının toplam üye sayısına oranının bankaların finansal performansları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi varken, yönetim kurulundaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranının bankaların finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin çıkmadığı görülmüştür. Sonuçlara göre, bankaların, yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısını artırması tavsiye edilirken, yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının azlığının yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin getireceği faydayı ölçmede oluşturacağı zorluklardan dolayı kadın üyelerin sayısı hakkında bir sonuca varılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Banka performansı, bağımsız üye, yönetim kurulu büyüklüğü, kadın yönetim kurulu üyeleri

JEL Sınıflandırması: G21, M14

¹ Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Department of Management, gunestopcu@comu.edu.tr

1. INTRODUCTION

The global crisis in 2009 showed that better-governed banks performed better than the others (Francis, Hasan & Wu, 2012). Although the effects of the recent global crisis have not affected Turkish Banks insomuch as they have affected U.S. and European banks in the past, Turkey is not free from economic crises, as two major crises occurred in 1994 and 2001. Specifically, after the 2001 crisis, spearheaded by appointed minister Kemal Derviş, a stabilization program was announced followed by a set of structural reforms to strengthen the financial system, including those in the banking sector. In 2001, two state banks, Ziraat Bank and Halkbank, were assigned to a joint independent board of directors. In 2003, The Capital Market Board of Turkey published corporate governance principles in which one of the subtitles relates entirely to the board of directors. The aim of these principles was to integrate the Turkish capital market into the global markets and also to improve existing corporate governance standards.

Corporate governance is important to banks because agency problems exist in the banking sector like in other sectors. Limited liability creates an incentive for bank shareholders to increase risk-taking. Since debt holders are protected by deposit insurance, their incentive for monitoring is weak (Demsetz, Saidenberg, Saidenberg & Strahan, 1997). Conflicts of interest between managers and equity holders cause a need for corporate governance mechanisms (Shleifer & Vishny, 1997; Holm & Scholer, 2010). Board of directors supply this mechanism to the banks. Some of the roles of the board of directors are to query top management of the bank and be able to obtain sufficient explanation from the management, to design managerial compensation contracts that link the performance of managers to the achievement of specific results and to compensate the CEO. Results of the studies in the literature show a relationship between the board size and the bank performance (Adams & Mehran, 2012; Andres & Gonzales, 2008; Belkhir, 2009; Agoraki, Delis & Staikouras, 2010.; Pathan, Skully & Wickramanayake, 2007; Staikouras, Staikouras & Agoraki, 2007; Isik & Ince, 2016). Studies also show that female participation on the board plays a role in firm performance (Morinova, Plantenga & Remery, 2016; Carter, Simkins & Simson, 2003; Carter, Simkins, D'Sauza & Simson, 2008; Dezsó & Ross, 2008; Rose, 2007; Smith, Smith & Verner, 2006; Kilic, 2015; Yağlı, 2019). The aim of this study is to examine the

relationship between board structure and bank performance in Turkey. In particular, I measured the impacts of board size, the number of independent directors on the board, and the gender composition of the board of directors on bank performance. Although this is not one of the first studies that examines the impact of board structure on performances of banks operating in Turkey, this research contributes to the literature by reinvestigating this impact with dynamic panel data analysis.

The paper is organized as follows. Section 2 builds hypotheses and summarizes the literature. Section 3 provides information on the related regulations with regard to the board structure of Turkish banks. Section 4 describes the data and research method. Section 5 presents the empirical evidence and, finally, Section 6 concludes the paper.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

2.1 Board Size and Performance

The impact of board size on firms' performance is ambiguous, as the previous studies found mixed results on this subject. Jensen (1993) argues that, as the board size increases, companies will be less effective because coordination and process problems will compensate for more members on the board who are good decision-makers. Jensen claims that CEOs can control large boards more easily if the board size increases due to the difficulty for each individual to monitor the CEOs. He also states that the boards consisting of more than seven or eight people are less likely to perform well. In the literature, there is an inverted U-shape definition related to the board size: bank performance increases up to a level then, decreases as the size increases. The ideal board size for banking firms is between 10 and 12 in Adam and Mehran (2012). Yermack (1996) analyzed boards of 452 large U.S. public corporations from 1984 to 1991 using OLS and fixed effects models. He found that, as the board size decreases, firm value increases because firms with small boards can improve the quality of monitoring.

Booth, Cornett & Tehranian (2002) compared the board structures of the 100 largest banks with those of the 100 largest industrial firms and with those of the 100 largest firms in utilities sector in the year 1999. They reported that banks have larger boards with more outsiders on the boards. Staikouras et al. (2007) examined the effects of board size and board composition on the performance of 58 European banks over the period 2002 to 2004. They used return on assets (ROA), return on equity (ROE) and

Tobin's Q to measure bank performance. They used ordinary least squares (OLS) to estimate the parameters of the regression equation. They found a negative relationship between all performance variables and the board size at 1% significance level. Dogan & Yildiz (2013) examined the relationship between the board size and bank performance for Turkish banking industry over the period 2005 to 2010. They used ROA and ROE to measure accounting based financial performance and Tobin's Q to measure market based financial performance of banks. Control variables were banks' total deposits, size, risk indicators and personnel costs. They used multiple regression and correlation analyses to analyze the data. They found that while profitability of banks decreases with larger board size, market performance does not change.

On the other hand, board size has a positive impact on the firm's performance as more people review management actions when the board size increases (Nicholson & Kiel, 2003). Adams & Mehran (2012) investigated the relationship between bank performance and board size. As the sample, they used 35 publicly traded bank holding companies (BHC) in U.S. over the period 1986 to 1996. They used panel data analysis and estimated the regression equation parameters with the fixed effects model. They found that although board size is positively related to performance, having a large board with increasing complexity does not add more value. Isik & Ince (2016) investigated the impact of board size on the performances of 30 commercial banks operating in Turkey over the period 2008 to 2012. They used panel data analysis and estimated regression equation parameters with the fixed effects model. They found that board size has a positive and significant impact on bank performance.

Based on the empirical evidence from the above studies, the impact of board size on firm performance is still negotiable, which creates a reason for further investigation. Therefore, I formulated the first hypothesis as follows:

H1: "There exists a positive relationship between the board size and bank performance."

2.2 Independency of Board and Performance

Jensen & Meckling (1976, p. 308) define an agency relationship as "a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making

authority to the agent”. In a company, in addition to the managers, the board of directors acts as agents, since they are given most of the powers to act on behalf of the company. However, as Caprio & Levine (2002, p.4) state, board of directors often does not represent the interests of minority shareholders. In this case, boards should include independent directors which guarantee to protect each shareholder’s right equally.

Yermack (1996) argues that the quality of monitoring and the decisions of the board of directors have an impact on firm value. He categorizes the board members into three: inside directors, gray directors, and outside directors. He defines inside directors as the board members who are current or former officers of the companies. Gray directors are non-employee directors such as lawyers and bankers. They may also be relatives of the corporate officers. Their business density is high with the company. The rest of the directors are classified as outsiders. As the number of outside directors increases, there is also an increase in the effective monitoring of managers, which will increase firm performance as a result. Although outside and independent directors may be used interchangeably, Pathan et al. (2007, p.2) distinguished between outside directors and independent directors: while independent directors have no "material" relationship with the firm except to be a member of the board, outside directors are non-executive directors on theboard. Independent directors are expected to be trustworthy and they emphasize maintaining reputation in the market for outside directorships, which leads them to protect shareholders’ interests (Fama & Jensen, 1983). Based on these arguments, I formulated the second hypothesis as follows:

H2: “There exists a positive relationship between the proportion of independent directors on the board and bank performance.”

2.2 Female Participation and Performance

Results in the literature show that board selection is not gender neutral (Farrell & Hersch, 2005; Adams & Ferreira, 2009; Pathan & Faff, 2013). Farrell & Hersch’s (2005) study shows that the seats on the board occupied by women increased from 5.6% in 1990 to 12.26% in 1999. They found that although board size decreased during this period, there was an increase in the number of women boarddirectors.

Women are perceived to be meticulous, risk averse, skilled in accounting and finance, and good decision-makers (Azmi & Barrett, 2013). Women directors create

value by bringing different attitudes to the decision-making process (Dezsö & Ross, 2012). Abdullah, İsmail & Nahum (2013) investigated whether women's participation on the boards leads to better accounting performance and whether the women's participation on boards decreases market performance for the 841 publicly-listed Malaysian companies. They found a significantly positive relation between the presence of female directors and accounting performance and a negative relation between the presence of female directors and market performance. This suggests that female directors create economic value; however, this is discounted by the market. The possible reason for this is given as the role of women in Malaysia. Pathan & Faff (2013) investigated large US bank holding companies over the period 1997 to 2011 using two-step system GMM estimation technique. They found that while female participation increases board performance in the pre-SOX period, its positive effect decreases in the post-SOX period. This means that although female participation increase performance, beyond a desirable limit, it reduces more the involvement of more capable male directors.

Virtanen (2012) investigated a sample of the boards of Finnish companies for the year 2009. Sample contains 128 firms listed in Finnish Stock Exchange. Virtanen found that female directors consider themselves more flexible. Therefore, they can cope with changing business conditions better than males.

Based on the findings of previous studies, I formulated the third hypothesis as follows:

H3: "There exists a positive relationship between female participation on the board and bank performance."

3. LEGAL FRAMEWORK IN TURKEY

The laws regarding bank board structure are developed by the Capital Markets Board of Turkey, the Banks Association of Turkey, and the Turkish Commercial Code. There are regulations on the size of the board and on the number of independent directors. According to the Banking Act No. 5411, Article 23, the board of directors of the bank cannot be less than five. Besides, the Corporate Governance Principles issued by the Capital Markets Board of Turkey in December 2011 established that the board should have at least two independent directors and that at least one third of the board

should consist of independent directors. Later, in 2013, the number of independent directors for publicly traded banks were determined as three regardless of the total number of members on the board. Moreover, in publicly traded banks, board directors who are appointed as members of the audit committee would be considered an independent board member.

4. DATA AND METHODOLOGY

4.1 Data and Sample

The sample in this study contains the annual financial statements data of the 14 publicly traded commercial banks that operate in Turkey over the period 2007 to 2019. Table 1 lists the banks in the sample ranked by asset size as of 2019. The dataset is a balanced panel with 182 observations. I obtained the data on the financial statements and the board structure from the annual reports of the banks published on their websites.

Table 1. Banks used in the Sample

Bank Name	Asset Size (Thousand YTL)
Ziraat Bankası	649,756,191
Türkiye İş Bankası	565,051,838
Türkiye Halk Bankası	457,045,401
Garanti BBVA	428,554,148
Türkiye Vakıflar Bankası	419,425,553
Yapı ve Kredi Bankası	387,495,827
Akbank	360,501,112
Finansbank	187,526,186
Denizbank	156,478,028
Türk Ekonomi Bankası	107,350,168
ING Bank	57,144,721
Şekerbank	32,045,027
Alternatif Bank	30,088,187
ICBC Turkey Bank (Former Tekstil Bank)	18,191,150

Source: Annual reports of banks

The bank financial performance measures are ROA and ROE and the board

structure measures are the size of the board, the ratio of independent directors to total directors, and the ratio of women directors to total directors. To determine the number of independent directors on the board, I included not only the announced number of independent directors, but also the board members who had not previously worked as an employer in the banks sampled. Control variables are bank size, market return, minority shareholders and ownership identity. I used BIST-100 Return Index as a proxy for market return. I obtained this data set from the Central Bank of Turkey's database. Shareholder information and ownership identities also exist in the banks' annual reports. Table 2 shows the descriptions of the variables.

Table 2. Description of Variables

Variable	Notation	Measure
Dependent Variables		
Return on assets	ROA	Net income over total assets
Return on equity	ROE	Net income over shareholder's equity
Board structure variables		
Board size	BS	The number of total directors on the board
Independent directors	ID	The ratio of independent directors to total directors on the board
Female directors	FD	The ratio of women directors to total directors on the board
Control variables		
Bank size	S	Logarithm of total assets at the end of the year
Market return	MR	Logarithm of BIST-100 Index annual stock returns
Minority shareholders	MS	The percentage of shares held by minority shareholders in total shares
Ownership identity	OS	Whether the bank is state-owned or privately-owned

4.2 Methodology

4.2.1 Econometric Model and Estimation Technique

In order to examine the impact of board structure on bank performance, I used the following dynamic panel data regression model.

$$PERFOR_{i,t} = \alpha_i + \gamma PERFOR_{i,t-1} + \sum_{k=1}^3 BOARD_{i,t} \beta_k + \sum_{k=1}^4 CONTROL_{i,t} \delta_k + u_{i,t}(1)$$

where

$$i = 1, \dots, 14, t = 1, \dots, 13 \text{ and } u_{i,t} = \alpha_i + \varepsilon_{i,t}$$

In this equation, subscript i denotes individual banks and subscript t denotes the time period. $PERFOR_{i,t}$ is the vector of bank financial performance variables and captures two dimensions, ROA and ROE. $PERFOR_{i,t-1}$ is the vector of lagged bank performance variables. $BOARD$ is the vector of explanatory variables and captures three dimensions, board size, independent directors and women directors. $CONTROL$ is the vector of control variables and captures four dimensions, size, market return, minority shareholders and ownership identity. Ownership identity variable has a value of 1 for state-owned banks and 0 for privately-owned banks. $u_{i,t}$ is the error term where the subcomponents, α_i and ε_{it} are not correlated with each other and they are independently and identically distributed. α_i is the unobserved fixed effect for bank i and $\varepsilon_{i,t}$ is the remaining disturbance term.

The model includes a lagged dependent variable which creates a correlation between itself and the error term; therefore, fixed effects estimator becomes inconsistent for a small T . This bias does not disappear even though the number of the “individuals” increases (Nickel 1981). The random effects estimator is also biased in a dynamic panel data model because of the assumed correlation between the quasi-differenced values of the lagged dependent variable and the quasi-differenced error term (Baltagi, 2008, p. 148). The two-step system GMM, a dynamic version of the panel data analysis proposed by Blundell and Bond (1999), is appropriate for estimating the parameters of the regression equation due to the presence of the lagged dependent variable. The system GMM estimator also controls for serial correlation besides endogeneity problem. I estimated the regression equation parameters with two-step GMM and used Hansen’s (1982) over-identification test to evaluate whether instrumental variables are exogenous.

5. EMPIRICAL RESULTS

5.1 Descriptive Statistics

Table 3 presents the results of descriptive statistics for the variables over the period 2007 to 2019. The average ROA and ROE are 0.014 and 0.137, respectively. The average board size is 10.280 and of 14 banks, 30.40 % of the board consists of independent directors. The percentage of female directors on the board ranges from 0 to

50 for the given sample of banks. The average of shares held by minority shareholders is 45.7 % and approximately 20 % of banks are state-owned.

Table 3. Descriptive Statistics

Variable	Mean	SD	Min.	Max.	Obs.
ROA	0.014	0.007	-0.024	0.034	182
ROE	0.137	0.116	-0.399	1	182
BS	10.280	2.012	5	14	182
ID	0.300	0.152	0	0.75	182
FD	0.106	0.096	0	0.5	182
S	17.946	1.357	5	14	182
MR	11.507	0.447	14.544	20.292	182
MS	45.798	42.502	0	100	182
OS	0.214	0.411	0	1	182

5.2 Correlation Matrix

Table 4 gives the correlations between the variables. While the board size is positively correlated with both performance variables, the ratio of female directors to total directors is negatively correlated with both performance variables. The results of the correlation analysis also show that the ratio of independent directors to total directors on the board is positively correlated with ROA and is negatively correlated with ROE.

Table 4. Correlation Matrix

Variables	ROA	ROE	BS	ID	FD	S	MR	MS	OS
ROA	1								
ROE	0.533 ^{**}	1							
BS	0.099	0.033	1						
ID	0.237 ^{**}	-0.032	0.069	1					
FD	-0.267 ^{**}	-0.282 ^{**}	-0.283 ^{**}	-0.231 ^{**}	1				
S	0.276 ^{**}	0.078	0.408 ^{**}	0.422 ^{**}	-0.227 ^{**}	1			
MR	-0.298 ^{**}	-0.316 ^{**}	0.146 ^{**}	0.074	0.224 ^{**}	0.414 ^{**}	1		
MS	0.157 ^{**}	-0.056	0.165 ^{**}	0.262 ^{**}	-0.090	0.291 ^{**}	-0.002	1	
OS	0.193 ^{**}	0.163 ^{**}	0.094	0.405 ^{**}	-0.552 ^{**}	0.359 ^{**}	0.000	0.004	1

Note. ^{**} denotes correlation between two variables at 5 % significance level.

5.3 Regression Results

Table 5 reports the two-step GMM estimation results. Column 2 shows the regression results when the ROA is the dependent variable, and column 3 shows the regression results when the ROE is the dependent variable. According to the Hansen's

(1982) test results, the selected instrumental variables are exogenous for both equations. In addition, the AR (1) and AR (2) test results indicate that the residuals in equation (1) are not serially correlated because I cannot reject AR (2) at 5 % significance level for both equations. Hansen's test results together with autocorrelation test results indicate that the econometric model passes the specification tests.

Table 5. Two-Step GMM Estimation Results

Independent Variables	Dependent Variables	
	ROA	ROE
Lagged ROA	0.609*** (0.102)	
Lagged ROE		0.117* (0.068)
BS	0.002*** (0.001)	0.015* (0.008)
ID	0.029*** (0.009)	0.186** (0.092)
FD	-0.002 (0.010)	-0.012 (0.107)
S	-0.013*** (0.003)	-0.079** (0.037)
MR	0.012*** (0.003)	0.033 (0.043)
MS	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
OS	0.008** (0.003)	0.093* (0.050)
Constant	0.075*** (0.017)	0.907*** (0.242)
Wald chi2	151.55***	103.21***
Number of Instruments	18	12
AR(1)	-2.49**	-5.04***
AR(2)	1.84*	0.90
Hansen Test	6.49	1.99
Number of Observations	168	168

Notes. The numbers in parentheses are the standard errors.

*, ** and *** denote significance levels at 10 %, 5 % and 1 % respectively.

Results indicate that the performance of the last year has a significant impact on the performance of current year for both variables. While the coefficient of one-year lagged ROA is significant at 1 %, the coefficient of one-year lagged ROE is significant at 10 %. The coefficients of board size are positive and significant for both regression

equations, indicating that, as the board size increases, the performance of the banks increases as well. The coefficients of the ratio of independent directors to total directors for equations with ROA and ROE are positive and statistically significant at 1 % and 5 % significance levels, respectively, which shows that, as the number of independent directors on the board increases, performance of the banks also increases. This result is in line with expectations as independent directors protect each shareholder's right equally and improve the quality of monitoring, thus increasing performance in return. Results also show that the ratio of women directors to total directors on the board does not have a significant impact on bank performance, which supports the findings of Ozatac (2011). As Ozatac points out, the number of women on the boards is very low, which makes it impossible to explain the significance of gender diversity and to conclude that more gender diverse boards create better financial performance.

The coefficient of size turned out to be significant and negative for each regression equation, which supports the findings of Aladwan (2015); however, this is also not much in line with the findings in the literature that show a significant positive impact of size on profitability (Isik, Unal & Unal, 2017; Dogan, 2013; Kawshala & Panditharathna, 2017). However, the impact of size on profitability may be expected to be non-linear due to the possibility for either positive or negative impact (Athanasoglou, Brissimis & Delis, 2008). On the one hand, an increase in size leads to an increase in profitability by enabling banks to achieve economies of scale (Medley, 2016). On the other hand, for large banks, the impact of size may be negative due to bureaucratic and other reasons (Athanasoglou et al., 2008).

The coefficient of market return shows that the results change when I use different performance measures. While the impact of market return on ROA is positive and significant, the impact of market return on ROE is insignificant. The percentage of minority shareholders in total shareholders does not have a significant impact on bank performance, which suggests that ownership concentration does not influence bank performance for the given sample of banks. The regression results also reveal that there is a significant and positive relationship between ownership identity and bank performance, i.e. state-owned banks are more profitable than privately-owned banks.

6. CONCLUSION

In this paper, I empirically investigated the impact of board structure on the financial performance of 14 publicly traded commercial banks that operate in Turkey over the period 2007 to 2019. I used dynamic panel data analysis and estimated the regression equation parameters with the two-step GMM estimator. As the control variables, I used size, market return, ownership concentration, and ownership identity. The results show that the impacts of board size and the ratio of independent directors to total directors have significant and positive impacts on the financial performance of banks as in line with the expectations of the agency theory. As size increases, more directors can monitor the CEO. The number of independent directors also increases the quality of monitoring. On the other hand, the proportion of female directors on the board does not have a significant impact on bank performance. The relatively low number of women on the traditionally male dominated boards may not have effects substantial enough to be registered in the economic models and change the dominant atmosphere independent of the apparent change of the percentage in female participation, and be ultimately lost due to white noise. An increasing percentage of women on the boards for a longer period of time may reveal substantially different results in future and more detailed studies. As future research, the findings of this study can be enriched with a more comprehensive dataset.

REFERENCES

- Abdullah, S. N., Ismail K. N. I. K. & Nachum, L. (2013). Women on Board of Malaysian Firms: Impact on Market and Accounting Performance, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1(1).
- Adams, B. R. & Mehran, H. (2012). Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies, *Journal of Financial Intermediation*, 21 (2), 243 – 267.
- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance, *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291 – 309.
- Agoraki, M. E., Delis, M. D. & Staikouras, P. K. (2010). The Effect of Board Size and Composition on Bank Efficiency, *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 2(4), 357-386.

- Aladwan, M. S. (2015). The Impact of Bank Size on Profitability “An Empirical Study on Listed Jordanian Commercial Banks”, *European Scientific Journal*, 11(34), 217-236.
- Andres, P. & Gonzales, E. V. (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors, *Journal of Banking and Finance*, 32 (12), 2570 – 2580.
- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. & Delis, M. D. (2008). Bank-Specific, Industry Specific and Macroeconomic Determinants of Bank Profitability, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 18(2), 121-136.
- Azmi, I. A. G. & Barrett, M. A. (2013). Women on Boards and Company Financial Performance: A Study of Malaysian Smes. Proceedings of 3rd Global Accounting, Finance and Economics Conference, Rydges Melbourne, Australia.
- Baltagi, B. H. (2008). *Econometric Analysis of Panel Data* (4th ed.), Wiley, New York.
- Belkhir, M. (2009). Board of Directors' Size and Performance in the Banking Industry, *International Journal of Managerial Finance*, 5(2), 201 – 221.
- Blundell, R. & Bond, S. (1998). Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models, *Journal of Econometrics*, 87(1), 115-143.
- Booth, J. R., Cornett, M. M. & Tehranian, H. (2002). Boards of Directors, Ownership, and Regulation, *Journal of Banking and Finance*, 26(10), 1973-1996.
- Caprio, G. J. & Levine, R. (2002). Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations” Working Paper, Global Corporate Governance Forum.
- Carter, D.A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value, *The Financial Review*, 38(1), 33 – 53.
- Carter, D.A., D’Sauza, F. P., Simkins, B. J. & Simpsons, W. G. (2008). The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance, *SSRN Electronic Journal*.
- Demsetz, R., Saidenberg, M. R. Saidenberg & Strahan, P. E. (1997). Agency Problems and Risk Taking at Banks, Working Paper, No. 9709, Federal Reserve Bank of New York.

- Dezso, C.L. & Ross, D. G. (2008). Girl Power, Female Participation in Top Management and Firm Performance, Robert H. Smith School Research Paper, No. RHS 06-104.
- Dogan, M. (2013). Does firm size affect the firm profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59.
- Dogan, M. and F. Yildiz, (2013): “The Impact of the Board of Directors’ Size on the Bank’s Performance: Evidence from Turkey”, *European Journal of Business and Management*, 5(6), 130-140.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-25.
- Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005). Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender, *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85–206.
- Francis, B., Hasan, I.& Wu, Q. (2012). Do Corporate Boards Affect Firm Performance? New Evidence from the Financial Crisis, *Research Discussion Papers*, No. 11/2012, Bank of Finland.
- Hansen, L. (1982). Large Sample Properties of Generalized Method of Moments Estimators, *Econometrica*, 50(3), 1029 – 1054.
- Holm, C. & Scholer, F. (2010). Reduction of Asymmetric Information Through Corporate Governance Mechanisms – The Importance of Ownership Dispersion and Exposure Toward the International Capital Market, *Corporate Governance: An International Review*, 18(1), 32 – 47.
- Isik, Ö & İnce, A. R. (2016). Board Size, Board Composition and Performance: An Investigation on Turkish Banks, *International Business Research*, 9(2), 74-84.
- Isik, Ö., Aydın Unal, E. & Unal, Y. (2017). The Effect of Firm Size on Profitability: Evidence from Turkish Manufacturing Sector, *Pressademia*, 6(4), 301-308.
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, *Journal of Finance*, 48 (3), 831–880.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4),

305-360.

- Kawshala, H. & Panditharathna, K. (2017). The Factors Affecting on Bank Profitability. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(2), 212-2016.
- Kilic, M. (2015). The Effect of Board Diversity on the Performance of Banks: Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Management*. 10(9), 182- 192.
- Medley, B. (2016). The Relationship between Bank Size and Profitability. *Main Street Views. Policy Insights from the Kansas City Fed*. Retrieved from https://www.kansascityfed.org/publications/ten/articles/2016/fall/bank_size
Retrieved July 20, 2020.
- Morinova, J., Plantenga, J.& Remery, C. (2016). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- Nicholson, G.J. & Kiel, G.C. (2003). Board Composition and Corporate Performance: How The Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance, *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205.
- Nickel, S.J. (1981). Biases in Dynamic Models with Fixed Effects, *Econometrica*, 49 (6),1417–1426.
- Ozatac, N. (2011). Gender Diversity in Board of Directors and Top Management: The Case of Turkish Banks, *Actual Problems of Economics*, 115 (1), 341 – 352.
- Pathan, S. & Faff, R. (2013). Does Board Structure in Banks Really Affect Their Performance?, *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1573 – 1589.
- Pathan, S., Skully, M. & Wickramanayake, J. (2007). Board Size, Independence and Performance: An Analysis of Thai Banks, *Asia-Pacific Financial Markets*, 14(3), 211-227.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence, *Corporate Governance*, 15(2), 404-413.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, 52(2), 737 – 783.

- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569- 593.
- Staikouras, P., Staikouras, C. & Agoraki, M.E. (2007). The Effect of Board Size and Composition on European Bank Performance, *European Journal of Law and Economics*, 23(1), 1-27.
- Virtanen, A. (2012). Women on the Boards of Listed Companies: Evidence from Finland, *Journal of Management and Governance*, 16, 571-593.
- Yağlı, İ. (2019). Yönetim Kurulu Çeşitliliği – Finansal Performans İlişkişi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 565-585.
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors, *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185 – 221.

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Hafize SEÇTİM¹

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL²

ÖZET

Tarihsel süreçte yaşanan gelişmeler, yönetim düşüncesinde sürekli değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Bu değişime ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için insanlar yeni yönetim teori ve yaklaşımları üretmişlerdir. Çalışmada modern yönetim dönemi olarak adlandırılan dönem içerisinde kabul gören yönetim yaklaşımları incelenmiştir. Yönetim anlayışını etkileyen faktörler tespit edilmeye ve yönetim yaklaşımlarının öne çıkan özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde çıkarımlarda bulunulmuştur. Yönetim yaklaşımlarının bilgi çağı çerçevesinde bilgi ve bilgi teknolojilerine dayalı, makro bakış açısına sahip, insan odaklı teorilerle gelişerek evrileceği öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim Bilimi, Yönetim Yaklaşımları, Bilgi Çağı.

Jel Kodlar: B100, B200

ABSTRACT

The developments in the historical process made continuous changes in management thought inevitable. In order to adapt to these changes and developments, people have produced new management theories and approaches. In the study, the management approaches accepted during the period called the modern management period were examined. The factors affecting the management approach were tried to be determined and the prominent features of the management approaches were tried to be determined. Based on the findings obtained, inferences are made. It is foreseen that management approaches will evolve by developing with human-oriented theories based on information and information technologies, with a macro perspective, within the framework of the information era.

Keywords: Management, Management Science, Management Approaches, Information Era.

Gel Codes: B100, B200

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Doktora Mezunu, sectimhafize@gmail.com, Orcid:0000-0001-8671-0828

²Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, hcerkul@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8856-696X

1. GİRİŞ

Yönetim insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen yeni bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir. Tarih boyunca yaşanan gelişmeler sonucunda yönetim düşünce sisteminde oluşan bilgi birikimi, 19. yy sonlarına doğru teoriler şeklinde sistemleştirilmeye başlanmıştır. Böylece bilimsel çabalar modern yönetim dönemini başlatmıştır.

Modern yönetim döneminde ortaya atılan farklı teoriler temel aldıkları çıkış noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı gibi ortak noktaları esas alınarak yönetim yaklaşımları olarak sınıflandırılabilir. Klasik yönetim yaklaşımları, neo-klasik yönetim yaklaşımları, modern yönetim yaklaşımları ve post-modern yönetim yaklaşımları yaygın kabul gören yönetim yaklaşımlarıdır. Çalışmada modern yönetim dönemi olarak adlandırılan dönem içerisinde kabul gören yönetim yaklaşımları incelenmektedir. Bu kapsamda yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkışı, kuramsal çerçeve ve kavram tanımları verilmiş, ardından yönetim yaklaşımları açıklanmıştır. Yönetim yaklaşımlarının analizi çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çıkarımlarda bulunularak sonuçlandırılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, insanların var olduğu andan itibaren ortaya çıktığı kabul edilen sosyal bir ihtiyaçtır. Böylece insanlar tarih boyunca yönetim ihtiyaçlarını karşılamak için aşiret, kabile, boy, ulus ve devlet şeklinde ortaya çıkan sosyal ve siyasal kurumlar oluşturmuşlardır (Eryılmaz, 2014: 1). Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eski olmasına rağmen yönetim kavramının M.Ö. 5. yüzyılda, Sümerlerin yönetim için yazılı kuralları ve düzenlemeleri ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Baransel, 1993: 11).

Yönetim kavramı, genel olarak insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak ifade edilir. Daha geniş anlamda ele alındığında ise yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetler için amaçların ve hedeflerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2010: 2).

Yönetim aynı zamanda bir bilim dalı olarak kabul edilir. Yönetime asırlarca sezgi ve deneyime dayalı olarak uygulanan, çıraklık ve deneme yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat dalı olarak yaklaşılmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikiminin oluşmaya başlaması ile yöneticiliğin, mühendislik, hekimlik

gibi bilime dayalı bir sanat dalı haline geldiği göze çarpmaktadır. Bugün ise yönetim, farklı felsefelere dayanan, farklı varsayımlardan hareket eden ve farklı bakış açısıyla yaklaşan çok sayıda yönetim düşünce ya da okulundan oluşan bir bilim dalı olarak kabul görmektedir (Baransel, 1993: 5). Yönetim bilimi incelendiğinde, yönetim olgusunu farklı boyutlarıyla ele alan, strateji, davranış ve faaliyetleri sebep-sonuç ilişkilerine dayandırarak inceleyen ve araştıran bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim kavramının tarih kadar eski olmasına rağmen yönetim bilimi ancak bazı gelişmeler sonucunda oluşan bilgi birikimi ile ortaya çıkabilmiştir. Bu gelişmelerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Tablo1):

Tablo 1. Yönetim Kavramının Modern Öncesi Gelişiminde Etkili Olan Olaylar

ÖNCÜLER	ETKİLER
Sümerler M.Ö. 5. yy	Yönetim için geliştirilen yazılı kurallar ve düzenlemeler
Haçlı Savaşları ve sonrası geliştirilen ticari faaliyetler	
Paccioli (1445-1517)	Çift taraflı muhasebe kayıtlama sistemi
Machiavelli (1469-1527)	Yığınların muvafakat ilkesi, bir örgüt içinde baskının gerekliliği, liderin niteliklerinin belirlenmesi
Kameral Bilimler Kürsüsü, 18. yy başları	Yöneticilik eğitimleri, kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak ele alınması
Fransız İhtilâli ve Sanayi Devrimi	
J. Steuart (1767)	Yetkinin kaynağı teorisi
A. Smith (1776)	“Ulusların Zenginliği”, İş bölümü, kontrol, verimlilik üzerine görüşler
T. Jefferson (1785)	Yerinden yönetim
C. J. Bonin (1812)	“Kamu Yönetimin İlkeleri” kamu yönetimi adıyla yayımlanan ilk kitap
J. Mill (1820; 1850)	Kontrol alanı, kumanda birliği, iş bölümü, uzmanlaşma
H. Metcalfe; H. Towne (1886)	Yönetim sanatı ve bilimi üzerine seminerler
W. Wilson (1887)	“Yönetimin İncelenmesi” makalesi, kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak görülmesi
F. J. Goodnow (1900)	“Siyaset ve Yönetim” siyaset ve kamu yönetiminin birbirinden ayrılması
L.D. White (1926)	“Kamu Yönetimin İncelenmesine Giriş” kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesinin birbirinden ayrılması

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetim olgusu ve yönetim biliminin ortaya çıkmasının ilkel öncüllerinin sosyal ilişkiler ve birlikte hareket etme ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. Böylelikle hem bir arada yaşama hem de örneğin Çin Seddi ve piramitlerin inşası gibi büyük yapıların gerçekleştirilmesinde yönetim faaliyetlerinden yararlanılmıştır. Yönetim alanında 15. yy'a kadar önemli bir gelişmenin izlerine çok rastlanılamasa da yaşanan savaşlar sonrasında geliştirilen ticari faaliyetlerin muhasebe ve işletme alanlarında ilerlemelerin yaşanmasına neden olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Machivelli'nin liderin nitelikleri ve toplumun yönetimine ilişkin görüşleri dönemi etkilemiş ve hatta bugünün yönetimlerini ve yöneticilerini etkilemeye devam etmektedir.

Prusya'da 18. yy başlarında ortaya çıkan "Kameral Bilimler Kürsüsü" yöneticilik eğitimleri üzerinde durmuş ve bir dönüm noktası olarak kamu yönetiminin ayrı bir disiplin olarak ele alınmasını gündeme getirmiştir (Eryılmaz, 2014: 33). Ardından Adam Smith (1776) "Ulusların Zenginliği" adlı eseri ile uzmanlaşma, işbölümü, kontrol ve profesyonel yönetici kavramları üzerinde durmuştur. Smith'in uzmanlaşmadan Taylor'un görüşlerinden önce bahsettiği ve hatta klasik yönetim anlayışının ortaya çıkış tarihini öne çektiği de iddia edilmiştir (Daft, 2010: 244). Ancak, yönetim biliminin gelişiminde en önemli dönüm noktası sanayi devrimi olarak görülür. Sanayi devrimi ile oluşturulan büyük bilgi birikimi modern yönetim döneminin başlamasına neden olmuş ve yönetim ayrı bir bilim dalı olarak ele alınmaya başlanmıştır (Bolat vd., 2008: 21).

Yönetim biliminin gelişimi, yönetim olgusu ve bilimsel olarak incelenmesinin idare hukukundan farklı olduğu görüşleriyle başlamıştır. Yönetime idare hukuku olarak yaklaşım, önce Almanya ve sonraları Fransa merkezli olarak Kara Avrupa'sında ortaya çıkmış ve ABD'ye yayılmıştır. ABD'de W. Wilson (1887) "Yönetimin İncelenmesi" adlı eserinde kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olduğunu vurgulayarak bu görüşe katkı sağlamıştır (Eryılmaz, 2014: 38). Ancak, yönetime bilimsel ve teknik açılarından yaklaşım Taylor'un öncülüğünde ABD merkezli olarak ortaya çıkmış ve buradan dünyaya yayılmıştır (Parlak, 2013: 3).

Yönetim bilimi çalıştığı alan açısından iki grupta incelenebilir. İnceleme alanı kamu kurumları, kamu görevlileri, kamu kurumlarının örgütsel yapıları, yönetsel faaliyetleri, sorunları ve her türlü unsurları olan "kamu yönetimi bilimi" devletin yapısını, işleyişini, siyasi partiler, hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri gibi

örgütleri ve çalışmalarını incelemektedir. İnceleme alanı ticari nitelikli özel sektör kuruluşlarının yönetsel işlem ve eylemleri olan “işletme yönetimi bilimi” ise muhasebe, finansman, üretim, pazarlama, ticaret hukuku gibi alanları incelemektedir (Öztekin, 2010: 20-22).

Kamu yönetimi alanında, 20. yüzyılın sonlarında geleneksel yönetim anlayışının dünyada yaşanan gelişmelere karşı yetersiz kalması nedeniyle “Yeni Kamu Yönetimi” olarak da adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış özel sektörün öncülük ettiği örgüt yönetim sistemlerinin kamu sektöründe benimsenmesine dayanmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı; işletme, etkinlik, verimlilik, performans ve rekabeti ön plana çıkarma, maliyetleri azaltma ve sonuç odaklı olma üzerine yoğunlaşmıştır (Bilgiç, 2008: 29). Son yüzyılda yaşanan gelişmeler yönetim biliminin iki alanı arasındaki farklılıkları azaltmış ve yönetim yönetimidir anlayışı ön plana çıkmıştır.

3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Tarihsel süreçte sanayi devrimi, dünya savaşları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, küreselleşme, işgücü yapısı ve beklentilerdeki değişimler gibi birçok nedenden kaynaklanan gelişmeler, yönetim düşüncesinde sürekli değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için insanlar yeni yönetim teori ve yaklaşımları üretmişlerdir.

Yönetim bilimi tarihsel süreçte doğrusal biçimde gelişmemiş, farklı disiplinlere üye araştırmacılar, birbirinden farklı bakış açılarıyla ayrı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu nedenle yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflandırmak zordur. Ayrıca yapılan sınıflandırmaların, birbirini kronolojik olarak ve doğrusal bir şekilde izliyor olarak algılanması da doğru olmayacaktır. Ancak bu güçlükler rağmen, farklı görüşleri, temel aldıkları çıkış noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı gibi ortak noktalarını esas olarak bir araya getirmek ve genel kabul görmüş bir başlık altında toplamak mümkündür (Koçel, 2018: 35).

3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları (1880-1930)

1800’lü yılların sonlarına doğru sanayi dallarının çoğunda kaynak birikimi tamamlanmış ve büyümeden etkinliğe geçiş olarak ifade edilen “rasyonelleşme” dönemine geçilmiştir. Büyüdükçe daha karmaşık hale gelen örgütleri yönetmenin gün

geçtikçe daha zor hale geldiği ve yöneticilerin sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmanın yollarını aradığı bu dönem, klasik yönetim anlayışının ortaya çıktığı dönem olarak da kabul edilmektedir (Bolat vd., 2008: 25-26)

Klasik yönetim yaklaşımı iki ana fikir etrafında toplanmaktadır. Taylor'un yaklaşımı, günlük işlerin görülmesinde makinelere ek olarak insan unsurunun nasıl daha etkin kullanılabileceği üzerinde dururken; Fayol ve Weber, biçimsel örgüt yapısının oluşturulması üzerinde durmuştur. Öte yandan üçünün de anahtar kelimesi yapı (structure)'dır. Özünde çalışanların yargısına yer vermeyen bir "mekanik" işgörme mantığı yer alan klasik yönetim yaklaşımında, örgütün verimliliği esas alınmaktadır (Memduhoğlu, 2010: 2).

Klasik yönetim yaklaşımının sahip olduğu kriterler şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Klasik yönetim yaklaşımı; örgütlerde insan dışındaki faktörler üzerinde durmuş; yapısal unsurlar düzenlendikten sonra, insanların beklenen davranışlarda bulunacağını ileri sürmüştür.

- Rasyonelliği ve mekanik süreçleri başlangıç noktası olarak almış; insanı söyleneni yapan pasif bir varlık olarak değerlendirmiştir.

- Örgüt içinde etkinliğin nasıl sağlanacağına odaklanmış ve bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiştir. Ancak, klasik yönetim yaklaşımı, dış çevre şartlarını göz ardı eden, kapalı bir bakış açısına sahiptir.

Örgütleri verimli çalışan bir makine olarak gören klasik yaklaşım, hiyerarşik yapı ve bürokratik örgütlerin gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte klasik yönetim yaklaşımları pek çok modern ve post-modern yönetim yaklaşımlarının da temelini oluşturmaktadır (Daft, 2015: 22). Modern yönetim düşüncesinin gelişiminde, klasik yönetim ve örgüt teorilerini oluşturan sistemik ve bilimsel bilgi birikiminin, Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un öncülük ettiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Modeli ya da Yaklaşımı" ndan geldiği görülmektedir (Baransel, 1993: 12- 115).

(a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Geleneksel yönetim düşüncesinin, Avrupa'da doğup gelişmesine rağmen, çağdaş yönetim düşüncesi "Bilimsel Yönetim" ile ABD'de ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın

ortalarından itibaren ABD’de ileri düzeye ulaşan sanayileşme ile paralel yönetim düşüncesinde de bir gelişme yaşanmıştır (Baransel, 1993: 115). 1900’lerin başlarında Taylor’un öncülüğünde ortaya çıkan bilimsel yönetim yaklaşımı, uygulandığı örgütlerde verimliliği hızla artırarak yaygın kabul görmüştür.

Birinci Dünya Savaşı öncesinde Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık üretim tekniklerinin bilimsel olmadığı görüşü, Taylor’u bu konuda araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Taylor, iş tasarımının ve yapıma biçiminin bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur. 1911’de “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabını yayınlayarak, bu anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 2018: 220-221).

Taylor, iş örgütlenmesi ile ortaya konulan yöntemle personelin, daha az verimli olanlara göre daha yüksek ücretle çalışmaları gerektiğini savunmuştur. Ayrıca en yüksek verimin elde edilmesi amacıyla işin ayrıntıları ile analiz edilmesini, işi bizzat yapan ile işin yapılması için yararlanılacak yöntemi ve planı açıklayan ve hazırlayanın ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür (Tortop vd., 2010: 16).

(b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi birikiminin önemli bir kısmını Henri Fayol tarafından ortaya atılan “Yönetim Süreci Yaklaşımı” sağlamıştır (Baransel, 1993: 13). Fayol, yönetim süreci yaklaşımı ile bilimsel yönetim yaklaşımının üzerinde durduğu verimlilikten ziyade, örgüte bütünsel olarak yaklaşmış; örgüt tasarımı ve yönetimin ilkeleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Eryılmaz, 2014: 31-32). Taylor işgören düzeyindeki teknik işlerin etkinliği için yöntemler geliştirirken, Fayol üst kademedeki bulunan personel için yöntemler geliştirmiştir.

“Yönetim Süreci Yaklaşımı” yönetimde, ekonomiklik ve rasyonellik düşüncesini esas almaktadır. Dolayısıyla bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı ve tamamlayıcısı olarak sayılmaktadır (Koçel, 2018: 225). Fayol, 1916 yılında “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim (Administración Industrial y General)” adında bir kitap yayımlanmıştır. Kitabında bir örgütteki faaliyetleri; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı grupta topladığı görülmüştür (Eren, 2001: 15). Fayol, yönetimi; ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol

etmek olarak tanımlayarak yönetsel kuram için bir kavramsal çerçeve oluşturmuştur (Can, 2007: 13). Bu kavramsal çerçeve altında da on dört yönetim ilkesi belirlemiştir.

Fayol'un on dört ilkesi; yapısal ilkeler, süreç ilkeleri ve sonuçlarla ilgili ilkeler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Baransel, 1993: 136). Yönetim ilkelerinin sınıflandırılması Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Yönetimin İlkeleri

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
• İş bölümü	• Kumanda birliği	• Düzen
• Yönetim birliği	• Disiplin,	• Personelin devamlılığı
• Merkezcilik	• Adil ve eşit muamele	• İnisiyatif
• Yetki ve sorumluluk	• Maaş ve ücretler	• Birlik ve beraberlik ruhu
• Hiyerarşi ilkesi	• Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Kaynak: Baransel, 1993: 136

Yönetim süreci yaklaşımı, önemli ölçüde yönetim faaliyetleri üzerine odaklanmıştır. Başka bir ifadeyle örgütlerdeki verimliliği artırmak amacıyla yapı ile ilgili, süreç ile ilgili ve personelin güdülenmeleri ile ilgili ilkeler üzerinde durulmuştur. İnsan faktörünü bir veri olarak değerlendiren yönetim süreci yaklaşımı, yalnızca biçimsel örgütleri incelediği ve ayrıca insanı bir makine olarak gördüğü konusunda eleştirilmiştir.

(c) Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan son yaklaşım “Bürokrasi Yaklaşımı” Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, bürokrasiyi; geniş bir alana yayılmış toplumsal eylem ve hareketlerin, rasyonel ve nesnel esaslara uygun olarak düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır (Baransel, 1993: 165). Örgütsel etkinlik açısından bürokratik bir yapının ideal olduğunu belirten Weber, bürokratik örgüt yapısının özelliklerini şöyle sıralamıştır (Bolat vd., 2008: 36):

(1) Amaç ve hedefler açık ve kesin olarak belirtilir,

(2) Örgütte çalışanlar gerekli emirler verilerek, belirli bir şekilde yetki ile donatılır,

(3) Zorlayıcı yöntemler belirlenir, yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek, derecesine göre çalışanlara iş verilir,

(4) Her derecede çalışanlardan beklenenler, çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır, işe göre adam seçilir,

(5) Her mevki bir üst makam tarafından denetlenir,

(6) Astlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadır,

(7) Hiyerarşide birimler arası ilişkiler yazılıdır,

(8) Örgüt içinde gayri şahsi ilişkiler söz konusudur. Kişisel isteklere iş ortamında yer verilmez.

Örgütlerde etkin, ideal, kişilerin bakış açısına göre değişmeyen rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmak, bürokrasi yaklaşımının ana hedefidir. Weber'e göre bürokratik örgüt, otoritenin ortaya çıkış biçimini simgelemektedir. Bu yaklaşıma göre; geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-rasyonel otorite olarak üç tip otoriteden söz edilmektedir.

Geleneksel otorite; eskiden beri varolan, doğuştan kazanılan liyakate değil, statüye dayalı kişisel otoritedir.

Karizmatik otorite; olağanüstü ve Tanrı vergisi kişiliğin, onun kahramanlığına veya başka niteliklerine dayanan otoritedir.

Yasal-rasyonel otorite; kişisel olmayan yasalara dayalı olan otoritedir.

Weber, otoriteyi, insanlar arasında bağlayıcı güç olarak tanımlamış ve bürokrasi modelini rasyonellik, devamlılık ve açıklık sağladığı gerekçesiyle yasal otoriteye dayandırmıştır.

3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları (1930-1960)

1930'lara kadar Klasik Yönetim Yaklaşımı, örgütsel yapı ve işleyişinde yol gösteren tek teori olarak görülmüştür. Ancak, bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi diğer yandan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı örgütsel ve yönetsel sorunların hızla artması sonucu klasik teori yetersiz hale gelmiş ve Neo-Klasik olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 22). Harvard Üniversitesi'ne bağlı akademisyenlerin yürüttükleri ve Hawthorne Araştırmaları (1924-1930) olarak adlandırılan araştırmaların sonucu, bu yaklaşım çerçevesinde

açıklanmıştır. Böylece örgütlerde “insan” unsurunu ele alan, teknik ve maddi unsurlar dışında onu bir makine olarak görmeyen yeni bir akım başlamıştır. Bu yaklaşım başlarda klasik yönetim yaklaşımının devamı olarak görülmüş ve “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşım, insan davranışları ağırlıklı olması nedeniyle “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” ya da “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1993: 215).

Neo-klasik yaklaşımın temel varsayımı; örgütlerde iş doyumunun sağlanması, üretkenliği ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaktır. Örgütte bulunan insanların kendi güdüleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerleri olduğu görüşünü savunan bu yaklaşım, onların bir araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını öne sürmüştür (Bolat vd., 2008: 39).

Neo-klasik yönetim yaklaşımının temelini E. Mayo önderliğinde bir grup bilim insanının, ABD’de Western Elektrik Şirketini’nin Hawthorne fabrikasında yürüttükleri araştırmalar oluşturmaktadır. Bu araştırmalar temelde klasik yaklaşımın varsayımlarını sınamak amacıyla yapılmıştır (Benligiray, 2013: 149).

İnsan ilişkileri yaklaşımının temel felsefesi, birçok araştırmaya zemin hazırlamıştır; örgütlerde insan davranışları, motivasyon ve liderlik gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde en yaygın bilinen D. McGregor’un X ve Y teorileri, R. Likert’in Sistem 1-4 Modeli, C. Argyris’in Olgunlaşma Modeli ve K. Lewin’in Güç Alanı Analizi modelleri açıklanmıştır.

(a) *McGregor’un X Teorisi ve Y Teorisi*

Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlanan “İşletmenin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)” adlı kitabında, yönetici davranışlarının onların diğer insanlar hakkında ne düşündüklerine ve onları nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu iddia etmiştir. McGregor önce klasik yönetim yaklaşımının insana bakış açısını tanımlamış ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi olarak adlandırdığı teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur (McGregor, 2016: 235).

McGregor, X teorisindeki özelliklerin insanların doğuştan sahip olmadığı, klasik yönetim düşünce sistemine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir (Birdal ve Aydemir, 1992: 239). Ayrıca ayrıntılı iş tanımları ve yönergeleri,

sıkı kontrol, çok az yetki devri ve detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları arasında göstermiştir (Koçel, 2018: 253).

Y teorisi, insanın varolan potansiyelini geliştirmeyi esas almaktadır. Bu teoriye göre insanlar işlerini ve iş çevrelerini sevdiklerinde, örgüte daha verimli olmaya ve hizmet etmeye, kendi kendilerini kontrol etmeye ve yönetmeye çalışmaktadırlar.

(b) Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Rensis Likert, McGregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan örgütlerle, etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. İnsan unsurunun örgütler için en önemli unsurlardan biri olduğunu savunan Likert, yönetici davranışları ve yönetim sistemlerini; sistem 1, sistem 2, sistem 3 ve sistem 4 olarak dört grupta toplamıştır. Sistem 1 ve sistem 2 özellikleri McGregor'un X teorisi özelliklerini gösterirken, sistem 3 ve sistem 4, Y teorisi özelliklerini göstermektedir.

İstismarcı-otokratik sistem olarak açıklanan Sistem 1'de yöneticiler astlarına güvenmez, Ast-üst arasında ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. **Yardımsever-otokratik sistem** olarak açıklanan Sistem 2'de; yönetimin astlarına güveni vardır ancak, bu efendinin hizmetkârına duyduğu güven biçiminde gelişmektedir. Alınan kararlarda bazen bilgilendirme yapılmakta, gerektiğinde cezalar affedilebilmekte ve çalışanlara çoğunlukla maddi nitelikte ödüllendirme yapılmaktadır. **Katılımcı sistem** olarak ifade edilen Sistem 3'de yönetimin astlarına önemli ölçüde güveni vardır. Genellikle astların görüşü alınmakta, astların sorumluluk almalarına ve inisiyatif kullanmalarına izin verilmektedir. İletişim çift yönlü olarak gerçekleşmektedir. **Demokratik sistem olarak ifade edilen** Sistem 4'de ise yönetimin astlarına güveni tamdır. Kararlar eşgüdümlü bir biçimde tüm örgüte dağıtılmaktadır. Örgütsel amaçların, politikaların belirlenmesinde astların katılımı sağlanmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar oluşabilmekte ancak, kararlara karşı çıkılmamaktadır. İletişim yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir (Eren, 2001: 34-35; Koçel, 2018: 253).

(c) Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı

Olgunlaşma yaklaşımı alanyazında "olgun ve olgun olmayan kişi modeli" olarak da adlandırılır. Argyris, çeşitli deneylerle kişilere görevlerinde ilerleme ve yetki

kullanma fırsatı vererek, onları güdülemenin, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yöntem olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992: 26).

Argyris, sağlıklı bir çalışma ortamı ve personelden söz edebilmek için insanların bir olgunlaşma sürecinden geçmeleri gerektiğini belirtmiştir (Bolat vd., 2008: 43). Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. Öncelikle kişi bir bebek gibi edilgen ve her şeyi başkalarından bekleyen bir durumdan zamanla etkin duruma geçmektedir. İkinci olarak yine bebeklik dönemindeki gibi başkalarına bağımlı olmak yerine, kısmen bağımsızlık kazanır. Üçüncü olarak çocukluğundaki sınırlı beceri ve davranıştan birçok farklı davranışlara yönelmektedir. Dördüncü olarak çocukluğundaki rastgele yüzeysel ilgilerden, daha derin ilgi alanlarına yönelir. Beşinci olarak fikri olgunluğa erişmemiş günlük ilgi davranışlardan, geçmiş ve geleceği dikkate alan geniş zamanlı ilgi ve davranışlara yönelmektedir. Altıncı olarak küçük insanların özgüvensiz halleri ortadan kalkacak yerini yetişkinlikte diğerlerine eşit ve daha üstün seviyeye ulaştır. Yedinci olarak çocukluğundaki kendi farkına varmama duygusundan kurtularak kendini tanıyıp davranışlarını kontrol edebilmektedir (Eren, 2001: 29-30).

(d) Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Kurt Lewin, geliştirdiği “Güç Alanı” analizi ile örgütlerde değişime karşı direnç konusunun üzerinde durarak, bireysel davranış, grup yapı ve davranışları ile bunların dinamiklerine katkıda bulunmuştur. Lewin’e göre örgüt, birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanıdır. Bu güçleri; sürükleyici güçler ve kısıtlayıcı güçler olarak ikiye ayıran Lewin, sürükleyici güçlerin örgütsel güçleri belirli bir yöne iten güçler olduğundan bahsetmiştir. Bu verimliliği artırmak amacı ile üstten gelen baskılar, astları özendirici yarışmalar olabilmektedir. Kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltan ve sınırlandıran güçlerdir. Örgüte ve örgütsel amaçlara gizli düşmanlık besleme, araçların bakımının yetersiz olması gibi kısıtlayıcı güçlere örnek olabilmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 27).

3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları (1960-1980)

Modern yönetim yaklaşımları hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımlarına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Modern yönetim yaklaşımları, diğer yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı iddiasıyla yeni teoriler sunmuştur. Bunlardan en önemlileri, “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” olarak kabul görmüştür.

(a) Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, başlı başına bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yöntem, bir bakış açısidir. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olaylarını farklı olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 2018: 275).

Sistem kavramı genel olarak, parçalardan oluşan, bu parçaların birbiri ve dış çevre ile ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü bir süreci içeren ve belirli bir sınırı olan bir bütünü ifade etmektedir (Bolat vd., 2008: 48). Sistem kavramı fizik bilimlerinden gelmekte, sosyal bilimciler bu kavramı fizik bilimlerinden alarak sosyal olaylara uygulamaktadır (Akat vd., 1997: 85).

Sistem yaklaşımı, örgütü incelerken, örgütü oluşturan tüm yapılarla birlikte, örgütü etkileyen iç ve dış çevreyi de dikkate alarak bir açık sistem olarak ele almıştır. Örgütsel amaca ulaşmak için örgütün tüm alt sistemlerinin değerlendirilmesi gerektiği, sistemin bir parçasındaki değişimin diğerlerini etkileyebilen bir bağımlılık ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin, örgüt dışı faktörlerden ne derecede etkileneceğini de göz önüne almaktadır (Doğan, 2010: 161).

(b) Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımların vardığı son nokta olarak görülen “Durumsallık Yaklaşımı”, yönetim düşüncesinin gelişim sürecinin doğal bir sonucu olarak görülür. Bu yaklaşıma göre, her zaman ve her yerde örgütler için geçerli olabilecek bir yaklaşım yerine, her örgütün kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevresine en uygun modeli uygulamak gerekmektedir. Şüphesiz örgüt koşulları değiştikçe, örgüt yapısı ve yönetim anlayışı da değişmekte, böylelikle duruma en uygun uygulamaya geçilmektedir. Böylece durumsallık yaklaşımı: her koşulda geçerli evrensel ilkeleri olmayan, örgüte dinamizm getiren, teknoloji, sosyal davranış ve çevre şartlarının üzerine yoğunlaşan modern bir yönetim anlayışını sunmaktadır (Tortop, 2010: 204-205).

Durumsallık yaklaşımı, farklı durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, farklı kavram, teknik ve davranışlarda aramıştır. Örgütün yapısı, çeşitli dış etmenleri ile işin niteliği, kullanılan teknoloji, personel özellikleri ve örgütsel amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği

katkı, büyük ölçüde örgüt yapısı, teknoloji ve çevre üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır (Can, 2007: 23).

3.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları (1980-)

20. yüzyılın son çeyreğinde etkisini hissettirmeye başlayan küreselleşme, ulusların sınırlarının anlamını yitirmesine ve böylece rekabetin uluslararası bir hal almasına yol açmıştır. Bununla birlikte iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile insan faktörünün ön planda olduğu toplumsal değişimler, bu dönemde farklı yönetim uygulamalarının ve yeni görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyada ortaya çıkan her türlü gelişmeye hızlı tepki veren ve çözüm sunan yönetim bilimi, özellikle teknolojinin getirdiği kaçınılmaz değişim rüzgârı ile birlikte post-modern yönetim yaklaşımları, modelleri, perspektif ve teknikleri içeren yeni görüşlerin doğmasına imkân sağlamıştır.

1970'lerden sonra gelişen, genellikle makro açıdan örgütleri inceleyen yönetim düşünce ve yaklaşımlarını üç genel grupta ve bakış açısı ile ele almak mümkündür. Bunlar postmodernizm bakış açısının gelişmesi (postmodern ve post-modern kavramı birbirinden farklı anlamlara sahip olup, post-modern, modern sonrasını ifade etmekte iken postmodern bir bakış açısını ifade etmektedir), yönetim konularına iktisat ve sosyoloji disiplinleri bakış açısından yaklaşan görüşlerin ortaya çıkması ve son olarak küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen, hatta son derece popüler olan kavram, uygulama ve yaklaşımlar olarak ele alınabilmektedir (Koçel, 2018: 360).

Bu bölümde öncelikle postmodernizmin yönetim düşünce sistemine etkisi ve bunun kamu yönetimine yansımaları olarak Yeni Kamu Yönetimi ele alınmış, sonrasında sosyoloji ve iktisat disiplinlerinin yönetim düşünce sistemine etkisi açıklanmıştır. Son olarak küreselleşme ve bilgi teknolojileri çerçevesinde gelişen Post-modern yönetim uygulamalarına yer verilmiştir.

3.4.1. Postmodernizm Bakış Açısının Gelişmesi ve Yeni Kamu Yönetimi

Modernizm sonrasına ait bir kavram olarak postmodernizm, ondan bir kopuşu simgelemektedir. Postmodernizm etkili olmaya başladığı yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra sanat, kültür, siyaset, toplum, hukuk ve yönetim gibi birçok alanı ayrı ayrı etkilemekte ve bir paradigma değişimi yaratmaktadır (Doğan, 2017: 30). Kültürel

söylemin yeniden tanımlanmasında çeşitliliği ve farklılığı zenginleştirici güçler olarak öne çıkaran postmodernizm, çoğunlukla pozitivist, teknoloji odaklı ve akılcı eğilimli olarak algılanan evrensel modernizme karşı çıkmaktadır (Harvey, 2010: 21).

Postmodernizm, yönetim biliminde modern yönetim düşüncesinden farklılaşarak bir paradigma değişimi yaratmıştır. Postmodernizm ile modern yönetim ilkeleri yerini yerelliğe; nesnel yönetim sürecinin yerini durumsal koşullara ve yoğun kurallara dayalı belirginliğin yerini işlevselliğe bırakmıştır (Yıldırım, 2010: 704). Postmodernizmin yönetim bilimine getirdiği yeni bakış açıları şu şekilde açıklanabilir (Tablo 3):

Tablo 3. Postmodernizmin Yönetim Bilimine Getirdiği Yeni Bakış Açıları

	Modern Yönetim Düşüncesi	Postmodern Yönetim Düşüncesi
İnsan	Araşsal Akıl ve İnsan Merkezilik	Öznenin Yükselişi ve Entelektüel Sermaye
Kapsam	Evrensellik ve Homojenite	Çokkültürlülük ve Yerellik
Uygulama	Standartlaştırma	Esneklik
Ortam	Determinizm	Belirsizlik ve Kaos
Amaç	İlerleme	Değerlerle Yönetim ve Sosyal Sorumluluk

Kaynak: Erdemir, 2006: 12

Postmodernizm yönetim düşünce sistemine bireyin ön planda olduğu, çokkültürlülüğe ve yerelliğe vurgu yapan bir bakış açısı getirmiştir. Ayrıca postmodern yönetim düşüncesinin, insanı merkeze alan, bilginin öne çıktığı, esnekliğe, değerlere ve sosyal sorumluluğa önem veren bir bakış açısına sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Postmodernizm etkisinin kamu yönetimini de derinden etkilediği görülmüştür. Özellikle 1980 sonrası gelişmelerin etkisiyle yönetimin yeniden yapılandırılması anlayışı doğrultusunda neo-liberal Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımları dünyanın birçok yerinde etkili olmuştur. Geleneksel kamu yönetim anlayışına tepki ve seçenek olarak oluşan **Yeni Kamu Yönetimi** yaklaşımı, piyasayı bir model olarak almakta ve kamunun rolünü yeniden tanımlamaktadır. Bu yaklaşım devletçi, bürokratik, merkeziyetçi ve hiyerarşik özellikler taşıyan kamu yönetimi anlayışını; maliyet-bilinçli, piyasa yönelimli, müşteri odaklı, daha az bürokratik, esnek, ademi-merkeziyetçi, girişimci ve yenilikçi gibi nitelikleri taşıyan **kamu işletmeciliği** anlayışı çerçevesinde ele almıştır (Memduhoğlu, 2010: 4-5).

YKY amacı ve içeriği incelendiğinde kamu yönetiminde özel sektör örgüt yönetimi değerlerini esas alan bir bakış açısına ve devletçi yapıdan özelleşmeye doğru bir kayma olduğu görülmektedir. Aynı zamanda YKY bazı ilkelerden yararlanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Özer, 2019: 17-23):

- Yönetimin faaliyet alanının hacimce küçültülmesi,
- Kamu yönetimine yönetim ideolojisi teorisini (managerialism) uyarlamak,
- Kamu yönetimine girişimci yönetim mantığını aktarmak,
- Yerelleşmek,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Özelleştirmek,
- Çalışanları güçlendirmek.

Postmodernizmin geleneksel yönetim anlayışını derinden etkilediği görülmektedir. Bunun kamu yönetimine yansımaları ise YKY yaklaşımı olmuştur. Postmodernizm bakış açısıyla ortaya atılan görüşler daha sonraki yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının temelini oluşturarak, modern sonrası yönetim düşünce sistemine de önemli katkılar sağlamıştır.

3.4.2. Sosyoloji ve İktisat Disiplinlerinin Yönetim Düşüncesine Etkisi

Modern sonrası yönetim düşüncesinde bir diğer farklı yaklaşım sosyoloji ve iktisat bakış açısı ile yaklaşımdır. Daha önceleri gelişen yönetim yaklaşımları; klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımları, genel olarak örgüt odaklı yaklaşım sergilerken bu bakış açısı örgütlerin bütününden oluşan yapıyı makro bakış açısıyla ele almıştır.

Örgütleri değişim ve uyum açısından inceleyen sosyoloji-iktisat bakış açısıyla yaklaşım grubunda, gerek amaç, gerek temel kavramlar açısından farklı görüşlere sahiptir. Bu gruptaki yaklaşımların gelişmesine öncülük eden yazar ve görüşlerden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 2018: 364).

1957: Kamu Tercih Teorisi- James Buchanan

1975: İşlem Maliyeti Teorisi- O. Williamson

1977: Kurumsallaşma Teorisi- J. Mayer ve B.Rowan

1978: Kaynak Bağımlılığı Teorisi- J. Pfeffer ve G. Salancik

1980: Rekabet Stratejisi Teorisi- M. Porter

1988: Vekâlet Teorisi- K. Eisenhardt

Kamu yönetimini derinden etkileyen post-modern yönetim yaklaşımlarından biri olarak Kamu Tercih Teorisi gösterilmektedir. Kamu Tercih Teorisi, iktisat alanındaki başarılı örneklerin dikkate alınması ve bunun kamu yönetiminin sorunlarının çözümüne uyarlanması istekleri üzerine ortaya atılmıştır. Kamu tercihi teorisyenleri, bürokrasinin azaltılmasını, kamu hizmetlerinin sunumunda rekabet ortamının geliştirilmesini savunmuşlardır. Bunun yöntemi ise, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunun özel sektöre devredilmesidir (Zengin, 2009: 8). Sosyal devlet ve refah devleti döneminin temel varsayımlarını eleştiren teori, ekonomik rasyonelliğin piyasa şartlarıyla sağlanacağını savunmaktadır. Birçok gelişmiş ülke ile birlikte 1980’li yıllarda “devletin küçülmesi, özelleştirme ve piyasa ekonomisine işlerlik kazandırma” gibi kavramlarla Türkiye’de de gündeme gelen bir teori olmuştur (Kızılboga, 2012: 94).

3.4.3. Küreselleşme ve Bilgi Çağı Çerçevesinde Gelişen ve Öne Çıkan Uygulamalar

Yönetim alanyazınında ve uygulamalarında 1970’li yılların sonlarına doğru birçok farklı görüşün ortaya atıldığı görülmektedir. Bu görüşlerin ortaya çıkmasında çağın şartları gereği iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin, uluslararası rekabetin ve küreselleşmenin, dünyadaki politik gelişmelerin, sosyal eğilimlerin ve insan haklarına olan bakış açısının, örgütte insan unsuruna bakışı değiştirmesinin önemli derecede etkisi olmaktadır. Özellikle küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin rekabeti artırdığı ve böylece örgüt yönetimlerini farklı teknik ve uygulamaları kullanmaya yönelttiği görülmektedir.

Yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getiren post-modern uygulamalar, yönetimde insana değer verme, müşteri odaklılık, müşteri tatmini, katılımcılık, kalite, değişim, yaratıcılık, kaynakların iyi kullanımı gibi hususları ön plana çıkarmaktadır. Bu bölümde birbirinden farklı konularda olabildiği gibi birbirinin öncülü ve sonucu da olabilen, küreselleşme tabanlı yönetim anlayışları kapsamında; stratejik yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, yönetişim, yalın yönetim ve dış kaynaklardan yararlanma gibi başlıca uygulamalar açıklanmıştır. Bununla birlikte, bilgi çağı çerçevesinde gelişen e-devlet uygulaması ve açık yönetim anlayışına yer verilmiştir.

(a) Stratejik Yönetim

1980 sonrasında yönetim alanyazınında kullanılmaya başlanan “Stratejik Yönetim”, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi gerekli yapısal ve güdüleyici önlemleri olarak uygulamaya konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, tekrardan amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini ilgilendiren çalışmalar toplamı olarak ifade edilmektedir (Tortop vd., 2010: 225). Bunun için üst kademe yönetim tarafından kurumu etkileyen çevresel koşullardaki tüm değişimler sürekli izlenir ve bu değişimlerin ne gibi fırsatlar (opportunities) yarattığı veya ne gibi tehditleri (threats) beraberinde getirdiği tespit edilmeye çalışılır. Diğer yandan kurumun güçlü (*strengths*) ve zayıf (weaknesses) yönleri ayrı ayrı değerlendirilerek örgütün kaynaklarının nerede ve ne şekilde kullanılacağına karar verilir. Böylece, verilen bu kararlar ile kurumun stratejisi oluşturulur. Bu süreç aslında SWOT analizi olarak bilinen süreçtir (Koçel, 2018: 370-371).

1990’lı yıllarla birlikte, özel sektörde geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi, performans yönetimi gibi yönetsel teknik ve mekanizmalardan biri olan stratejik yönetim de, değişen çevreye uyum sağlamak için kamu kurumları tarafından ithal edilip kamu yönetiminin özgün koşullarına uyarlanarak uygulamaya konulmuştur (Barca ve Nohutçu, 2008: 339).

(b) Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temelleri 1950 ve 1960’lı yıllarda, çağdaş kalite felsefe teorisyenleri Deming, Juran ve Crosby tarafından atılmıştır. Feigenbaum ve Ishikawa’nın katkılarıyla gelişen TKY ile yönetim uygulamalarında kalite, “teknik” bir uygulamadan çıkıp, temel bir “felsefe” haline gelmiştir (Bedük, 2011: 5). TKY, kalite olayını, örgütteki tüm personele yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistem olarak görülmektedir (Paksoy, 2007: 507).

Deming, kalitenin yönetilmesinin gerektiğini ve bunun için on dört ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür. Bu ilkeler şunlardır (Bakan ve Penpece, 2015: 367-368):

- (1) Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve buna ortam sağlamalıdır,

- (2) Yeni felsefe tüm kademelerde personel tarafından benimsenmelidir,
- (3) Kalite ilk noktada sağlanmalı ve her aşamada yakalanmalıdır,
- (4) Faaliyetler değerlendirilmeli, maliyetleri en aza indirmeye odaklanılmalıdır,
- (5) Ürün ve hizmetlerle ilgili aksaklıklar bulunmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- (6) Eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir,
- (7) Liderlik öğretilmeli, niceliğe değil niteliğe odaklanılmalıdır,
- (8) Korku ve suçlayıcı tavırlar ortadan kaldırılmalı, güven esas olmalı,
- (9) Ekip çalışması ve işbirliği yaratılmalıdır,
- (10) Personeli zorlayan sıfır hata gibi rakamsal hedeflerden vazgeçilmeli,
- (11) Verimlilik artışı yöntem geliştirerek sağlanmalıdır,
- (12) Personele gurur veren ve özdeşleşme sağlayacak imkânlar sağlanmalıdır,
- (13) Personelin kendini geliştirmeleri teşvik edilmelidir,
- (14) Yönetim değişimin gelişmesini sağlamalı ve herkesi sürece dâhil etmelidir.

TKY anlayışı önceki teorilerinden bazı noktalarda ayrılmaktadır. Bunlardan ilki yöneticilerin rolüdür. Uygulamada “güçlendirme”, “ters dönmüş üçgen” ve “yatay örgüt” şeklinde gelişen bu anlayış, karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki ayrımı ortadan kaldırmakta ya da bulanık hale getirmektedir. TKY temel amacını “müşteri tatmini” oluşturmakta ve diğer teorilerden farklı olarak, yönetim uygulaması yerine yönetim uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir. TKY aynı zamanda işlerin tasarımında, yöneticinin rollerinde, örgütün yapılandırılmasında, personel yeteneklerinde ve davranışlarında, iş yapma yöntemlerinde, iletişim ve bilgi paylaşımında önemli değişiklikler getirmektedir (Koçel, 2018: 391).

(c) Yönetişim

Yönetişim konusunda tanımlar eklektik ve görece dağınıktır. Ancak, kavramın, ekonomi, uluslararası ilişkiler, örgüt çalışmaları, gelişme çalışmaları, siyaset bilimi ve yönetim bilimi alanlarında akademik temelleri vardır (Stoker, 1998: 18). Ancak, kavramın günümüzdeki anlamıyla ilk kez Dünya Bankası'nın 1989 yılında yayınladığı

“Sahraaltı Afrika: Krizlerden Sürdürülebilir Büyümeye” adlı raporda kullanıldığı görülmüştür.

Yönetişim, bürokrasi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile üç eşit ortakdan oluşan bir yapıdır. Bürokrasi küresel, yerel düzeyde devleti temsil eden tüm kurum ve bireylerden oluşur. Ayrıca yetkileri ve ağırlıkları diğer iki ortakla eşit kabul edilmektedir. Yönetişim, kamu hizmetlerinin yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da söz sahibi olmasını öngörmektedir. Bu açıdan yönetim; devlet yönetiminin, temsil, katılım ve denetiminde etkin bir sivil toplum ile etkin bir yerinden yönetim anlayışına, hukukun üstünlüğüne, açıklığa ve hesap verme sorumluluğuna dayanmasını ifade eden bir kavram olmuştur (Memduhoğlu, 2010: 8).

Yönetişimin özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Uğurlu, 2008: 28-29):

- Yönetişim devlet dışı aktörleri de kapsar. Bu yüzden devlet yönetiminden daha kapsamlıdır. Devletin sınırlarında yaşanan değişim, kamu, özel ve sivil toplum arasındaki sınırların belirsizleşmesini beraberinde getirmektedir,

- Ağ üyeleri arasındaki etkileşimin sürmesi, ortak amaçları tartışma ve kaynak değişiminde bulunma ihtiyacından kaynaklanmaktadır,

- Ağ katılımcılarının amaçları belirleme ve amaçlarda uzlaşmaları sonucunda, güvene dayanan ve kuralları belirlenmiş etkileşim sağlanabilmektedir,

- Kendini örgütleyen ve devlete karşı sorumlu olmayan ağların özerk bir yapısı vardır. Devlet, ağları dolaylı da olsa yönlendirebilmektedir.

1980’lerin son yarısında, yönetim kavramına etkililik ve etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan haklarına saygı, yolsuzlukla mücadele, farklılıklara karşı toleranslı olma ve cinsiyet eşitliği gibi özellikler de eklenerek “iyi yönetim” kavramının ortaya çıktığı görülmüştür (Güney, 2016: 195).

(d) Yalın Yönetim

Yalın yönetim, gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, kalanların sürekli bir iş akışı düzenine konması ve işgücünün çapraz işlevli ekipler halinde yeniden örgütlenerek sürekli gelişmelerinin desteklenmesi ile örgütün gelişebileceğini savunan bir yönetim anlayışıdır (Bolat vd., 2008: 264). Yalın yönetim, daha az işgücü, malzeme, donanım ve zaman ile katma değeri yüksek süreçler yaratma olarak ifade edilebilmektedir.

Yalın yönetim temelinde, yatay örgütlenme, sürekli iyileştirme (Kaizen), sonucun standardizasyonu, çapraz işlev yönetimi, müşteri odaklı ve insana yönelik olma gibi unsurları içermektedir (Çelik, 2015: 480). Toplam Kalite Yönetimi'nde de baskın olan "sürekli iyileştirme" ve "rekabetçi yapılanma" konularında dikkat çeken ilerlemelerin gerçekleşmesinde, yalın yönetim felsefesinin önemli etkisi olduğu, hatta TKY'nin bir tamamlayıcısı olduğu ifade edilmektedir (Kavrakoğlu, 1994; 106).

(e) Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma, 1980'li yıllardan sonra zamanla yaygınlaşan, birçok örgütün yoğun şekilde faydalandığı bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir (Seymen, 2001: 66). Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için yalnızca kendi öz yeteneklerini esas alan faaliyetlere yönelmeleri ya da asıl faaliyetleri dışındaki tüm faaliyetleri diğer hizmet sunuculara yaptırma eğilimleri dış kaynak kullanma uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2018: 398).

Örgütleri dış kaynaklardan yararlanmaya iten en önemli stratejik nedenler arasında; iş odaklarını iyileştirmek, en iyi yeteneklere ulaşabilmek, değişim mühendisliği kazançlarını kısa zamanda elde etmek, riskleri paylaşmak, kaynakları stratejik faaliyetlere yönlendirmek, küresel ölçekte değer zinciri yaratmak ve yeni pazarlara girme olanağı sunma gibi unsurlar yer almaktadır (Özgener, 2015: 212- 213).

Önceleri daha çok özel sektör tarafından kullanılan dış kaynaklardan yararlanma, bugün kamu sektöründe de yaygın olarak kullanılmaktadır. Hizmet alan kamu kuruluşu ve hizmet sunan iç ve dış yüklenici firmalar arasında sözleşmeye dayalı kurulan ilişkilerle, yemek, temizlik, güvenlik gibi birçok hizmet satın alınarak dış kaynaklar tarafından gördürülmektedir.

(f) Bilgi Çağı, E-Devlet Uygulaması ve Açık Yönetim Anlayışı

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler "bilgi çağı" olarak da adlandırılan yeni bir çağın başlamasına neden olmuştur. İnternet ve bilgisayar uygulamalarının yaşamın her safhasında var olması yeni düşünce, davranış ve yaklaşım biçimlerinin doğmasına yol açmaktadır. Yaşanan bu değişimlerin sonucu olarak yönetimin tanımı bile değişmekte, teknoloji temelli yönetim biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasının en önemli ajanı olarak e-devlet; devletin vatandaşlara karşı ve vatandaşın devletine karşı gerçekleştirmekle

sorumlu olduğu görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında sürekli ve güvenli olarak yürütülmesi olarak ifade edilmektedir (Akçakaya, 2017: 10). Diğer bir ifade ile e-devlet, kamu hizmetlerinin yürütülmesi ve vatandaşa sunulması sürecinde bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik imkânların kullanılmasını ifade eder. Aynı zamanda e-devleti sadece teknolojik imkânların kullanımı olarak görmek yeterli olmamaktadır. Çünkü bu uygulamalar; insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının kapasitelerini en üst düzeyde değerlendirilmesini kapsayan bir felsefe değişimini de içermektedir (Balci, 2003: 266).

E-devlet, bürokratik ve örgütsel adaptasyonu gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla e-devlet, geleneksel bakış açısı, pratik ve yöntemlerinden, öncelikle siyasal ve yönetsel, sonrasında toplumsal bağlamda farklı bakış açılarına ve yöntemlere geçişi işaret etmektedir (Parlak, 2011: 299-300).

Bilgi çağıyla birlikte yönetim alanında “açık yönetim” kavramı da ortaya atılmıştır. Türkçede “açık yönetim” olarak ifade edilen kavram, kamu yönetiminde “open government” işletme yönetiminde ise “open management” kavramlarının karşılığı olarak kullanılmaktadır. *Open government* kavramı; vatandaşın yasalarla güvence altına alınarak, devletin yönetimiyle ilgili bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme haklarının bulunduğu devlet yönetimini ifade ederken (Parlak, 2011:1), *open management* kavramı; işletmelerde personelin, hangi düzeyde olursa olsun, örgüt ile ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmesine olanak sağlayan yönetimi (Doğan, 2015: 242) ifade etmektedir. Türkçede, açık yönetim tanımının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmekle birlikte, ortak yönünün bilginin paylaşımı olduğu da söylenebilir.

4. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Yönetim yaklaşımları incelendiğinde sosyal etkileşim, ekonomik faaliyetler ve teknolojinin belirleyici olduğu görülmektedir. Tarihsel süreçte yaşanan savaşlar, ekonomik ilişkiler, bilimsel gelişmeler sonucunda elde edilen bilgi birikimi ile farklı disiplinlere mensup araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde, birbirinden bağımsız teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur. Dolayısıyla yönetim yaklaşımları birbirini tam olarak kronolojik ve doğrusal olarak izlememiştir. Ancak bu görüşleri çıkışı noktaları, amaçları, vurguları ve kapsamı gibi ortak noktalarıyla ele alarak

sınıflandırmak da mümkündür. Alanyazında kabul görmüş yönetim yaklaşımlarına ilişkin öne çıkan özellikler Tablo 4’de şu şekilde özetlenebilir:

Tablo 4. Yönetim Yaklaşımlarının Öne Çıkan Özellikleri

Yönetim Uygulamaları Dönemi -1900	<ul style="list-style-type: none">•Yönetim kavramına yönelik ilk bulgular bir arada yaşam, toplumsal kurallar ve büyük yapıların gerçekleştirilmesi üzerinedir.•Bu dönemde yönetim ilk olarak, devlet yönetimi olarak değerlendirilebilir.•Savaşlar ve ticaret gibi ekonomik faaliyetler işletme yönetimi alanında bilgi birikimini artırmıştır.•Yönetim düşünce sisteminin gelişimde kara avrupası öncülük etmiş ve bilgi birikimi oluşturmuştur.•Bireysel olarak yönetim üzerine çalışmalar yapılmış ancak, bir teori üretilmemiştir.
Klasik Yönetim Yaklaşımları 1900-1930	<ul style="list-style-type: none">•İlk olarak ABD merkezli ortaya çıkmıştır.•Sanayi Devrimi ve teknolojik ilerlemeler ortaya çıkmasını etkilemiştir.•Yönetime bilimsel yöntemler kullanılarak yaklaşmıştır.•Biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasına odaklanmıştır.•Etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu işlemiştir.•İnsanı makinanın bir parçası olarak görmüştür.
Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları 1930-1960	<ul style="list-style-type: none">•1. Dünya Savaşı ve1929 Büyük Buhran ortaya çıkmasını etkilemiştir.•Hawthorne deneyleri yaklaşımın ortaya atılmasında önemli bilgi birikimi sağlamıştır.•Örgütlerde insan davranışları, motivasyon ve liderlik gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir•Biçimsel olmayan örgüt yapıları üzerinde durmuştur.•Çoğunlukla yönetim süreçlerine odaklanmıştır.
Modern Yönetim Yaklaşımları 1960-1980	<ul style="list-style-type: none">•2. Dünya savaşı sonrasındaki gelişmeler ortaya çıkmasını etkilemiştir.•Yönetime bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır.•Çevre faktörlerini de yönetime katarak örgütleri incelemektedir.•Bilgi ve bilgi akışı önemli kavramlar olarak görülür.•Katılım, yetki devri, yatay yapılanma, ekip çalışmasına önem verilmektedir.•Standart yönetim uygulamaları yoktur. Değişen dış ve iç koşullara göre farklılaşabilmektedir.
Post-Modern Yönetim Yaklaşımları	<ul style="list-style-type: none">•Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler önemli derecede etkili ve belirleyicidir.•Küreselleşme ve rekabet farklı yönetim uygulamalarını gerektirmiştir.•İnsan hakları ve insan odaklılık merkezde yer almaktadır.•İnsan kaynakları yatırım olarak görülmekte, nitelikleri geliştirme ve farklı nitelikler kazandırma bir kriter haline gelmektedir.•Sosyoloji ve iktisat gibi farklı disiplinlerden etkilenmiştir.•Örgütlere makro bakış açısıyla ve uzun dönemli yaklaşmaktadır.•Şartlara hızlı uyum sağlayan, sürekli yenilenen, dinamik bir yönetim anlayışı ile esnek ve geliştirilebilen yönetim modelleri öne çıkmaktadır.

Modern yönetim dönemi olarak da adlandırılan ve 1900’lü yıllarla başlayan dönem içerisinde ortaya atılan teorilerin oluşumunda en büyük etkiyi Fransız Devrimi

ile Sanayi Devrimi sonrasında oluşan bilgi birikiminden sağlandığı söylenebilir. Sanayi Devrimi sonrası yaşanan endüstriyel gelişmeler bununla birlikte bilime dayalı pozitivist bakış açısı örgütlerde verimlilik üzerine çalışmalara, bilginin sistematik analizine yönelmiş ve böylece bilimsel yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı, insanın sosyo-psikolojik yönünü, çevre ve örgütsel davranış faktörlerini göz ardı ettiği gerekçeleriyle eleştirilmiş ve farklı teorilere zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte yönetime klasik yaklaşım olarak adlandırılan dönemde ortaya atılan teoriler biçimsel örgüt yapılanmasını ön plana çıkaran mekanik bir yaklaşım izlemiştir.

Klasik yönetim yaklaşımları, işi, etkinliği ve örgütsel yapıyı teknik bir bakış açısıyla incelerken, rasyonel sistemler kurmaya çalışmıştır. Neo-klasik yaklaşımlar ise klasik yönetim düşünce sisteminde dikkate alınmayan insan unsuru ve onun özellikleri, davranışları, motivasyon, yönetime katılma ile iş doyumunu gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Modern yönetim yaklaşımları olarak kabul gören yaklaşımlar daha önce vurgulanmayan çevre faktörü üzerine odaklanmış ve örgütleri açık sistemler olarak ele almıştır. Böylece örgütlere bütüncül bakış açısıyla yaklaşarak çevre faktörlerine adaptasyonu sağlayan teoriler öne sürülmüştür.

1970'li yılların sonuna doğru küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler yaşanmış ve bu değişimlere post-modern yönetim yaklaşımları kapsamında çeşitli teori, uygulama ve teknikler geliştirerek uyum sağlanmaya çalışılmıştır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerle bilgi kullanımının ve işlenmesinin önemi artmıştır. İletişim ve ulaşımın kolaylaşması ile sınırların önemini yitirmesi küreselleşmeyi hızlandırmış rekabet uluslararası boyutlara taşınmıştır. Dolayısıyla örgütlere makro bakış açısıyla yaklaşım gerekmiş ve örgütleri daha geniş bakış açısıyla inceleyen, iktisat ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin; kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve kurumsallaşma gibi teorileri benimsenmiştir.

Bununla birlikte postmodernizm, yönetim anlayışında bir paradigma değişimi yaratmıştır. Özellikle kamu yönetimi alanında bakış açısında önemli değişimler görülmektedir. Kamu yönetimi alanında bürokrasi azaltılmaya ve işletme yönetimi bakış açısı ile girişimci yönetim mantığı benimsenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, faaliyet

alanlarının küçültülmesi ve özelleştirme uygulamaları gündeme getirilmiştir. Bu dönemde insan kaynaklarının önemi artmış, farklı bilgi, beceri ve yetenek kazandırılarak personel nitelikleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

1990'larla birlikte yaşanan çevresel değişimler; demokratikleşme, insan hakları, sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlılık konularını öne çıkarmıştır. Bu kapsamda yönetişim, ekolojik yönetim ve insan odaklı yönetim anlayışına dayanan teori, teknik ve uygulamalar geliştirilmiştir.

5. SONUÇ

Yaşamın her alanında yönetimden bahsetmek mümkündür. Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık değişen şartlara ve beklentilere uyum sağlayamaya çalışarak gelişme göstermiştir. İnsanlığın ilk dönemlerinde bu olgu daha çok topluluk, av paylaşımı, toplum, ev, aile ve devlet yönetimi gibi alanlarda karşılık bulurken zamanla askeri, kamu, işletme, din ve hatta bilgi yönetimi gibi alanlarda anlam bulmuştur.

1980'lerden bu güne kadar olan zamanı kapsayan dönem post-modern dönem olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde yaşanan küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerle birlikte insanı merkeze koyan hizmet anlayışı, yönetim anlayışında da bir paradigma değişimi yaratmıştır. Örgütler biçimsel yapılanmadan uzaklaşarak, katılımcı demokratik, yatay hiyerarşinin olduğu bir yapılanmaya yönelmiştir. Bununla birlikte insan kaynaklarının önemi artmıştır. Personelin sadece alanında yeteneklere sahip olması değil, bununla birlikte farklı niteliklere sahip olması beklenmekte bu da personeli güçlendiren farklı bilgi beceri ve yetenek kazanmalarına olanak sağlayan yönetim anlayışına yöneltmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ise bir yandan örgütlerin küresel rekabet edebilmelerinde ana koşul olurken bir yandan bilgiyi ve teknolojiyi en üst seviyede kullanan yönetimi ve yöneticileri gerekli kılmaktadır. Bunun en açık örneği ise küresel pandemi sürecinde yaşananlar gösterilebilmektedir. Kamu yönetimi, gerek sanal ortamlarda yürütülen diplomasi, gerekse sanal eğitim vb. hizmetlerle bilgi teknolojilerini kullanarak farklı bir yönetim deneyimi yaşamıştır. Özel sektörde de birçok örgüt uzaktan çalışma, sanal ortamdan hizmet gibi uygulamalarla sonraki zamanlara yön verecek yeni yönetim anlayışının pratiğini gerçekleştirmiştir. Bu sürecin

yönetim yaklaşımlarını, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin üst düzeyde kullanıldığı yönetim teorileri geliştirmeye yöneltmesi mümkündür. Sonuç olarak yönetim yaklaşımlarının, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri temelli; küresel olarak çevreyi dikkate alan makro bakış açısına sahip; hiyerarşinin yatay, yalın, matriks ve biçimsel olmayan örgüt yapısını destekleyen; insan hakları ve insan odaklı; insan kaynaklarını örgütün en temel sermayesi gören bir anlayışın köklendiği yaklaşımlara evireceği öngörülmektedir.

Bilgi çağı yönetim anlayışı; tez niteliğindeki klasik yaklaşım, antitez niteliğindeki neo-klasik yaklaşım, sentez niteliğindeki modern yönetim yaklaşımlara karşı yeni bir paradigma olarak dijital hizmet sunumuyla yönetim biliminde yerini almıştır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. & Budak, Gülay (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akçakaya, M. (2017). E-devlet Anlayışı ve Türk Kamu Yönetiminde E-devlet Uygulamaları. *Yüztüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 8-31.
- Bakan, İ & Penpece, D. (2015). Toplam Kalite Yönetimi, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Ed. Bakan İ.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi, (Ed. Acar, M.& Özgür, H.) *Çağdaş Kamu Yönetimi* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Barca, M. & Nohutçu, A. (2008). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış. (Ed. Balcı A. vd.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Ankara: Atlas Akademi.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları.

- Bilgiç, V. (2008). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, (Ed. A. Balcı, vd.). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Birdal, İ. & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, H. (2007). Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, (Ed. Güney, Salih) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın.
- Çelik, C. (2015). Yalın Organizasyonlar, (Ed. Bakan, İsmail) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*, International Edition, Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, (10. Baskıdan Çev., TimurcandayÖ.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğan, M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, S. (2015). Bilgi Çağında “Açık Yönetim” Anlayışını Benimsemeyen İşletmeler Açısından Önemi, (Ed. Bakan, İ.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, K. C. (2017). Postmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 27-45.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı 2*, 29-39.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Güney, T. (2016). AB Üyesi Ülkelerde Yönetişimin Sürdürülebilir Kalkınma Üzerindeki Etkisi: Panel Veri Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 193-205

- Harvey, D. (2010). *Postmodernliğin Durumu*. (Çev. Savran, S.), İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- McGregor, D. (2016). İşletmelerde İnsani Boyut, (Ed. Shafritz, J. M.& Hyde, A. C.) Ankara: Global Politika ve Strateji Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, M. A. (2019). *Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgener, Ş. (2015). Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, (Ed. Bakan, İsmail) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Paksoy, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, (Ed. Güney, Salih) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parlak, B. (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Parlak, B. (2013). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Seymen, O. A. (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65-88.
- Stoker, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Topaloğlu, C. & Kaya, U. (2008). Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(1), 23-50.

- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uğurlu, Ö. (2008). “Yönetişim” Kavramı Ekseninde Örgütsel Süreçlerin Değerlendirilmesi Erdemir T.A.Ş. Özelleştirme Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Zengin, O. (2009). Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar, (Ed. Övgün, B.) *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 598, 1-42

Extended Summary

A THEORETICAL EVALUATION ON MANAGEMENT APPROACHES

Dr. Hafize SEÇTİM³ & Prof. Dr. Hüseyin ERKUL⁴

Although management is as old as human history, it is expressed as a new science. The accumulation of knowledge formed in the management thought system as a result of the developments throughout history began to be systematized as theories towards the end of the 19th century. Thus, scientific efforts started the era of modern management.

The different theories put forward in the modern management period can be classified as management approaches based on their common points such as their starting points, emphasis, goals, scope. Classical management approaches, neo-classical management approaches, modern management approaches and post-modern management approaches are widely accepted management approaches. In the study, the management approaches accepted in the period called the modern management period are examined. In this context, the emergence of management approaches, theoretical framework and concept definitions are given, and then management approaches are explained. The findings obtained within the framework of the analysis of management approaches have been evaluated and concluded by making inferences.

It can be said that the greatest effect on the formation of the theories that were put forward during the period starting with the 1900s, which is also called the modern management period, was obtained from the knowledge accumulated after the French Revolution and the Industrial Revolution. Industrial developments after the Industrial Revolution, however, led the positivist perspective based on science to studies on productivity in organizations and systematic analysis of knowledge, thus leading to the emergence of scientific management understanding. However, the scientific

³ Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Graduate Studies, Public Administration, sectimhafize@gmail.com, Orcid:0000-0001-8671-0828

⁴ Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Political Science and Public Administration, hcerkul@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8856-696X

management approach has been criticized on the grounds that it ignores the socio-psychological aspect of the human, environmental and organizational behavior factors, and has laid the groundwork for different theories. However, the theories put forward in the period called the classical approach to management followed a mechanical approach that emphasized the formal organization structuring.

Classical management approaches have tried to establish rational systems while examining the business, efficiency and organizational structure from a technical perspective. Neo-classical approaches focused on concepts such as the human element and its characteristics, behaviors, motivation, participation in management and job satisfaction, which are not taken into account in the classical management thought system.

Approaches accepted as modern management approaches focused on the environmental factor not emphasized before and considered organizations as open systems. Thus, theories that provide adaptation to environmental factors by approaching organizations with a holistic perspective have been put forward.

Towards the end of the 1970s, economic, cultural, technological, social and cultural changes were experienced with the effect of globalization and it was tried to adapt to these changes by developing various theories, practices and techniques within the scope of post-modern management approaches. With the rapid developments in information technologies, the importance of information use and processing has increased. With the ease of communication and transportation, the loss of importance of borders has accelerated globalization and the competition has reached international dimensions. Therefore, an approach to organizations from a macro perspective was required and different disciplines such as economics and sociology, which examine organizations with a broader perspective; Theories such as resource dependence, transaction cost and institutionalization have been adopted.

However, postmodernism has created a paradigm change in management understanding. Significant changes are observed especially in the field of public administration. In the field of public administration, bureaucracy was tried to be reduced and entrepreneurial management approach was adopted with a business management perspective. In addition, downsizing and privatization practices were brought to the

agenda. During this period, the importance of human resources increased, and personnel qualifications were tried to be developed by gaining different knowledge, skills and abilities.

Environmental changes experienced in the 1990s; Democratization, human rights, social responsibility and environmental sensitivity issues. In this context, theories, techniques and practices based on governance, ecological management and human-oriented management have been developed.

It is possible to talk about management in all areas of life. Although the phenomenon of management is as old as human history, it has developed by trying to adapt to changing conditions and expectations. In the early periods of humanity, management phenomenon was mostly responded in areas such as community, sharing, society, home, family and state administration, but gradually found meaning in areas such as military, public, business, religion and even knowledge management.

The period covering the period from 1980s to this day is expressed as the post-modern period. With the globalization and changes in information and communication technologies in this period, the service mentality that puts people at the center has also created a paradigm change in the management approach. The organizations moved away from the formal structuring and turned towards a participatory, democratic, horizontal hierarchy. However, the importance of human resources has increased. Personnel are expected not only to have competencies in their field, but also to have different qualifications, which lead them to a management approach that empowers them to gain different knowledge skills and abilities.

Information and communication technologies, on the one hand, become the main condition for organizations to compete globally, on the other hand, require management and managers who use information and technology at the highest level. The clearest example of this is what happened during the global pandemic process. Public administration has experienced a different management experience by using information technologies with services such as diplomacy carried out in virtual environments and virtual education. Many organizations in the private sector have realized the practice of a new management approach that will shape the future with applications such as remote working and virtual service. It is possible that this process leads management

approaches to developing management theories in which information management and information technologies are used at a high level. As a result, management approaches are based on information management and information technologies; has a macro perspective that takes the environment into account globally; supporting the horizontal, plain, matrix and informal organizational structure of the hierarchy; human rights and people oriented; It is predicted that an understanding that sees human resources as the basic capital of the organization will evolve into approaches rooted in it.

Information age management approach; The classical approach in the form of a thesis, the neo-classical approach in the nature of an antithesis, has taken its place in management science with digital service delivery as a new paradigm against modern management approaches in the nature of synthesis.

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADINLARDA ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Keziban DENİZ¹
Yaşar ÇÖMLEKÇİ²

ÖZET

Öğrenilmiş çaresizlik, insanların yaşamlarının her evresinde etkisini göstermekte ve çoğunlukla insanları olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde, öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler kişisel nedenler ve örgütsel nedenlerle ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler belirlenerek; bu faktörlerin sınıflandırılması ve sonuçlarının bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı kapsamında kamu kurumlarından eğitim, güvenlik, sağlık ve bankacılık sektörlerinde görev yapmaya, eğitim durumu, kıdem, yöneticilik, hizmet yılı, medeni durumlarına göre farklılık gösteren 25 kadın çalışan ile yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakatlar incelendiğinde 4 katılımcının mülakatlarında verdikleri cevapların çok kısa ve tek kelimelik cevaplar olması nedeniyle bu mülakatlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler, “bireysel faktörler”, “çevresel faktörler”, ekonomik faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “toplumsal faktörler” olmak üzere 5 ana tema çerçevesinde, 27 alt-tema olarak sınıflandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Çaresizlik, Öğrenilmiş Çaresizliğin Etmenleri

Jel Kodlar: L2, M16, M19

A QUALITATIVE STUDY ON THE FACTORS LEADING TO LEARNED HELPLESSNESS IN WOMEN WORKING IN PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

Learned helplessness affects people in all stages of their lives and mostly affects people negatively. In the literature, factors leading to learned helplessness are associated

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, kzbndnz.35@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2945-3375>.

²Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, yasarcomlekci@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9477-2885>.

with personal and organizational reasons. In this direction, determining the factors that cause learned helplessness in the study; It is aimed to classify these factors and present their results within the framework of a model. Within the scope of the purpose of the study, interviews were conducted with 25 female employees working in education, security, health and banking sectors, differing according to age, education level, seniority, management, years of service, marital status, using a semi-structured questionnaire. When the interviews were examined, these interviews were not included in the evaluation since the answers given by the 4 participants were very short and one-word answers. The data obtained from the interviews were coded and categorized using the MAXQDA qualitative data analysis program. Frequency analysis, comparative analysis and relational analysis were performed in the visualization of the codes and categories. According to the analysis results, the factors that cause learned helplessness in female employees are classified into 27 sub-themes under 5 main themes: "individual factors", "environmental factors", economic factors, "organizational factors" and "social factors".

Key Words: Learning, Helplessness, Factors of Learned Helplessness.

Jel Codes: L2, M16, M19

1. GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcından itibaren var olan çalışma olgusunda kadınlar çırak, yamak, köle gibi roller üstlenirken günümüzdekine yakın olarak kadınların çalışma hayatına girişi 18. yüzyılların sonlarına denk gelmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte üretimin örgütlenmesiyle ortaya çıkan düşük ücretle çalıştırılabilecek işgücü ihtiyacının belirlenmesi bunda en önemli etken olmuştur. Ancak, yine bu dönemde niteliksiz kadın işgücü düşük ücret ve uzun çalışma saatleriyle erkek işgücünün ikamesi olmuştur (Küçük, 2015: 3). I. ve II. Dünya Savaşlarıyla birlikte erkek işgücü silah altına alınması nedeniyle kadınlar çalışma hayatına girmiş ve toplumsal hayatta katılım alanları genişleyerek kadına toplum ve aile içerisinde yeni roller yüklenmeye başlamıştır (Durmaz, 2016: 40). Ancak hem iş hayatının getirdiği sorumluluklar hem de kadın cinsiyet rollerinin yüklediği ev hayatı ile ilgili sorumluluklar; eşlik ve annelik rollerinin geleneksel anlayış tarafından kadına dayatılmakta olan beklentileri kadınların başa çıkması gereken alanlar halini almıştır (Deniz, 2019: 7). Günümüzde kadınlara yönelik bariz bir ayrımcılık yapılmassa da eşitsizliğin yok olduğu manasına gelmemekte, yalnızca yer altına inmiş olarak kadınlara yönelik ayrımcılık önyargısız gibi görünen çoğu kültürel normda ve iş uygulamalarında gizlenmiş olarak varlığını sürdürmektedir (Önder, 2013: 52). Toplumsal alanlarda yer almakta olan veya olmayan kadın, toplumdaki bu mevcut durumu aşmaya, değiştirmeye çalışsa da toplum tarafından

oluşturulan görünmez duvarlara çarpmaktadır. Kendi rol ve statüsünde değişiklikler yapmaya çalışan ancak bu görünmez duvarlara çarpan kadın, bir şeyler yapsa da olayların kontrolü altında bulunmadığını, hiçbir şeyin değişmeyeceğini ve de bu konuda hep başarısız olacağını düşünerek cesaretini yitirmekte ve erkeğin görece üstünlüğünü öğrenilmiş çaresizlik ile kabul ederek kendi kimliğini bu yargı üzerine inşa etmektedir (Gökkaya, 2015: 59).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı

İnsan gelişimi boyunca öğrenen bir varlıktır. Refleks hareketleri dışındaki tüm davranışlarını öğrenmiştir. Olumlu davranışları öğrendiği gibi olumsuz davranışları da öğrenir. Önceden öğrendiği davranışlar yeni öğrendiği davranışları etkilemektedir. Öğrenilmiş çaresizlikte, insanın öğrenmiş olduğu olumsuz davranışlardan biridir ve de yeni öğrendiği davranışları olumsuz etkilemektedir (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 405).

Öğrenme, kişinin davranışlarında değişiklik yaratarak yeni anlayış ve bilgi elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısacası, beceri ve bilgi kazanma süreci olarak da ifade edilmektedir (Özel, 2011: 29).

Öğrenme, kişinin kendi yaşantısıyla davranışlarında değişiklik oluşturma sürecidir (Avcı, 2005: 27).

Öğrenme, yaşantılar ve tekrarlar sonucunda kişinin davranışlarında görülen oldukça kalıcı davranışlardır (Yardımcı, 2020: 2).

Çaresizlik, kişinin yaptığı hiçbir şeyin öneminin olmadığı inancından sonra pes etme tepkisi, vazgeçme yanıtı olarak tanımlanmaktadır (Tayfur, 2011: 8).

Çaresizliğin bir diğer tanımı ise, ruhsal bozukluk halinde olan kişilerin kontrol altına alabilecekleri durumlar karşısında uzun süre boyunca hareketsiz kalması ve sonucu değiştirecek değişimlerde bulunmaması halidir (Tuna, 2018: 86).

Seligman ve Maier tarafından 1976 yılında köpekler üzerinde yapılan deneyler sonucunda ilk kez öğrenilmiş çaresizlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu deneyde köpekler “kontrol”, “kaçma” ve “çaresizlik” şeklinde üç gruba ayrılmış ve iki aşamalı deneyler yapılmıştır. Birinci aşamada sadece kaçma ve çaresizlik grubundaki köpekler teker teker deney alanına konularak hiçbir işaret verilmeden şok verilmiştir. Kaçma grubundaki

köpekler şok verildiği anda alanda bulunan düğme sayesinde düğmeye dokunarak şoku kesmekte, çaresizlik grubunda bulunan köpekler ise ne yaparsa yapsınlar şoku kesemeyeceklerini öğrenmişlerdir. İkinci aşamada ise iki bölmeli bir alanda şokun geleceğini altmış saniye önceden uyarıcı bir ışık bulunmaktaydı. Kontrol ve kaçma grubundaki köpekler ışık geldikten sonra diğer alana atlayarak şoktan kurtulacaklarını kısa sürede öğrenmelerine rağmen çaresizlik grubunda bulunan köpekler, hiçbir tepki vermeyerek şokun geçmesini beklemişlerdir. Deneylerin değerlendirilmesi yapıldığında, çaresizlik grubunda bulunan köpekler birinci aşamada ne yaparlarsa yapsınlar kaçamayacaklarını öğrendikleri için ikinci aşamada tepki verememişlerdir ve bu öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırılmıştır (Keskin, 2019: 4; Tuna, 2018: 89-90; Orhan ve Udul, 2016: 227).

Seligman ve Maier'in (1967) köpeklerde yapmış oldukları deneye benzer deneyler, balıklar, fareler, kediler, tavuklar gibi hayvanlar üzerinde de yapılmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir (Tayfur, 2011: 10). Yapılan tüm bu deneyler sonucunda hayvanları kaçırmaktan alıkoymayan, öğrendikleri davranışlar ve tutumlar veya kalıplaşmış düşüncelerdir (Gökkaya, 2015: 62). Öğrenilmiş çaresizlik, çaresizlik yaşantısını geçirmiş olan bireyin, bir kere çaresizliği öğrendiği zaman başarmak için gereken şartlar uygun ve durumun gereklerini karşılayabilecek düzeyde yeteneklere sahip olsa dahi, başarmak için herhangi bir çaba göstermemesidir (Ekinci ve Gökler, 2017: 379).

Balıklar üzerinde yapılan diğer bir deneyde ise akvaryumun bir tarafına aç bir büyük balık diğer tarafına ise küçük balıklar konulmuştur. Büyük balık küçük balıkları yemek için yaklaşık yirmi sekiz saat uğraşmış, ancak her defasında ortadaki cam bölme çarpmış ve başarılı olamamıştır. Daha sonra kaderine boyun eğerek bundan vazgeçmiştir. İlerleyen zamanda akvaryum içindeki cam bölme kaldırılıp küçük balıklar büyük balığın dibine kadar gitmesine rağmen büyük balık, küçük balıkları yeme girişiminde dahi bulunmamış ve sonrasında açlıktan ölmüştür. Amacına ulaşmak için defalarca uğraşan büyük balık engel yüzünden amacına ulaşamamış ve çaresizliği öğrenmiştir (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 45).

Hiroto, 1974 yılında insanlar üzerinde iki aşamalı bir deney yapmıştır. İnsanları kaçış, çaresizlik ve kontrol grubu olarak üç gruba ayırmıştır. Deneyin ilk basamağında bir odaya kaçış ve çaresizlik grubundaki insanlar tek tek alınmış olup, odaya çok

şiddetli bir gürültü verileceği ve önlerinde durmakta olan uzaktan kumanda ile bu gürültüyü kesebilecekleri önceden kendilerine söylenmiştir. Bu gruptaki insanlar o kumandayı kullanarak gürültüyü kesmişlerdir. Çaresizlik grubundaki insanlarda ise kumanda çalışmamış ve ne yaparlarsa yapsınlar gürültüyü durduramamışlardır. Kontrol grubunda bulunan insanlar ilk aşamaya katılamamış ve gürültüye maruz kalan diğer insanların davranışları bu insanlar üzerinde gözlemlenerek değerlendirilmiştir. Kaçış grubundakiler gürültü başladığı an önlerinde bulunan kumandaya basarak gürültüyü durdurmuşlardır, hatta her seferinde daha hızlı yaptıkları görülmüştür. Çaresizlik grubundakilerin ise ilk başta kaçış grubundaki insanlarla aynı biçimde gürültüyü durdurmaya çalıştıkları görülmüş; ancak kumandanın çalışmadığını anlayınca gürültüyü durdurmaya çalışmaktan vazgeçtikleri görülmüştür. İkinci aşamada, üç grupta bulunan insanlar tek tek ayrı bir odaya alınmış ve gürültüden nasıl kurtulacakları önceden söylenmiştir. Kaçış ve kontrol grubunda bulunan insanlar çok kısa bir sürede gürültüden kurtulma yolunu bulmalarına rağmen, çaresizlik grubunda bulunan insanlar çok daha az çaba göstererek içinde buldukları çaresizliği kabullenmişlerdir (Aktan ve Yay, 2016: 64; Zeman vd., 2019: 24). İnsanlarda yapılan deneyler hayvanlarda yapılan deneylerde elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermiştir. İnsanlar da hayvanlar gibi bir şoka maruz kaldıktan sonra karşılaştığı diğer durumlardan kurtulamayacağını düşünerek daha az kurtulmak için çabaladıkları görülmüştür (Öztürk, 2009: 7).

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin herhangi olay veya durum karşısında sürekli olarak başarısızlığa uğrayarak, olayların kontrolü altında olmadığını, bir şeyler yapsa da hiçbir şeyi değiştiremeyeceğini düşünerek başarıya ulaşamayacağı inancıyla cesaretini kaybetmesidir (Öçalır, 2017: 25).

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin çabalarının isteklerini yerine getirmede ve sonuca ulaşmada boşuna olması nedeniyle korku yaşayıp, kaygılanması ve durumu kontrol etmede motivasyonunda azalma görülmesidir (Ilgar ve Cihan, 2019: 82).

Öğrenilmiş çaresizliğin bir diğer tanımı ise, herhangi bir durumda bir canlının birçok kez denemesine rağmen başarısızlığa uğraması ve bundan sonraki tüm denemelerinde başarısız olacağını düşünmesinden dolayı hiçbir şey yapmamasıdır (Aktan ve Yay, 2016: 60).

Öğrenilmiş çaresizlik, insanların devamlı olarak başarısızlığa uğramasından dolayı çabalasa da artık bir şeyin değişmeyeceği veya değiştiremeyeceği inancını edinerek tekrar deneme cesaretini kaybedip çabalamayı bırakmasıdır (Keskin, 2019: 20). Öğrenilmiş çaresizlik, davranış göstermede veya harekete geçmede korku, bıkkınlık, isteksizlik, çökkünlük, edilgenlik gibi belirtilerle kendini gösterir ve istenmeyen tüm durumlara genellenmektedir (Şimşek vd., 2013: 70).

2.2. Öğrenilmiş Çaresizliği Etkileyen Faktörler

Öğrenilmiş çaresizlik algısını etkileyen faktörler ikiye ayrılmaktadır (Kaplan, 2019: 25). Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. “Medeni durum, çocuk sayısı, yaş, kişisel beklentiler, işe aşırı bağlılık, iş doyumu, kişilik, performans, motivasyon, kişisel yaşamda karşılaşılan stresler, informal ilişkiler yürütmekte olduğu kişilerden ve üstlerinden görmekte olduğu destek gibi nedenler **kişisel nedenler başlığı** altında incelenmektedir. İşin niteliği, örgütün özellikleri, çalışılan örgüt tipi, haftalık çalışma süresi, iş gerilimi, eğitim durumu, rol belirsizliği, örgüt iklimi, iş yükü, karara katılmama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal nedenler de **örgütsel nedenler** olarak ele alınmaktadır” (Çavuşoğlu, 2007: 26)

Kişinin olaylara ve hayat koşullarına karşı, iyimser veya kötümser bakış açısına sahip olmasının da öğrenilmiş çaresizlikte payı yüksektir. İyimser bakış açısına sahip kişiler sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilirken, kötümser bakış açısına sahip kişilerin ise sorunların üstesinden kolaylıkla gelemedikleri görülmüştür (Çelebi, 2018: 36).

Yeniliklere açık, değişime ayak uyduran veya içinde buldukları koşulları değiştirmek için çaba sarf eden bir toplumda, kişilerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı göstermeleri çok zordur. İçindeki durumu kabullenmiş ve değişime kapalı olan bir toplumda ise kişilerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı göstermeleri çok doğaldır. Bu nedenle, öğrenilmiş çaresizlik davranışının nedenlerini yalnızca kişilerin kendisinden kaynaklanan sebeplerle sınırlandırmamak gerekmektedir (Aktan ve Yay, 2016: 65).

Bir araştırmada, öğrenilmiş çaresizlik davranışının ortaya çıkmasında çevrenin ve geçmiş yaşantının önemli olduğu belirtilmiştir. Çevresini kontrol etme imkânı bulamayan ve çevresinde bulunan kişiler tarafından sürekli kontrol edilmekte olan

bireylerin, başarısızlıklar karşısında öğrenilmiş çaresizlik davranışını daha kolay geliştirdikleri bulunmuştur (Çavuşoğlu, 2007: 9).

Organizasyon içerisinde çalışanlara kontrol olanağının verilmemesi, çalışanlara yönetime katılma imkânı tanınmaması, bürokratik yapı ve çalışanların yetkilendirilmemesi gibi nedenler öğrenilmiş çaresizliğe yol açmaktadır. “Fikrimi paylaşısam da dikkate alınmıyor” düşüncesi çalışanların depresif tavırlar sergilemesine neden olmaktadır. Araştırmacılara göre de bu tavırlar öğrenilmiş çaresizliğe sebep olmaktadır (Kaplan, 2019: 25).

Başka bir çalışmada ise örgütte öğrenilmiş çaresizlik iki nedene bağlı olarak oluşmakta olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, kişinin gösterdiği çaba ile arzuladığı sonuçlara ulaşamaması, ikincisi ise örgütsel ödüllere kişinin gösterdiği performansa rağmen ulaşamamasıdır. Yani, çalışanlar ödüllere ulaşamama ve sonuçları kontrol edememe durumlarında bilişsel ve güdüsel alanda yetersizlikler yaşayabilmekte ve sonuç olarak çaresizlik hissetmektedir (Karapınar vd., 2014: 2).

Öğrenilmiş çaresizliği destekleyen veya önleyen karakteristik özellikler bulunmaktadır. Utangaçlık kişinin öğrenilmiş çaresizliğini tetiklerken, iyimserlik ile çaresizliğin önüne geçilebilmektedir (Gül ve Oktay, 2009: 424).

Cinsiyet farklılıklarının da değişik çaresizlik hareketleri sergilemede ve öğrenilmiş çaresizliğe farklı tepkiler verilmesinde etkili olduğu literatürde belirtilmiştir. Bunun sebebi ise kadınların erkeklere oranla daha fazla öğrenilmiş çaresizlikle karşı karşıya kalmaları ve erkeklere göre farklı tepkiler vermeleri, nedeni toplumun kadınlara yüklediği kimlik ile kadınların üstlendikleri rollerle alakalıdır. Başka bir ifadeyle kadınlariş hayatındaki rollerinin yanı sıra, ev yaşamında erkeklere nazaran daha fazla sorumluluğa sahiptirler, bu rolleri bazen çatışmakta ve kadınların stres seviyeleri yükselmektedir. Aynı zamanda kadınlar, iş hayatında bazı durumları kontrol edemeyeceklerini ve bazı görevlerde başarılı olamayacaklarını düşünmekte olup çevre ve toplum tarafından kendilerine yüklenmiş olan kimlik doğrultusunda hareket etme durumunda bırakılarak erkeklere oranla öğrenilmiş çaresizlikle daha fazla karşı karşıya kalmaktadırlar (Kanten, 2017: 153).

2.3. Öğrenilmiş Çaresizliğin Sonuçları

Kişi, öğrenilmiş yaşantısı sonucunda yalnızca bir başarısızlık beklentisi halinde olmaz, aynı zamanda belirli bir işi başarabilmek için gerekli yeterliliği de kendinde göremeyebilir. Çünkü rastgele bir davranış karşısında kontrol edilmezliğin etkisi, kişide “ne yaparsam yapayım olmuyor” biçiminde yargılara neden olmakta ve sonrasında ise çaba göstermemeye ve düşük motivasyona yol açmaktadır (Koğ ve Başer, 2011: 84).

Normal şartlarda belli bir sorunu çözebilecek bilişsel kapasitesi olan bir kişi, öğrenilmiş çaresizlik yaşantısından sonra bu bilişsel kapasitesini kullanmakta zorlanmaktadır. Hırpalayıcı bir olayla karşı karşıya kalan kişi eğer bu olayı davranışlarıyla kontrol edemiyorsa, bu kontrol etme çabaları artık yerini çöküntü duygusuna bırakmaktadır. Uzun süre bu durum devam ederse genel bir depresyon durumundan söz edilir (Atıcı, 2011: 25).

Geniş bir açıdan bakıldığında, öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalan bireyde üç temel belirti gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki kişinin davranımlarının yavaşlaması ve başarısız olmasıdır. İkinci belirti, kişinin başarılı olsa dahi kendinin yetersiz olduğunu düşünmesi ve daha sonraki davranışlarının bu düşünceden olumsuz etkilenmesidir. Üçüncü ve son belirti ise, ümitsizlik ve çaresizlik duygularının sonucunda bilişsel, duygusal ve güdüsel belirtilerin oluştuğu ifade edilmektedir (Sucu, 2018: 13). İnsanın yaşadığı çaresizlik sonucunda oluşan öğrenilmiş çaresizliğin, insanda ortaya çıkan sonuçları şunlardır (Cananoğlu, 2011: 22; Bayat, 2002: 5-6):

- **Güdüsel değişimler**, kişinin davranışlarında olması gerektiği kadar aktif olamama biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yani bir sonucu davranışlarıyla kontrol edemeyeceğini öğrenen (öğrenilmiş çaresizlik) kişinin güdülenmesinde azalma olmakta ve daha sonra benzer durumlarla karşı karşıya kaldığında sonucunu kontrol edebileceği davranışları yapmak için daha az hevesli ya da istekli (geri çekilme, kaçınma) olmaktadır.

- **Bilişsel değişimler**, kişide kontrol algısının zayıflaması sonucunu ortaya koymaktadır. Yani bir sonucu davranışlarıyla kontrol edemeyeceğini öğrenen (öğrenilmiş çaresizlik) kişinin, daha sonra ortaya çıkan benzer davranışlar karşısında “kontrol edememe” beklentisi oluşmaktadır. Bu beklenti ile kontrolü mümkün olan olaylarda bile, kişinin kontrol için yapması gereken davranış sistematikliğini göstermesini

zayıflatmakta ya da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Böylece kişinin sonucu kontrol edebileceği yeni davranışları öğrenmesi güçleşmekte ya da hiçbir zaman mümkün olmamaktadır.

- **Heyecansal değişimler**, kendisini kişinin biyo-fizyolojik faaliyetlerinde ortaya çıkan değişimler ile göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre kişinin davranışlarıyla olay ve durumların sonucunu kontrol edememe durumu, kalp ritminde bozulma veya hızlanmaya, kan basıncında ise artma gibi değişmelere yol açmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizliğe başarı kapsamında baktığımızda genellikle başarısızlıkla yüzleşmede kararsızlık, başarısızlığa yapılan yanlış yüklemeler, öğrenme sürecini etkileyen olumsuz duygular, yanlış öğrenme stratejileri, zorluklardan kaçma ve yeterlilikler konusunda aşırı endişeler karşımıza çıkmaktadır (Sucu, 2018: 21).

Öğrenilmiş çaresizlik durumu, iş hayatında bazı olumsuz kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik durumu yaşayan kişilerde tükenmişlik, iş stresi, iş doyumsuzluğu, işten soyutlanma, yabancılaşma ve işe devamsızlık görülmektedir (İnce, 2012: 69-70).

Kişiler, davranışları ile sonuçları arasında bağlantı kuramamaları halinde depresyon, karamsarlık, endişe, üzüntü, engellenmişlik ve sinirlilik gibi duygusal yönden bozukluklar yaşamaktadırlar. Depresyon, duygusal bozukluğu nitelemekte ve çaresizliğe maruz kalan kişilerin, içinde bulunduğu durumu içselleştirmesi ve başarı sağlayacağına yönelik gücünü kaybetmesiyle kişinin en son karşılaştığı duygu durumunu ifade eder (Kanten, 2017: 139-140).

2.4. Öğrenilmiş Çaresizliğin Önemi

Öğrenilmiş çaresizlikte sonucun kontrol edilebileceği halde kişi gereken davranışları bazı yetersizliklerden dolayı yerine getirememekte veya getirmemektedir. Bunun sonucunda benzer olaylarda kişi aktif davranışta bulunamamakta veya benzer yeni durumlarda yapması gerekli olan davranışları öğrenememektedir (Deniz, 2019: 11). Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik kişiyi önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik davranışının neden olduğu bozukluklar, kişinin hayatı süresince kişisel ve sosyal sorunlarla karşılaşmasına sebep olacaktır. Bu nedenle son

yıllarda öğrenilmiş çaresizlik davranışı bireylerin toplumsal ve sosyal olaylar karşısındaki davranışlarını etkileyen bir durum olarak anılmaktadır (Aktan ve Yay, 2016: 66). Kişinin öğrenilmiş çaresizlik yaşantısı, hayatının birçok dönemindeki davranışlarının sebebini açıklamaya yönelik değişkelerden biridir (Cananoğlu, 2011: 2).

Öğrenilmiş çaresizlik davranışını ortadan kaldırıp değişim kültürünü yaratmak için, hemen bir şeyler yapılması gerekliliğini açıkça gösteren ve mevcut durumun oluşturduğu huzursuzluk havasını ortadan kaldırma amacına yönelik motivasyon ile sağlanır. Değişime hevesli, değişim motivasyonu yüksek toplumlarda, değişim kültürünün oluşması sağlanacaktır. Böylelikle, değişim kültürü yerleşip değişim sürecini başarılı bir şekilde atlatmış toplumlar da değişim süreci devam ederek kişilerde de değişime olan inanç ve bu doğrultudaki çabalar eksik olmayacaktır (Aktan ve Yay, 2016: 67-68).

Öğrenilmiş çaresizlik ile baş edebilmek için kişi öncelikle kendisini nasıl algıladığını ve benlik saygısının ne olduğunu bilmesi gerekir. İç denetim odağını yani içsel motivasyonunu nasıl kazanacağını bilmelidir (Duman, 2004: 5).

Öğrenilmiş çaresizliği ortadan kaldırmada etkili olduğu söylenen yöntemlerden biri de başarı eğitimidir. Bunun temelinde öğrenilmiş çaresizlik davranışı göstermekte olan kişiye, bir görevinde başarı geri bildirimini verilmesi halinde öğrenilmiş çaresizliğin tipik özelliğinden olan başarısızlık beklentisinin başarı beklentisine dönüşeceği fikri vardır. Eğitim sonrası uyum nedeniyle hayatta her zaman başarı dönüşü alınamayacağı için arada başarısızlık geri dönüşü de verilmelidir (Ersever, 1993: 630-631).

İnsanlar sosyal ve çalışma yaşamlarında kontrol etmenin mümkün olmadığı olaylarla karşılaştıklarında, bunları tanımlayarak üstesinden gelmek amacıyla çalıştıkları görülmektedir. Bu çalışmalar başa çıkma stratejileriyle yapılmaktadır. Başa çıkma stratejileri, kişilerin yaşadıkları çaresizlikler karşısında kendi tecrübeleriyle, çabalarıyla buldukları durumu ve çevrelerini yapılandırma, değiştirme süreci olarak ifade edilebilir. Dört farklı başa çıkma stratejisi vardır. Bu stratejiler aşağıda kısaca anlatılmıştır (Kanten, 2017: 156).

2.5.1. Problem Odaklı Başa Çıkma Stratejisi

Kişinin problem çözmeye, işlem yolları üzerinde durarak stres oluşturan durumu ortadan kaldırmaya veya etkisini azaltmaya yönelik etkinlikleri içermektedir (Eryılmaz ve Ercan, 2010; 384). Problemin çözümüne yönelik planlı, akılcı çabayla birlikte durumu değiştirmek amacıyla gösterilen aktif kişiler arası çabayı kapsamaktadır. Temel amacı, oluşan problemi çözerek stresi azalmaktır (Abdullayev, 2019: 37). Birey, strese neden olan olayı analiz edip değiştirme amacıyla çaba gösterir. Kişinin kendisi durumla alakalı plan yapıp uygular veya çevresindeki insanların bilgisine başvurur (Doğruel, 2020; 17). Yapılan bir çalışmada problem odaklı başa çıkma stratejisini uygulayan kişiler, zorlayıcı deneyimler karşısında yeni bir davranış geliştirip zorluklarla tek başlarına başa çıkmakta ve bu zorlukların üstesinden gelmekte oldukları bulgusu elde edilmiştir (Bozunoğulları, 2019: 82). Problem odaklı insanlar, sorumluluklarını kabul ederler, kendilerini kontrol altında tutarlar, problemlerini planlı bir şekilde çözerler, olumlu olarak problemlerin üzerinde dururlar, çözümler üretirler, stresli durumları değiştirmek amacıyla eylemde bulunurlar ve bilgi ararlar (Topal, 2011; 18).

2.5.2. Bilişsel Yeniden Yapılandırma Stratejisi

Kişinin problemi kabul ederek bilişsel biçimde yeni çözüm yolları aramasıdır (Akalin, 2006: 67). Kişinin yeni engellere karşı kendisinin oluşturduğu savunma veya başa çıkma mekanizmasıdır (Yurtsever, 2009: 110) Bu stratejide amaç, kişinin işlevsel olmayan çarpık düşüncelerini değiştirmek yerine yeni düşünceler oluşturmaktır (Sara, 2013: 61). Bilişsel yeniden yapılandırma stratejisi, insanların çaresizlikle karşılaştığı zaman sosyal ve çalışma yaşamlarına ait planlarını ve görüşlerini gözden geçirmeleri, önemli unsurları fark etmeleri, gelişim ve değişim imkânı yaratacak bilgileri elde etmeleri ve yeni amaçlar belirlemeleri için önem taşımaktadır (Kanten, 2017: 157).

2.5.3. Bilişsel Yeniden Değerlendirme Stratejisi

Bu stratejide, kişinin duygu uyandıran durumu yeniden yorumlayarak aynı durumları duygusal olarak daha az algılamasıdır (Okçu, 2011: 38). Yani, kişinin olumsuz duygularını ve bu olumsuz duyguların sonucunda işlevsel olmayan davranışların ortaya çıkmasını azaltmada etkilidir (Akbulut, 2018: 186).

2.5.4. Kaçınma Stratejisi

Kaçınma, insanların kendilerini streslendiren durumlardan ve olaylardan uzaklaştırarak dikkatini durumla alakasız işaretlere yönlendirmek için kullandığı hareketlerdir. İnsanların zihinsel veya fiziksel çaba göstererek stresli durumlarından uzaklaşması olarak ifade edilir (Aşçı, 2020: 16). Kaçınma stratejisi, kontrollü, bilinçli ve bir amaca yönelik olursa etkili olmaktadır (Gedikli ve Balcı, 2005: 44).

Yapılan çalışmada, akademisyenlerin doktora ve doçentlik sürecinde yaşadıkları öğrenilmiş çaresizliğe ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla, Çukurova Üniversitesi ve Mersin Üniversitesinde on iki akademisyen üzerinde yapılan nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, akademisyenlerin çoğunda öğrenilmiş çaresizlikleri kabul etmeden, başarı için sabırla ve yılmadan tüm engelleri aşabilecekleri inancının olduğu elde edilmiştir (Orhan ve Udul, 2016: 225).

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin öğrenilmiş çaresizlikleri, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel öğrenme düzeylerinin incelenmesi konulu nicel çalışmada, İç Anadolu bölgesinde 13 ilde gençlik spor il, ilçe ve gençlik merkezinde görev yapan, 176 spor yöneticisine anket uygulanmıştır. Bu anketlerin analizleri sonucunda cinsiyetin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür (Yalçınkaya, 2019: 34).

Üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ile anksiyete, sürekli öfke ve öfke ifade tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi konulu nicel çalışmada, Üsküdar Üniversitesinde eğitim görmekte olan 251 öğrencinin katıldığı ve öğrenilmiş çaresizliğe özgü yükleme biçimleri puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (Keskin, 2019: 28).

Örgütsel adalet algısının öğrenilmiş çaresizlik üzerine etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği konulu nicel çalışmada, Mersin Büyükşehir Belediyesinde çalışmakta olan 210 kişiye uygulanan anketlerin analizi sonucunda, genel örgütsel adalet ve süreç adaletinin öğrenilmiş çaresizlik algısını azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanların öğrenilmiş çaresizliği, aylık gelir, deneyim, eğitim, yaş, cinsiyet ve medeni durum göre anlamlı farklılık göstermemekte; sadece demografik bulgulardan iş pozisyonuna göre farklılaşmaktadır. Müdür, şef ve memur olanların öğrenilmiş çaresizlik puanları, işçi olanlara göre yüksektir (Kaplan, 2019: 42-44).

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet ile öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde cinsiyetin rolü konulu nicel çalışmada, özel bankalarda çalışmakta olan 179 çalışandan elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet algısının öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisi erkek ve kadın çalışanlar üzerinde farklılaşmaktadır. Yapılan çalışmada, kadın çalışanlar için örgütsel adalet algısının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunmazken, erkek çalışanlar için bakıldığında etkileşimsel ve işlemsel adalet algılarının öğrenilmiş çaresizlik üzerinde güçlü etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırma bulguları, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, çevrelerindeki olumsuz durumlar karşısında kendilerini çaresiz hissetmelerinde, örgütsel adalet algısı gibi dışsal faktörlerin dışında başka birtakım faktörlerinde etkili olabileceğini belirtmiştir (Karapınar vd., 2014: 1).

Çalışma hayatında öğrenilmiş çaresizlik olgusu konulu nicel araştırmada, özel sektörde istihdam edilmekte olan beyaz yakalılardan 189 kişiden dönen anketlerin analizi sonucunda; öğrenilmiş çaresizlik durumunun, hem bireysel unsurlardan hem de örgütsel niteliklerden kaynaklanmasının mümkün olduğu ortaya konmuştur. Bireyde örgütünüşleyişinin sebep olduğu öğrenilmiş çaresizliğin sebepleri, kontrol eksikliği, otorite sahibi olma fırsatını ele geçirmek ve yüksek düzeyde bürokratik yapının içerisinde olma ihtimalinin olmaması şeklinde açıklanmıştır. Öğrenilmiş çaresizliğin oluşmasında, bireylerin cinsiyet, benlik algısı ve işi ile ilgili deneyimleri değişkenlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kümbül, 2002: 220-226).

Özel bir okulda okumakta olan ilköğretim ikinci kademedede bulunan öğrencilerin, öğrenilmiş çaresizlik seviyelerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi konulu nicel araştırmada; ilköğretim ikinci kademedede bulunan öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik seviyeleri cinsiyet, ebeveynlerinin öğrenim durumu, anne-baba durumu ve kardeşinin olup olmaması durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemekte olup, akademik başarı, algılanan arkadaş desteği, algılanan aile desteği ve algılanan öğretmen desteğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerde yetenek yönetimi ile kişilerde kariyer algısı uygulamalarının çalışanlardaki öğrenilmiş çaresizlik davranışları üzerindeki rolü konulu araştırmada, özel denetim firmasında görev yapan 170 çalışana uygulanan anketlere göre, çalışanların yetenek yönetimi üzerine yapılan uygulamalarına ilişkin olumlu algısının

yükselmesinin, çalışanın öğrenilmiş çaresizlik seviyesini azalttığı, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik olumlu algısının yükselmesinin kariyer algısını arttırdığı ve çalışanların kariyer algısının yüksekliği, öğrenilmiş çaresizlik seviyesini azalttığı sonucunu ortaya koymuştur (Tuna, 2018: 2).

Üzerinde araştırmalar yapılan öğrenilmiş çaresizlik konusu, kimi çalışmalarda demografik özelliklere göre değişmekte, kimi çalışmalarda ise değişmemektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bazı değişkenlerin öğrenilmiş çaresizlik üzerindeki etkisine bakılmış ve etkili olduğu görülmüştür. Yaptığımız çalışmada ise kamu kurumlarında çalışan kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler araştırılmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın problemi: “Kamu kurumlarında çalışan kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler nelerdir?” sorusuna cevap aranmasıdır. Öğrenilmiş çaresizlik üzerine yapılan literatür taramasında kamu kurumlarında çalışan kadınların, öğrenilmiş çaresizliğine yol açan faktörler üzerine yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörleri ortaya çıkarmaktır. Belirtilen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- 1- Kamu kurumlarında çalışan kadınlara öğrenilmiş çaresizlik kelimesi hangi ifadeleri çağrıştırmaktadır?
- 2- Kamu kurumlarında çalışan kadınların öğrenilmiş çaresizliklerini etkileyen faktörler nelerdir?
- 3- Kamu kurumunda çalışan kadınlar öğrenilmiş çaresizlik yaşadıkdan sonra neler hissetmektedirler?
- 4- Kamu kurumlarında çalışan kadınların öğrenilmiş çaresizlik karşısında verdikleri tepkiler nelerdir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilime) araştırma desenine dayanmaktadır. Fenomenoloji, olgularla alakalı anlamları ortaya çıkarma, bir kişinin bir duruma yönelik algısını ortaya koyma amacıyla kullanılmaktadır. Fenomenoloji, bir konu hakkında fikir sahibi olduğumuz ancak ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olamadığımız o konunun, derinlemesine irdelenmesi ve anlaşılması amacıyla yapılmaktadır (Sığrı, 2018: 186). Olguların kişilerin algı ve deneyimlerinin bağlılığına dayanan fenomenoloji, kişilerin deneyimlerine ait ortak anlamlar çıkarmayı amaçlamaktadır. Altta yatmakta olan anlamları keşfetmek için katılımcılar tarafından yaşanmış dünyayı araştırmaktadır (Aslan, 2018: 212). Fenomonoloji araştırmalarında her bir katılımcıdan olgusal dünyasına odaklanarak kendi deneyimlerini kendi anlatımlarıyla açıklaması istenir (Yılmaz vd., 2017: 662). Araştırmamızda, “öğrenilmiş çaresizlik” olgusunun kadın çalışanlar açısından ne anlama geldiği, etkileyen faktörlerin ne olduğunun derinlemesine olarak irdelenmesi amacıyla fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, kamu kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar, örneklemini ise, Çanakkale il merkezinde bulunan kamu kurumlarından eğitim, güvenlik, sağlık ve bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Toplamda 25 kadın çalışanla mülakat yapılmıştır. Yapılan mülakatlar incelendiğinde 4 katılımcının mülakatlarında verdikleri cevapların çok kısa ve tek kelimelik cevaplar olduğu görülmüştür. Bu 4 mülakattan yeterli ve istenen seviyede veri elde edilemeyeceğinden dolayı bu mülakatlar değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada geriye kalan 21 katılımcıyla yapılan mülakatlar değerlendirmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceği vurgulanmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri yeterliliği ve veri doygunluğu faktörlerinin dikkate alınması gereklidir. Veri yeterliliği, araştırma problemlerinin cevaplanmasında elde edilen verilerin fayda sağlayacak oranda olmasıdır (Kanten vd., 2018: 5). Veri doygunluğu, toplanan verilerin tekrar eder hale gelmesi ve yeni açılımlar sunmaması durumudur (Koca, 2017: 38). Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde amaç evrenin yeterince temsil edilmesi değil,

araştırılmakta olan konu hakkında bilgili ve ilgili bireylerin bilgi ve tecrübelerine başvurulmasıdır (Sığı, 2018: 126). Amaçlı örnekleme, sınırlı olan kaynakların en etkin biçimde kullanılarak bilgi bakımından zengin vakaların belirlenip seçilmesi nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Yağar ve Dökme, 2018: 4). Pek çok durumda amaçlı örnekleme yöntemi, olayların ve olguların açıklanmasında, keşfedilmesinde yararlı olmaktadır (Başaran, 2017: 490). Araştırmanın amacına katkı sağlayacak katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir. Eğitim, güvenlik, sağlık ve bankacılık sektörlerinde farklı yaş, eğitim durumu, kıdem, yöneticilik, hizmet yılı, medeni durumdaki kadın çalışanlar örnekleme dâhil edilmiş ve veri doygunluğuna ulaşıldığında veri toplama bitirilerek veri analizine geçilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Eğitim Durumu		Yöneticilik Durumu		Yaş Ortalaması	Hizmet Yılı Ortalaması	Medeni Durum		Çocuk Durumu	
Doktora	1	Var	4	36,47	12,23	Evli	11	Var	11
Yüksek Lisans	1								
Lisans	16	Yok	17			Hayır	10	Yok	10
Önlisans	3								

3.4. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada görüşmeler yüz yüze ve programlar (Windows Team, Whatsapp) aracılığıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ve görüşme esnasında not tutularak yapılmıştır. Prathap' ın (1998) Öğrenilmiş Çaresizlik anket sorularına göre mülakat soruları oluşturulmuştur. Ayrıca mülakat formu hazırlanırken ilgili literatür taranmış ve konuyla örtüşen çalışmalar incelenerek mülakat formuna son hali verilmiştir. Mülakat formu; eğitim durumu, yaş, medeni durum, yöneticilik durumu, hizmet yılı ve çocuk sayısı olmak üzere 6 adet demografik soru ve öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili 22 adet açık uçlu soruyu içermektedir. Görüşmeler Nisan-Mayıs 2020 tarihleri

arasında mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler 30-50 dakika arasında bir süreyi kapsamış ve görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, elde edilen veriler değerlendirmede MAXQDA programı ile içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizinin amacı, birbirine benzeyen verileri belli temalar ve kavramlar altında bir araya getirerek okuyucunun anlayacağı şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Çayır ve Sarıtaş, 2017; 528). İçerik analizinin birinci adımı verilerin kodlanması, ikinci adımı temaların bulunması, üçüncü adımı kodların ve temaların organize edilmesi, dördüncü adımı verilerin kodlar ve temalar ışığında incelenmesi, beşinci ve son adımı ise bulguların ortaya konarak yorumlanması şeklinde uygulanmasıdır (Sığırı, 2018; 280). Tüm bu adımlar uygulanarak aşağıdaki araştırma bulguları elde edilmiştir.

3.6. Araştırma Bulguları

Araştırma verileri analiz edildiğinde, kodların arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği yapı da 8 adet kategori (çaresizliğin çağrıştırdığı ifadeler, çaresiz hissedilen durumlar, çaresizlik sonrası yaşanan hisler, öğrenilmiş çaresizliğin çağrıştırdığı ifadeler, öğrenilmiş çaresizliği etkileyen faktörler, öğrenilmiş çaresizlik sonrasında yaşanan hisler, kadınları öğrenilmiş çaresizliğe iten faktörler ve öğrenilmiş çaresizlik sonrasında verilen tepkiler) ve 1380 açık kod belirlenmiştir. Bu kodlar, frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları ile görselleştirilmiştir.

3.6.1. Çaresizliğin Çağrıştırdığı İfadelere İlişkin Bulgular

İlk olarak araştırmanın ana teması olan öğrenilmiş çaresizlik kavramını daha iyi anlayabilmek için çaresizlik kavramının kişilere çağrıştırdığı ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler çaresizlik kelimesinin 12 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre çaresizlik kelimesinin en yüksek elinden bir şey gelmemesi(%61,90) kodu ile kodlandığı; bunu sırasıyla kısıtlılık hali (%28,57); karşılaşılan durumla baş edememek (%23,81); çözüm bulamamak (%19,05); kabullenme (%9,52); ne yapacağını bilememek/kararsızlık (%9,52); rahat hareket edememek (%9,52), mecburiyet (%4,76); başarısız olmak (%4,76); daha ileriye

gidememek (%4,76); umudunu yitirmek (%4,76) ve yalnızlık (%4,76); kodlarının izlediği görülmektedir.

3.6.2 Çaresiz Hissedilen Durumlara İlişkin Bulgular

Öğrenilmiş çaresizliğin hissedildiği durumları daha net anlayabilmek için katılımcılara kendilerini çaresiz hissettikleri durumların neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile kodlamalar “bireysel kaynaklı durumlar”, “çevresel kaynaklı durumlar”, “toplumsal kaynaklı durumlar”, “ekonomiden kaynaklı durumlar” ve “örgütten kaynaklı durumlar” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde ele alınmış olup, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Bahse konu ana temalı kodların alt kodları yoğunluk derecesine göre sıralı olarak aşağıda belirtilmiştir.

- Bireysel kaynaklı durumlar; elden bir şey gelmemesi, kısıtlılık hali, duygu ve düşüncelerini net olarak ifade edememek ve bilgi eksikliğidir.

- Çevresel kaynaklı durumlar; insanların duyarsızlığı, insanların tutum ve davranışları, destek görememek, hastalık, torpil, bencillik, siyasi faktörler ve ölümdür.

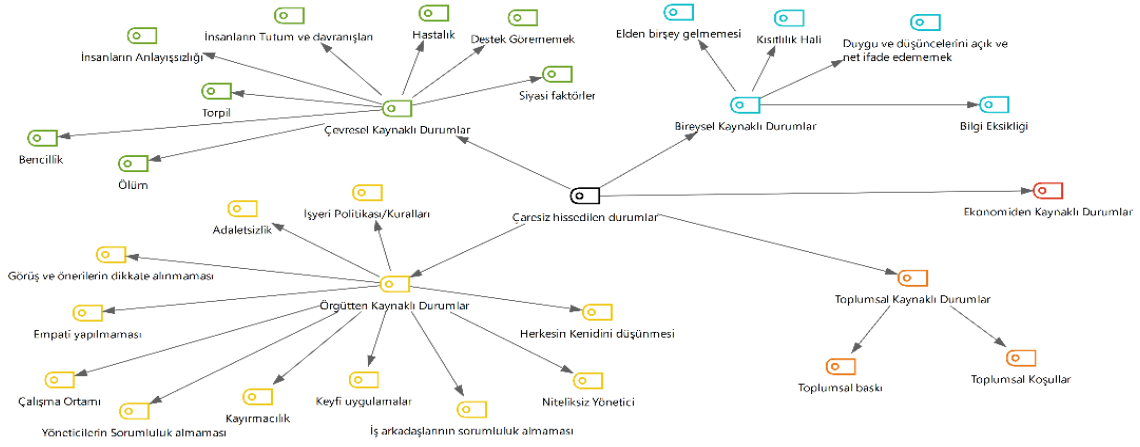
- Ekonomiden kaynaklı durumlar; kişilerin tüm ekonomik faktörlerini içermektedir.

- Toplumsal kaynaklı durumlar; toplumsal koşullar ve toplumsal baskıdır.

- Örgütsel kaynaklı durumlar ise; işyeri politikası/kuralları, görüş ve önerilerin dikkate alınmaması, adaletsizlik, empati yapılmaması, çalışma ortamı, yöneticilerin sorumluluk almaması, kayırmacılık, keyfi uygulamalar, niteliksiz yönetici, iş arkadaşlarının sorumluluk almaması ve herkesin kendini düşünmesidir.

Yukarıda belirtilen verilere göre çaresiz hissetme; 88 kod ile en çok örgütsel kaynaklı durumlardan, 50 kod ile çevresel kaynaklı durumlardan, 44 kod ile bireysel kaynaklı durumlardan, 4 kod ile toplumsal kaynaklı durumlardan ve 3 kod ile ekonomiden kaynaklı durumlardan kaynaklandığı katılımcılar tarafından kodlanmıştır. Buna göre Şekil 1 de kamu kurumunda görev yapan kadınların kendilerini çaresiz hissettiği ana ve alt durumlar özetlenmeye çalışılmıştır.

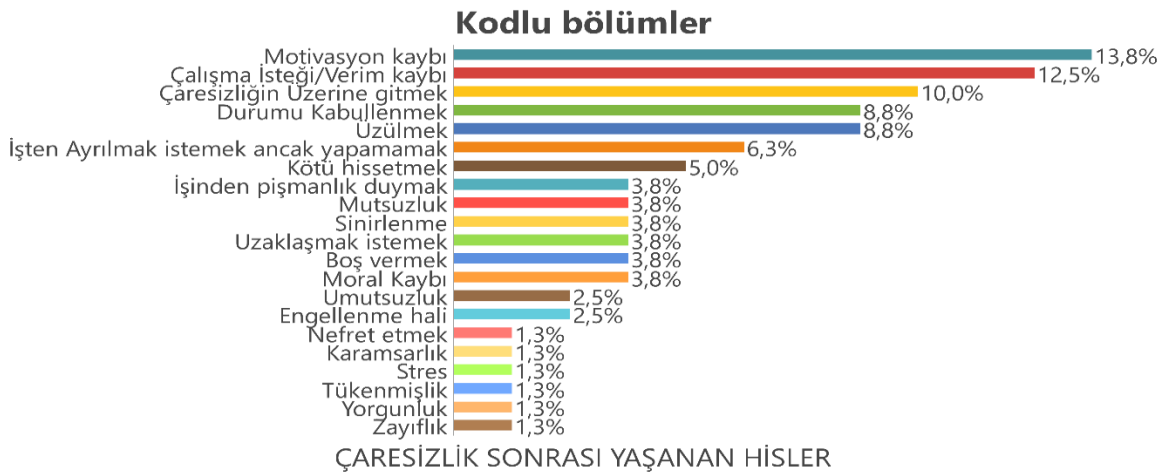
Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 1. Katılımcıların Kendilerini Çaresiz Hissettikleri Durumlar

3.6.3. Çaresizlik Sonrasında Yaşanan Hisler

Öğrenilmiş çaresizlik sonrasında kamu kurumunda görev yapan kadınların neler hissettiklerini tespit edebilmek amacıyla katılımcılara öncelikle çaresizlikle karşılaştıklarında neler hissettikleri sorulmuştur. Elde edilen verilere göre kadınlar çaresizlik sonrasında en çok motivasyon kaybı (%13,8), çalışma isteği/verim kaybı (%12,5), çaresizliğin üzerine gitmek (%10), durumu kabullenmek (%8,8), üzölmek (%8,8), işten ayrılmak istemek ancak yapamamak (%6,3) ve kötü hissetmek (%5) duygularını yaşadıkları kodlarla tespit edilmiştir. Kadınların çaresizlik sonrası yaşadıkları bu duyguların ve diğer duyguların kod dağılımları aşağıda bulunan Şekil 2 de belirtilmiştir.



Şekil 2. Katılımcıların Çaresizlik Sonrasında Yaşadıkları Hislerin Yüzdesel Dağılımları

3.6.4. Öğrenilmiş Çaresizliğin Çağrıştırdığı İfadelere İlişkin Bulgular

Araştırmanın ana teması olan öğrenilmiş çaresizlik kavramının anlamı katılımcılara sorularak, bu kavramın onlara neler çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler öğrenilmiş çaresizlik kelimesinin 15 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre öğrenilmiş çaresizlik kelimesinin en yüksek çaresizliği kabul etmek (%42,86) kodu ile kodlandığı; bunu sırasıyla başarılı olmaya inanmama (%38,10); elinden bir şey gelmemesi (%28,57); kısıtlanma(%14,29); kontrol dışı olaylar (%14,29);mücadeleyi bırakmak(%14,29);ileri gidememek (%9,52); cesaret edememek (%4,76); insanlara yaranamamak (%4,76); değer görmemek (%4,76); değer vermek (%4,76); çaba sarf etmemek (%4,76); yaptırım (%4,76); yetersizlik duygusu (%4,76); ve zorunlu uygulama (%4,76) kodları takip etmektedir. Tablo 2 de öğrenilmiş çaresizlik kelimesinin katılımcılara çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. Öğrenilmiş Çaresizlik Kelimesinin Çağrıştırdığı İfadeler

Öğrenilmiş Çaresizliği Çağrıştıran İfadeler	Frekans	Yüzde
Çaresizliği kabul etmek	9	42,86
Başarılı Olmaya İnanmama	8	38,10
Elinden Birşey Gelmemesi	6	28,57
Kısıtlanma	3	14,29
Kontrol dışı olaylar	3	14,29
Mücadeleyi bırakmak	3	14,29
İleri gidememek	2	9,52
Cesaret edememe	1	4,76
İnsanlara Yaranamamak	1	4,76
Değer Görmemek	1	4,76
Değer vermek	1	4,76
Çaba sarfetmemek	1	4,76
Yaptırım	1	4,76
Yetersizlik Duygusu	1	4,76
Zorunlu Uygulama	1	4,76
Toplam	21	100,00

3.6.5. Kadınları Öğrenilmiş Çaresizliğe İten Faktörler

Öğrenilmiş çaresizliği çağrıştıran ifadeler ve öğrenilmiş çaresizliği etkileyen faktörler açıklandıktan sonra, esas konumuz olan kadınları öğrenilmiş çaresizliğe iten faktörler katılımcılar tarafından yapılan kodlamalar neticesinde “bireysel faktörler”, “çevresel faktörler”, ekonomik faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “toplumsal faktörler” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde ele alınmış olup, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Bahse konu ana temalı kodların alt kodları yoğunluk derecesine göre sıralı olarak aşağıda belirtilmiştir.

- **Bireysel Faktörler;** kişilik özellikleri, duygu ve düşünceler, elinden bir şey gelmemesi, işten ayrılmak istemek ancak ayrılamamak ve motivasyon kaybıdır.

- **Çevresel Faktörler;** destek görememek, siyasi bakış açıcı, insanların bakış açısı, insanların saygısızlığı, insanların kıskançlığı, insanların anlayışsızlığı ve kadınların seçim yapmak zorunda kalmasıdır.

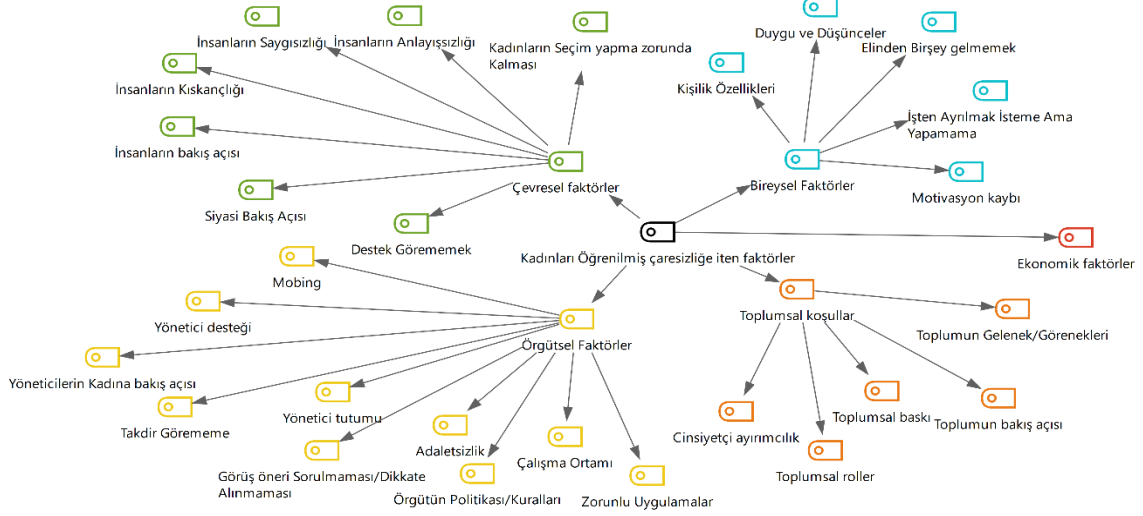
- **Ekonomik Faktörler;** kişilerin tüm ekonomik faktörlerini içermektedir.

- **Toplumsal Faktörler;** toplumsal bakış açısı, toplumun geleneksel görenekleri, toplumsal baskı, toplumsal roller ve cinsiyetçi ayrımcılıktır.

- **Örgütsel Faktörler;** örgütün politikası/kuralları, çalışma ortamı, zorunlu uygulamalar, adaletsizlik, görüş öneri sorulmaması ve dikkate alınmaması, takdir görememe, yöneticilerin kadınlara bakış açısı, yönetici desteği, mobing ve yönetimin tutumudur.

Yukarıda belirtilen verilere göre kadınların öğrenilmiş çaresizliğine; en çok 137 kod ile örgütsel faktörler sebep olurken bunu sırasıyla 115 kod ile toplumsal faktörler, 84 kod ile çevresel faktörler, 48 kod ile bireysel ve 8 kod ile ekonomik faktörler takip etmektedir. Buna göre Şekil 3 de kadınları öğrenilmiş çaresizliğe iten ana ve alt faktörler özetlenmeye çalışılmıştır.

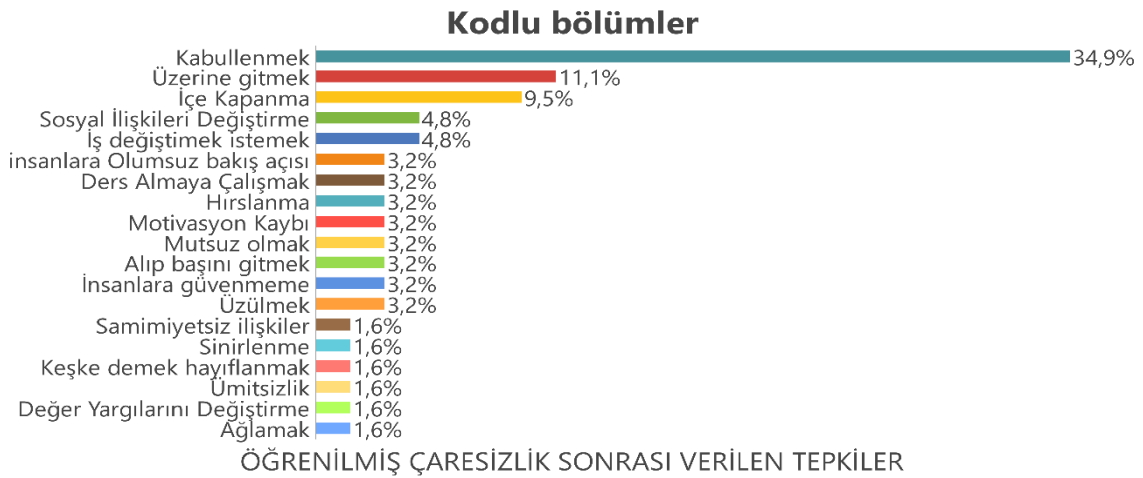
Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



Şekil 3. Kadınları Öğrenilmiş Çaresizliğe İten Faktörler

3.6.6. Öğrenilmiş Çaresizlik Karşısında Verilen Tepkiler

Öğrenilmiş çaresizlik yaşadıktan sonra verilen tepkiler katılımcılara sorulmuş ve Şekil-3.6.8' de elde edilen verilere ulaşılmıştır. Elde edilen verilere göre kadınlar, çaresizlik sonrasında en çok kabullenmek (%34,9), üzerine gitmek (%11,1), içine kapanmak (%9,5), sosyal ilişkileri değiştirmek (%4,8), işini değiştirmek(%4,8), insanlara olumsuz bakış açısı (%3,2) ve ders almaya çalışmak (3,2) tepkilerini kodlanmışlardır. Kadınların öğrenilmiş çaresizlik sonrası verdikleri tepkilerin kod dağılımları aşağıda bulunan Şekil 4 de çubuk grafiği olarak belirtilmiştir.



Şekil 4. Öğrenilmiş Çaresizlik Sonrasında Verilen Tepkiler

4. SONUÇ

İnsanların tüm yaşamları boyunca devam eden öğrenilmiş çaresizlik kavramına en çok çalışma hayatında rastlanmaktadır. Toplumsal rolleri birbirinden farklı olan ve aynı çalışma ortamını paylaşan kadın ve erkeklerin aynı haklara sahip olmasına rağmen, yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından kendilerine eşit bir şekilde bakılmamakta ve davranılmamaktadır.

Toplumun “kız çocuk okur mu” ve “sen kızsın yapamazsın” gibi söylemleriyle büyüyen kadınlar, çalışma hayatlarında da “kadının çalışma hayatında ne işi var”, “kadının yeri evidir” gibi söylemlerle baş etmeye çalışmak zorundadırlar. Toplumsal rolleri gereği kadınlara her şeyden önce anne rolü yüklenmiş olup, tüm toplum tarafından kadınların annelik rollerini her şeyin önünde tutması ve başka ne yapmak istiyorsa bu rollerini başarılı bir şekilde ifa ettikten sonra yapmaları beklenmektedir. Bu durum kadınlara aşırı sorumluluk yüklemiş olup, çalışma hayatlarında başarılı olmalarını daha da zorlaştırmıştır. Etrafımızda bulunan kamu kurum ve kuruluşlarını incelediğimizde, yönetici pozisyonunda olan kadın sayısının azlığı, bu duruma açık bir örnektir. Çalışma hayatlarında devamlı başarısızlıkla karşılaşan ve kısıtlı bir seviyeye kadar ulaşabilen kadınlar, ellerinden bir şey gelmeyen bu durumları zamanla kabullenip boyun eğmiş ve öğrenilmiş çaresizlik yaşamışlardır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı; bireysel, örgütsel, çevresel, ekonomik ve toplumsal faktörlerden dolayı, çaresizlik ve başarısızlık durumunu yaşamış kişilerin bu durumunu kontrol edemediği için kabul etmesi, bu durum karşısında yapacak bir şeylerinin olmaması ve ellerinden bir şey gelmemesidir. Öz güven ve inanç eksikliği gibi bireysel faktörler, siyasi ve aile yaşantısı gibi çevresel faktörler, cinsiyetçi ayrımcılık, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının tutum ve davranışları gibi örgütsel faktörler, ekonomik faktörler ve kadınlara biçilmiş toplumsal roller ve toplumun kadına bakış açısı gibi toplumsal faktörler, öğrenilmiş çaresizliğe yol açmaktadır. Kimi kadınlar yaşanan bu durumları kabullenirken, bazıları ise bunların üzerine gitme yolunu seçse de sonuç çoğu zaman kadın için başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Araştırmada Çanakkale İl Merkezinde bulunan çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan, 1’i öğretim görevlisi, 2’ si hemşire, 2’si bankacı, 7’si güvenlik birimlerinde görevli ve 13 öğretmen olmak üzere toplam 25 kadın çalışanla mülakat

yapılmıştır. Yapılan mülakatlar incelendiğinde 4 katılımcının mülakatlarında verdikleri cevapların çok kısa ve tek kelimelik cevaplar olduğu görülmüştür. Bu 4 mülakattan yeterli ve istenen seviyede veri elde edilemeyeceğinden dolayı bu mülakatlar değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada geriye kalan 21 katılımcıyla yapılan mülakatlar değerlendirmiştir. Mülakatlar da tüm dünya da yaşanan Covid 19 (Korona virüs) salgını sebebiyle sınırlı sayıda yüz yüze görüşme tekniği kullanılabilmiş olup genellikle “Windows Team, Whatsapp” gibi programlar aracılığıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ve görüşme esnasında not tutularak yapılmıştır. Prathap’ ın (1998) Öğrenilmiş Çaresizlik anket sorularına göre mülakat soruları oluşturulmuştur. Ayrıca mülakat formu hazırlanırken ilgili literatür taranmış ve konuyla örtüşen çalışmalar incelenerek mülakat formuna son hali verilmiştir. Mülakat formu; eğitim durumu, yaş, medeni durum, yöneticilik durumu, hizmet yılı ve çocuk sayısı olmak üzere 6 adet demografik soru ve öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili 22 adet açık uçlu soruyu içermektedir. Görüşmeler Nisan-Mayıs 2020 tarihleri arasında mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler 30-50 dakika arasında bir süreyi kapsamış ve görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Bu çalışmada, elde edilen veriler değerlendirmede MAXQDA programı ile içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır.

Araştırmada katılımcılara öncelikli olarak, çaresizlik kavramının çağrıştırdığı ifadeler, kendilerini çaresiz hissettikleri durumlar ve çaresizlik sonrası neler hissettikleri sorulmuştur. Katılımcılar çaresizlik kavramının en yüksek düzeyde elinden bir şey gelmemesi ile ilişkilendirildiği, bunu sırasıyla kısıtlılık hali, karşılaşılan durumla baş edememek, çözüm bulamamak, kabullenme, ne yapacağını bilememek/kararsızlık, rahat hareket edememek gibi ifadelerin izlediği görülmüştür. Çaresiz hissettiği durumları ise elden bir şey gelmemesi, kısıtlılık hali gibi bireysel kaynaklı durumlar, insanların duyarsızlığı, insanların tutum ve davranışları gibi çevresel kaynaklı durumlar; ekonomiden kaynaklı durumlar, toplumsal kaynaklı durumlar ve işyeri politikası/kuralları, görüş ve önerilerin dikkate alınmaması, adaletsizlik, empati yapılmaması, çalışma ortamı, yöneticilerin sorumluluk almaması gibi örgütsel kaynaklı durumlar olarak ifade etmiştir. Yaşadığı çaresizlik sonrasında en çok motivasyon kaybı, daha sonra sırasıyla çalışma isteği/verim kaybı, çaresizliğin üzerine gitmek, durumu kabullenmek, üzölmek, işten ayrılmak istemek ancak yapamamak ve kötü hissettiğini ifade etmişlerdir. Araştırmanın esas kavramı olan öğrenilmiş çaresizlik

kavramının çağrıştırdığı ifadelerin en yüksek düzeyde olanları sırasıyla çaresizliği kabul etmek, başarılı olmaya inanmama, elinden bir şey gelmemesi, kısıtlanma, kontrol dışı olaylar, mücadeleyi bırakmak, kendine inanmamak ve ileri gidememek gibi ifadelerdir.Öğrenilmiş çaresizliğe etki eden faktörler “bireysel faktörler”, “çevresel faktörler”, “ekonomik faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “toplumsal faktörler” olmak üzere beş ana başlık altında toplandığı gözlemlenmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik sonrasında en çok motivasyon kaybı, istek/verim kaybı, başarısızlık, kendini kötü hissetmek, boşuna uğraştığını düşünmek, mutsuzluk ve pişmanlık gibi olumsuzluklar; başka yollar aramak, durumun üzerine gitmek, ders almaya çalışmak ve motivasyon artması gibi olumlu durumlar yaşamaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik yaşadıktan sonra verilen tepkiler en çok kabullenmek, üzerine gitmek, içine kapanma, sosyal ilişkileri değiştirmek, işini değiştirmek, insanlara olumsuz bakış açısı ve ders almaya çalışmak olarak ifade edilmiştir.

Araştırmamızın esas amacı olan kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörlerin beş başlık altında oluştuğu görülmüştür. Bunlar;

- **Bireysel Faktörler;** kişilik özellikleri, elinden bir şey gelmemesi, işten ayrılmak istemek ancak ayrılamamak, eğitim seviyesi, dolduruşa gelmek, olaylara bakış açısı ve motivasyon kaybıdır.

- **Çevresel Faktörler;** destek görememek, siyasi bakış açısı, insanların saygısızlığı, insanların kıskançlığı, insanların bakış açısı, insanların anlayışsızlığı, aileye bakış açısı, bencillik ve torpildir.

- **Ekonomik Faktörler;** kişilerin tüm ekonomik faktörlerini içermektedir.

- **Toplumsal Faktörler;** toplumsal bakış açısı, toplumun geleneksel yapısı, toplumsal baskı, toplumsal koşullar, toplumsal roller ve cinsiyetçi ayrımcılıktır.

- **Örgütsel Faktörler;** örgütün politikası/kuralları, görüş öneri sorulmaması ve dikkate alınmaması, çalışma ortamı, iş arkadaşlarının tutum ve davranışları, iş arkadaşı desteği, yönetici desteği, zorunlu uygulamalar, yöneticilerin kadınlara bakış açısı, keyfi uygulamalar ve yönetimin tutumudur.

Yukarıda belirtilen verilere göre kadınların öğrenilmiş çaresizliğine; en çok 137 kod ile örgütsel faktörler sebep olurken bunu sırasıyla 115 kod ile toplumsal faktörler,

84 kod ile çevresel faktörler, 48 kod ile bireysel ve 8 kod ile ekonomik faktörler takip etmektedir.

Kişiler kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını yükselterek, yaşadıkları olayları yeniden değerlendirip yapılandırarak, problemlerin üzerine giderek veya streslendiren durumlardan kaçarak, başarısızlıklarından ders alıp yeni çözüm yolları üreterek, iyimser bir bakış açısı oluşturarak, kişisel özelliklerini geliştirerek öğrenilmiş çaresizliğin üstesinden gelebilirler. Diğer açılardan bakıldığında ise toplum olarak kadınlar benimsenip, ailenin bel kemiği olduğu kadar iş hayatının da bel kemiği olabileceği kabul edilerek, kadınlara da söz hakkı verilerek, eşit ve adaletli olunarak, aile, yönetici ve iş arkadaşları olarak destek gösterilerek, anneliğin negatif değil pozitif bir durum olduğu görülerek ve gerekli kolaylıklar sağlanarak, kadınların öğrenilmiş çaresizlik davranışı göstermeleri azaltılır ve daha iyi sonuçlar alınabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullayev, K. (2019). *Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Stresle Başa Çıkma Biçimleri ile Depresyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akalın, N. (2006). *Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Denetim Odakları Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Ruh Sağlık Düzeyleri*. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Akbulut, C. A. (2011). Depresyonun duygu düzenleme süreçlerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 21, 184-192.
- Aktan, C. C. & Yay, S. (2016). Öğrenilmiş Çaresizlik ve Değişime Karşı Pasif Direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Aslan, Ş. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aşçı, H. (2020). *Yetişkin Sporcularda Tutkunluk ile Kaygı Arasındaki İlişkide Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Aracılık Rolü*. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Atıcı, A. (2011). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Boyun Eğici Davranışlarının Yordanması*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Avcı, E. (2008). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Akademik Başarıları ile Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Ay, C. & Kahraman, A. (2014). *Atfetme (Nedensellik Yükleme) Teorisi. Pazarlama Teorileri*. İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Ayköse, N. (2006). *Bir Özel Okulda Okuyan İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bahar, R. (2019). *Otomotiv Sektöründe Müşterilerin Atfetme Eğilimlerinin Marka Güveni ve Müşteri Memnuniyeti Perspektifinden İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Başaran, Y. K. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Bayat, B. (2002). Örgütlerde, Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model; Öğrenilmiş Çaresizlik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-14.
- Bozunoğulları, D. (2019). *İstanbul'a Eğitim Amaçlı İç Göç Gerçekleştiren Üniversite Öğrencilerinin Kültürlenme Stresi ve Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi*. İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Can, Ş. (2005). Öğretme-Öğrenmede İpuçları ve Pekiştireçlerin Rolü. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 97,109.

- Cananoğlu, E. (2011). *İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri ve Algıladıkları Sınıf Atmosferinin Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çavuşoğlu, S. (2007). *Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının Çalışanlar Üzerinde Davranışsal Etkilerinin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Çayır, M. Y. & Sarıtaş, M. T (2017). Computer Assisted Qualitative Data Analysis: A Descriptive Content Analysis (2011 – 2016). *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 11(2), 518-544.
- Çelebi, I. (2018). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Deniz, F. (2019). *Çalışan ve Çalışmayan Kadınların Öğrenilmiş Çaresizlik ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Doğruel, E. (2020). *Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Yeme Tutumları ile Algılanan Stres ve Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Duman, B. (2004). *Attribution theory katkı = Anlam yükleme teorisinin öğrenme öğretim sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*. 2(3),37-60.
- Düzgün, Ş. & Hayalioğlu, H. (2006). Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 404-413.

- Ekinci, E. & Gökler, R. (2017). Ortaöğretim Öğrencilerinin Akademik Özyeterliliklerinin ve Akademik Erteleme Davranışlarının Öğrenilmiş Çaresizlikleri Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (50), 378-385.
- Er, O. & Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- Ersever, H. (1993). Öğrenilmiş Çaresizlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26(2). 621-632.
- Eryılmaz, A. & Ercan, L. (2010). Beliren Yetişkinlikte Romantik Yakınlığı Başlatma ve Başa Çıkma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 381-397.
- Gedikli, N. & Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Gevrek, L. (2009). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Gökkaya, V. B.(2015). Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik. *Turkish Studies*, 10 (14), 53-70.
- Gül, H. & Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Gülmez, Ç. (2008). Sosyal Kognitif Teori Açısından Ahlâk ve Din Eğitimine Kuramsal Bir Bakış. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Ilgar, E. A. & Cihan, B. B. (2019). Spor Yöneticiliği Programlarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Sektörel Beklenti, Mesleki Belirsizlik ve Gelecek Kaygılarının İncelenmesi: Fenomonolojik Bir Çözümleme. *Spor Eğitim Dergisi*, 3(1), 81-92.

- İnce, İ. (2012). *İş Yaşamında Kadın ve Erkek Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Açısından Karşılaştırılması; Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Kanten, P. (2017). *Öğrenilmiş Çaresizlik*. İstanbul: Beta Yayınları, 129-167.
- Kanten, P., Gümüştekin, G. & Durmaz, M. (2018). *Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüller: Hemşireler Üzerinde Nitel Bir Araştırma*. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, 1-15, Isparta.
- Kaplan, C. (2019). *Örgütsel Adalet Algısının Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Karapınar, P. B., Camgöz, S. M. & Tayfur, Ö. (2014). *Örgütsel Adalet-Öğrenilmiş Çaresizlik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41, 1-24.
- Keskin, Ç. (2019). *Üniversite Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri ile Anksiyete, Sürekli Öfke ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keskin, M. (2019). *Hayallerin Uğruna Savaşmalısın!* İstanbul: Devrim E-kitap.
- Kılıç, B. G. & Oral, N. (2006). *Çocuklarda Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Bir Gözden Geçirme*. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 13(2), 76-86.
- Kızgın, Y. & Dalgın, T. (2012). *Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları*. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Koca, C. (2017). *Spor Bilimlerinde Nitel Araştırma Yaklaşımı*. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(1), 30-48.
- Koğ, O. U. & Başer, N. (2011). *Görselleştirme Yaklaşımının Matematikte Öğrenilmiş Çaresizliğe ve Soyut Düşünmeye Etkisi*. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi (BAED)*, 1(3), 89-108.

- Küçük, M. (2015). Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Kümbül, B. (2002). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Oktuğ, Z. (2011). *Olumsuz Geribildirim ile Performans Arasındaki İlişki: Bilgisel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Orhan, U. & Udul, V. (2016). Akademisyenlerin Doktora ve Doçentlik Sürecinde Yaşadıkları Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 225-239.
- Öçalır, M. (2017). *Kurumsal İletişim Açısından 'Cam Tavan Sendromu': Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin, Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim ve İç İletişim Açısından Değerlendirilmesine Yönelik İstanbul Özelinde Nitel Bir Çalışma*. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Özel, F. Ö. (2011). *Öğrenme Kavramının Organizasyonlara Yansıtılması ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztürk, E. (2009). *Sıçanlarda Tekrarlayan Açlığın ve Kısıtlı Beslenmenin Anksiyete ve Depresyon Benzeri Davranışlara Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Prathap, R. K. (1998). *Development of a Psychometric Measure of Learned Helplessness (LH)*. India: Indian Institute of Management.
- Saral, K. (2013). *Yetiştirme Yurdunda Kalan Ergenlerin Stresle Başa Çıkma Tarzları Eğitim-Öğretim Yaşantılarında Stresle Başa Çıkma ve Sosyal Karşılaştırma*

Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Seçer, B. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 29-46.

Sucu, H. Ö. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin İngilizce Başarıları ile İngilizce Dersine Yönelik Tutumları, Bilişüstü Farkındalık ve Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.* İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya.

Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Şimşek, A., vd.(2013). *Davranış Bilimleri.* Konya: Eğitim Kitapevi.

Taslak, S. & Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 139-158.

Tayfur, Ö. (2011). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ve Tükenmişliğin Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma.* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Topal, M. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Stilleri ile Pozitif ve Negatif Duygu Arasındaki İlişki.* Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Topaloğlu, T. (2006). *Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Tuna, N. (2018). *Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Villi, B. (2019). *Hizmet Hatalarında Müşteri Katılımının Afetmeye Etkisinin Duygusal Zeka ve İçsel Kontrol Odağı Perspektifinden İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yalçınkaya, A. (2019). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Öğrenilmiş Çaresizlikleri Psikolojik Sözleşmeleri ve Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi*. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Yardımcı, E. S. (2020). *Öğrenme Yaklaşımları, Bilişsel Sınav Kaygısı Ve Sosyal Destek Algısı İlişkilerinin Çok Yönlü İncelenmesi: Üniversite Öğrencilerinde Bir Araştırma*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Yılmaz, Ş., Timur, B. & Timur, S. (2017). Ortaokul Öğrencilerinin Canlı Kavramına Yönelik Anahtar Kelimelerinin Belirlenmesi: Bir Fenomenoloji Çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(4), 659-669.
- Yurtsever, H. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Zeman, H. Ö., Söyler, H. Ç. & Altıntoprak, A. E. (2019). Madde Kullanım Geçmişli Bireylerin Olumsuz Otomatik Düşünceleri ve Öğrenilmiş Çaresizlik Örüntülerinin İncelenmesi. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 1(1), 22-30.

Extended Summary

A QUALITATIVE STUDY ON THE FACTORS LEADING TO LEARNED HELPLESSNESS IN WOMEN WORKING IN PUBLIC INSTITUTIONS

Keziban DENİZ³& Yaşar ÇÖMLEKÇİ

Çanakkale Onsekiz Mart University

Introduction

In the phenomenon of work that has existed since the beginning of humanity, women assumed roles like apprentices and slaves, while women entered the working life, close to the current situation, at the end of the 18th century. The determination of the labor force that can be employed with low wages, which emerged with the organization of production with the industrial revolution, has been the most important factor in this. However, in this period, unqualified female workforce replaced male workforce with low wages and long working hours (Küçük, 2015: 3). I. and II. due to the recruitment of male workforce with World Wars, women entered the working life and the areas of participation in social life expanded, and new roles began to be assigned to women in society and family (Durmaz, 2016: 40). However, both the responsibilities of business life and domestic life responsibilities imposed by female gender roles; Expectations of companionship and motherhood roles imposed on women by traditional understanding have become areas that women should cope with even though there is no obvious discrimination against women today, it does not mean that inequality has disappeared; it does not mean that the discrimination against women is only underground and continues to be hidden in most cultural norms and business practices that seem to be without prejudice (Önder, 2013: 52). Even though the woman, who is or is not in social spheres,

³Corresponding author at: Esenler Mahallesi 5. Sokak No: 1/2 Doğuş 17 Sitesi Daire: 13 Merkez/Çanakkale,
E-mail Address: kzbn.dnz.35@gmail.com

tries to overcome and change this current situation in society, she hits the invisible walls created by the society. The woman who tries to make changes in her own role and status but hits these invisible walls loses her courage thinking that she is not under the control of events, nothing will change and she will always fail in this regard, even if she does something, and accepts the relative superiority of the man with learned helplessness and (Gökkaya, 2015: 59).

Method

This study is based on phenomenology research design, one of the qualitative research designs. Phenomenology is used to reveal the meanings related to the facts and to reveal a person's perception of a situation. Phenomenology is carried out in order to examine and understand the subject in depth, which we have an idea about but do not have a detailed and in-depth understanding (Sığrı, 2018: 186). Phenomenology, which is based on the dependence of the perceptions and experiences of the facts, aims to infer common meanings of people's experiences. He researches the world lived by the participants to discover the underlying meanings (Aslan, 2018: 212). In phenomenology research, each participant is asked to focus on the factual world and explain their experiences with their own expressions (Yılmaz et al., 2017: 662). In our study, phenomenology (phenomenology) research design was preferred in order to examine in depth what the phenomenon of "learned helplessness" means for female employees and what the influencing factors are.

Results

When the research data are analyzed, the structure created by the relationships between the codes is in 8 categories (expressions evoking helplessness, situations felt after

helplessness, feelings experienced after helplessness, expressions associated with learned helplessness, factors affecting learned helplessness, feelings experienced after learned helplessness, factors that drive women to learned helplessness. and responses to learned helplessness) and 1380 open codes. These codes are visualized with frequency (f) tables and graphs, density tables and code maps.

Factors that Propel Women to Learned Helplessness: After explaining the expressions evoking learned helplessness and the factors affecting learned helplessness, our main subject is the factors that drive women to learned helplessness, as a result of the coding made by the participants, "individual factors", "environmental factors", "economic factors", "organizational factors" and "social factors". It has been handled within the framework of five main themes and a relationship map including main themes and sub-factors has been drawn. The sub-codes of these main themed codes are listed below in order of intensity.

The learned helplessness of women; Organizational factors with 137 codes, followed by social factors with 115 codes, environmental factors with 84 codes, individual with 48 codes and economic factors with 8 codes.

Conclusion

A total of 25 female employees, including 1 lecturer, 2 nurse, 2 banker, 7 security units and 13 teachers, working in various public institutions and organizations in Çanakkale city center were interviewed. When the interviews were examined, it was seen that the answers given by 4 participants in their interviews were very short and one-word answers. Since these 4 interviews could not obtain sufficient and desired data, these interviews were not evaluated. Interviews with the remaining 21 participants in the

study were evaluated. Interviews were also used in a limited number of face-to-face interviews due to the Covid 19 (Corona virus) epidemic experienced all over the world, and they were generally conducted using semi-structured interview technique through programs such as "Windows Team, Whatsapp" and taking notes during the interview. Interview questions were created according to the Learned Helplessness survey questions of Prathap (1998). In addition, while preparing the interview form, the relevant literature was scanned and the studies that coincided with the subject were examined and the interview form was finalized. Interview form; It includes 6 demographic questions including educational status, age, marital status, management status, years of service and number of children, and 22 open-ended questions about learned helplessness. The interviews were held during working hours between April and May 2020. The interviews made covered a period of 30-50 minutes and the interviews were recorded in writing. In this study, content analysis method with MAXQDA program was used to evaluate the data obtained.

It has been observed that the factors leading to learned helplessness in women, which is the main purpose of our study, are formed under five headings. These;

- **Individual Factors;** personality traits, not being able to do anything, wanting to leave the job but not being able to leave, education level, coming to fill, perspective on events and loss of motivation.

- **Environmental Factors;** lack of support, political point of view, disrespect of people, jealousy of people, people's point of view, incomprehension of people, perspective of family, selfishness and torpedo.

- **Economic Factors;** It includes all economic factors of people.

- **Social Factors;** social perspective, traditional structure of society, social pressure, social conditions, social roles and sexist discrimination.

- **Organizational Factors;** The organization's policy / rules are not asking for and ignoring opinions, work environment, attitudes and behaviors of colleagues, colleague support, executive support, compulsory practices, managers' perspective on women, arbitrary practices and management's attitude.

According to the above data, women's learned helplessness; Organizational factors with 137 codes, followed by social factors with 115 codes, environmental factors with 84 codes, individual with 48 codes and economic factors with 8 codes.

People can overcome learned helplessness by raising their self-confidence and motivation, re-evaluating and structuring the events they experience, dealing with problems or avoiding stressful situations, taking lessons from their failures and creating new solutions, creating an optimistic perspective, improving their personal characteristics. From other perspectives, women are embraced as a society, accepting that they can be the backbone of the family as well as the backbone of the business life, by giving women the right to speak, being equal and fair, showing support as family, managers and colleagues, making motherhood a positive rather than negative situation and by providing the necessary facilities, the learned helplessness behavior of women is reduced and better results can be obtained.

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Aylin YAVAŞ

ÖZET

Bu çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Çanakkale il sınırları içerisinde yer alan iki hastane araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Bulgular, beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları olan uyumluluk, sorumluluk ve duygusal dengesizlik ile sosyal kaytarma davranışı; örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, araştırma modelindeki beş faktör kişilik özellikleri (sorumluluk ve duygusal dengesizlik) ve örgütsel adalet algısı (dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet) bağımsız değişkenlerinin, sosyal kaytarma davranışı bağımlı değişkenini etkilediği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Örgütsel Adalet, Sosyal Kaytarma Davranışı

JEL KODU: M10, M12

THE EFFECT OF FIVE FACTOR PERSONALITY CHARACTERISTICS AND PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON SOCIAL LOAFING BEHAVIOR

ABSTRACT

This study, it was aimed to investigate the effect of five-factor personality traits and organizational justice perception on social loafing behavior. In this respect, two hospitals in the health sector located within the boundaries of Çanakkale province constitutes sample of the research. The survey technique was utilized in the research and it was evaluated by means of explanatory and confirmatory factor Analyses, Correlation Analysis, Regression Analysis in line with the data obtained. According to the findings; the five factors are sub-dimensions of personality traits: agreeableness, conscientiousness, neuroticism and social loafing behavior; It was fixed that there is a statistically significant relationship between the perception of organizational justice and social loafing. On the other hand, the five-factor personality traits and organizational justice perception in the research model, the levels of affecting the social loafing behavior dependent variable and the interaction levels between independent and dependent variables were explained.

Key words: Five-factor personality traits, organizational justice, social loafing behavior

JEL KODU: M10, M12

*Bu çalışma “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Adalet Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Kişilik kuramı, literatürde birçok çalışmada yer alan ve uzun yıllardır çalışılmakta olan önemli bir kavramdır (Phelps, 2015: 557). Kişilik kavramının tanımlanması ve ölçülmesine yönelik birçok kuramcının farklı görüşleri bulunmakla birlikte kişilik en geniş anlamda; “bireyi diğer bireylerden ayıran, özgün, tutarlı ve kalıplaşmış davranışlar bütünü” olarak ifade edilmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2010: 3). Beş faktör kişilik kuramı, literatürde kişilik kavramı ile ilgili ortaya atılan birçok görüşün değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Beş faktör kişilik kuramı “Özellik Teorisine” dayanmaktadır (Doğan, 2013: 57). 1985 yılında Paul Costa ve Robert McCrae tarafından geliştirilen beş faktör kişilik özelliği kuramı, kişiliği birbirinden ayıran, bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları “dışadönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, sorumluluk ve yeniliklere açıklık” sıfatlarından oluşmaktadır (McCrea ve Costa, 1991; 367).

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisindeki adalet algılarını ifade eden bir kavramdır. İlk olarak işgören yönetimindeki adalet konularına kaynaklık etmesi amacı ile kullanılan örgütsel adalet kavramı, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisine” dayanmaktadır (Butler, 2012: 15; Ghaziani, vd., 2012: 180). Adams’ın teorisine göre eşitlik, kişinin algısında bulunan öznel bir kavramdır. Bu bağlamda işgörenlerin, işe sağlamış oldukları girdiler ile elde ettikleri sonuçlar arasında eşitsizlik olduğu algıları, örgüt içinde düşük motivasyon, düşük verimlilik ve daha yüksek devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar doğmasına neden olmaktadır (Yadav ve Yadav, 2016: 16). Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ifade edilen üç tür öznel algıdan oluşmaktadır. Daha sonra araştırmacılar etkileşimsel adalet algısını, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki alt boyutta ele almışlardır (Sudin, 2011: 1242).

Günümüzün modern çağında örgütlerin iş yapma şekillerinde değişikliklerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Öyle ki bireysel performansların yerini grup çalışmaları almaktadır. Bu grup çalışmalarının yapısı ise, alt-üst örgüt yapısından çok, her grubun kendi kendini yönetebilen biçimde olmasıdır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 44).

Dolayısıyla, grup çalışmasının olduğu örgütlerde, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimleri kaçınılmaz olarak görülmektedir. Sosyal kaytarma davranışı, gruplardaki işgören sayılarının artması sonucunda her bir işgörene düşen sorumluluk ve görevlerde azalma, böylelikle bazı işgörenlerin bireysel katkılarının örgüt tarafından fark edilmeyeceği algısı ile performans düşüklüğüne, çabada azalma eğilimine neden olmaktadır (Kanten, 2014: 13). Diğer taraftan sosyal kaytarma davranışında bulunan bir işgören, diğer grup üyelerinin de sosyal kaytarma davranışında bulunduğuna inanarak kendisine savunma mekanizması oluşturmaktadır (Sünnetçioğlu, vd., 2014: 22). Dolayısıyla sosyal kaytarma davranışının örgüte verdiği zarar çok fazladır. Çünkü örgüt ve yöneticiler için önemli olan işgörenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleridir. Bu açıdan sosyal kaytarma davranışı örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışların başında gelmektedir (Çiçekdağı, vd., 2018: 36).

Bireyin örgüt içerisinde mutlu, sorumluluk bilincine sahip, girişken olması aynı zamanda kendisine adil ve eşit davranıldığını hissetmesi, işe devamlılığı ve bağlılığı açısından oldukça önemlidir. Çünkü birey tersi durumda üzerine düşen görevi yerine getirmeme ya da daha az çaba sarf etme eğiliminde bulunabilmektedir. Diğer taraftan bireyin, bireysel çabasının fark edilmediğine inanması da özellikle emeğin yoğun ve çalışma koşullarının zor olduğu işletmelerde önemli hale gelmekte ve bireyin motivasyonunun çok daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, hastanede görev yapan işgörenlerin, kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireylerin doğuştan sahip oldukları özellikleri ile toplumda kazanılan özelliklerin birleşimi şeklinde tanımlanabilir (Nelson ve Quick, 2000: 73). Diğer bir tanıma göre, kişilik “bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin toplamı” olarak ifade edilmektedir (Bikari, 2017: 78). Kişiliğin tanımlanması ve ölçülmesine yönelik olarak birçok kuramcının farklı görüşleri bulunmakla birlikte beş faktör kişilik modeli kişiliğin değerlendirilmesinde araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan bir kuramdır. Beş faktör kişilik özelliklerinin temeli “Özellik Kuramına” dayanmaktadır.

Kuram kişiliğin ölçülmesinde, bireylerin kendileri ve diğer bireyleri tanımlarken kullandıkları sıfatlardan oluşmaktadır (Doğan, 2013: 57). Beş faktör kişilik modelini geliştiren Robert R. McCrea ve Paul T. Costa, kişilik özelliklerinin önemini vurgulamak için; “özelliklerin yalnızca kişilerin özelliklerini değil, aynı zamanda benliklerini de temsil edebileceğini” ileri sürmüşlerdir (Baptiste, 2018: 36). Costa ve McCrea’ya göre beş faktör kişilik modelinin araştırmacılar tarafından benimsenip yaygın bir şekilde kullanılmasının da beş önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlar; beş faktör kişilik modelinin boylamsal ve deneysel çalışmaları kapsamı, ölçülen özelliklerin zamana karşı devamlılığını koruması, birtakım biyolojik esaslara dayanması, farklı kültür ve yapılarda geçerli olması ve modelin psikometrik bakımdan kullanımının ve ölçülmesinin kolay olmasıdır (Kılıçlar vd., 2017: 96-97). Beş faktör kişilik modeli, dışadönüklük, duygusal dengesizlik (nevrotiklik), uyumluluk, sorumluluk ve yeniliklere açıklık boyutlarından oluşmaktadır. **Dışadönüklük boyutu**, girişken, baskın ve pozitif olma gibi özelliklerden oluşmaktadır (Jia, 2008: 49). McCrea ve Costa (1987) dışadönüklük boyutunu; girginlik, aktif, sözü geçen, heyecanlı, pozitif ve sıcakkanlı şeklinde altı adet sıfat yardımıyla tanımlamışlardır (Shaye, 2009: 8). Bu sıfatların dışında Watson ve Clark (1997), dışadönük bireyleri; içinde buldukları durumlara göre abartmayı seven, hırslı, tutkulu ve baskın tipler olarak ifade etmiştir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). **Duygusal dengesizlik diğer adıyla nevrotiklik boyutu**, genellikle duygusal istikrar veya duygusal dalgalanma şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal dengesizlik özelliğine sahip bireylerin; kaygılı, depresif, sinirli, üzgün ve başkalarına güvenmeme eğiliminde olma, ortak özelliklerini oluşturmaktadır (Yoğurtçu, 2018: 26). McCrea ve Costa, çalışmalarında duygusal dengesizlik boyutunu, kaygı, düşmanca tutum, bunalım, öz-bilinç, düşüncesiz ve hassas olma şeklinde altı adet sıfat kullanarak açıklamışlardır (Shaye, 2009: 9). **Uyumluluk boyutu**, uyumluluk boyutunu oluşturan kişilik özellikleri, güvenilir, ılımlı, fedakar, yardımsever, alçakgönüllü, iyiliksever ve merhametli olarak ifade edilmektedir (Seguel vd., 2015: 336). McCrea ve Costa yapmış oldukları çalışmalar doğrultusunda uyumluluk boyutu ile dışadönüklük boyutu özelliklerinin benzer olduğunu ileri sürmüşler ve uyumluluk boyutunu; güvenilir, dürüst, özgecili (başkalarının iyiliği için elinden geleni yapma), uyumlu, alçakgönüllü ve yumuşak başlı şeklinde altı sıfat yardımıyla tanımlamışlardır (Shaye, 2009: 8). Sorumluluk, dürtüsel davranışların nasıl yönetildiği, düzenlendiği ve ifade edildiği ile

ilgili bir kavramdır. Sorumluluk düzeyi yüksek olan bireyler, dakik, titiz, çalışkan, hırslı ve güvenilir kişilik özelliklerine sahiptirler ve bu özellikler **sorumluluk boyutunu** oluşturmaktadır (Greene, 2017: 41). McCrea ve Costa sorumluluk boyutunu, öz disiplin, sorumluluğu bilme, tertipli, ihtiyatlı, yetenekli ve başarı için çaba gösteren olarak altı adet kişilik özelliği ile ifade etmişlerdir (Yeni, 2015: 29) **Yeniliklere açıklık boyutu ise**, kapalı görüşlülüğe karşı, yeniliklere ve öğrenmeye açık, düşünce özgürlüğünü ifade etmektedir (Tamkins, 2007: 17). McCrea ve Costa yeniliklere açık olan bireyleri tanımlarken hayalperest, yaratıcı, hissiyatlı, fikir sahibi, aktif ve değer sahibi sıfatlarını kullanmışlardır (Shaye, 2009: 9).

2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet, Türk Dil Kurumu tarafından “haklar, haklılık ve haklara saygı” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet kavramı ise, adaletin örgüt içerisindeki yansımaları ifade etmektedir (Çelik ve Damar, 2017: 855). Bu bağlamda örgütsel adalet, işgörenlerin örgütteki adalet algılarını göstermektedir (Butler, 2012: 15). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet, işgörenlerin iş ile ilgili konularda adaleti nasıl algıladıkları ve verdikleri tepkilere ilişkin bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Palamutçuoğlu, vd., 2016: 204). Diğer taraftan örgütsel adalet algıları iş tatmini, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, güven, müşteri memnuniyeti, iş performansı, çalışan hırsızlığı, rol genişliği, yabancılaşma ile ilgili olduğu için örgütsel karar vermede önemli bir buluşsal yöntemi oluşturmaktadır (Bakhshi, vd., 2009: 145). İşgörenlerin çalıştıkları örgüte ilişkin adalet algıları, motivasyonlarının en yüksek olduğu ve örgütün elde ettiği çıktılarının katkıları oranında işgörelere eşit dağıtıldığı zamanı belirtmektedir (Cristóvão, 2011: 8).

Literatüre baktığımızda, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç ana boyut altında kavramsallaştırılmıştır (Girish, 2015: 67). **Dağıtım adaleti**, işgörenlerin iş yaşamındaki ücret, ödül, statü, terfi vb. kaynakların adaletli bir şekilde dağıtımından endişe duyması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kaur, 2016: 143). Diğer bir ifadeyle, dağıtım adaleti işgörenlerin, dağıtılan kaynaklardan, çıktılardan (gelir, prim, sosyal haklar gibi) adaletli bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Palamutçuoğlu, vd., 2016: 205). Aksi halde bu onların yani işgörenlerin adaletsizlik algılamaları durumunda, işgörenlerin motivasyon, performans

ve iş tatminlerine negatif yönde yansiyarak; devamsızlık yapma, kaytarma ve işten ayrılma eğilimlerini arttırabilecektir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338).**Prosedürel adalet**, örgütün denetleme sürecini yöneten prosedürlerin veya karar verme sürecinin işgören tarafından algılanan adaletini ifade etmektedir (Butler, 2012: 15). Başka bir deyişle prosedürel adalet; ücret, terfi, prim, maddi imkanlar, çalışma koşulları, sosyal haklar, ikramiye dağıtımı ve performans değerlendirilmesi gibi öğelerin belirlenmesinde ve ölçülmesinde prosedür ve politikaların adil olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Günlük, 2010: 462).**Etkileşimsel adalette ise**, yöneticilerin görevi, örgütte adaleti oluşturma ve işgörenlerin iş ortamlarını daha adaletli algulamalarını sağlamak olarak görülmektedir (Akatay, vd., 2016: 486). Bu bağlamda işgörenler, yöneticilerin (üstlerin) kendilerine nasıl davrandıklarını ve aldıkları kararlarda adaletli davranıp davranmadıklarını araştırırlar. Dolayısıyla etkileşimsel adalet boyutu işgörenlerin bu karar süreci boyunca yöneticilerin adaleti sağlamak adına ne söyledikleri ve ne yaptıklarıyla ilgilenmelerini ifade etmektedir (Colquitt 2001: 386).Colquitt vd. (2001) yapmış oldukları çalışmalar doğrultusunda, etkileşimsel adaletin iki alt boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarıdır.**Kişilerarası adalet**, bireyin başkalarından görmüş olduğu itibar ve saygınlık ile ilgili konuları kapsamaktadır. **Bilgisel adalet ise**, kişinin örgütteki olaylara ilişkin yapacağı açıklamalara ve sahip olduğu bilgilerin adaleti ile ilişkisini ifade etmektedir (Crawshaw vd., 2013: 888).

2.3. Sosyal Kaytarma Davranışı

Örgütlerin temel hedefleri içerisinde en önemlisi ve başarının da belirleyicisi, performansın en verimli şekilde sağlanmasıdır. Günümüzde örgütler başarının en verimli şekilde sağlanması için, bireysel özellikler ve unsurlar dışında grup çalışmalarına da büyük oranda yer vermektedirler (Öneren, vd., 2019: 310). Diğer bir ifadeyle örgütlerin ya da grup çalışmalarının ortak hedefi; verimliliğin ve performansın artması, görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi, hızlı sonuç elde edilmesi ve başarıya ulaşılması şeklinde sıralanabilir. Bu hedeflerin gerçekleşmemesinin nedenlerinden biri sosyal kaytarma davranışının meydana gelmesidir (Latane, vd., 1979: 823). Sosyal kaytarma davranışı, işgörenlerin grup halinde çalışırken bireysel olarak çalıştıklarına kıyasla motivasyon, çaba ve performanslarında azalma olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). Diğer bir tanıma göre; sosyal

kaytarma davranışı, işgörenlerin bireysel olarak çalıştıklarında göstermiş oldukları performansın, grup halinde çalışmalarına oranla daha yüksek olmasını yani grup çalışmasında performanslarını düşürmelerini ifade etmektedir (Kafes ve Kaya, 2017: 227). Bu bağlamda, sosyal kaytarma davranışının örgüt hedefleri için negatif yönde sinerjik bir etki doğurduğu söylenebilir. Çünkü grup içerisinde yapılacak görevler yerine bireysel görevlerine odaklanan işgören, grupta kendi üzerine düşeni tam anlamıyla yerine getirmede gibi diğer grup üyelerinin de bu şekilde davrandığını düşünmekte ve sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadır (Uslu ve Çavuş, 2014: 52). Ayrıca işgörenin, diğer grup üyeleri tarafından sergilenen kaytarma davranışını algılaması, kendisinin de sosyal kaytarma davranışı eğiliminde bulunmasına neden olmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre bu etkileşim sonunda diğer grup üyeleri, kaytarma davranışında bulunan işgörene; örgüte duyduğu bağlılığı, işten aldığı tatmini azaltarak ve zaman içerisinde kaytarma davranışında bulunarak karşılık verebilmektedirler (Şeşen ve Kahraman, 2014: 44).

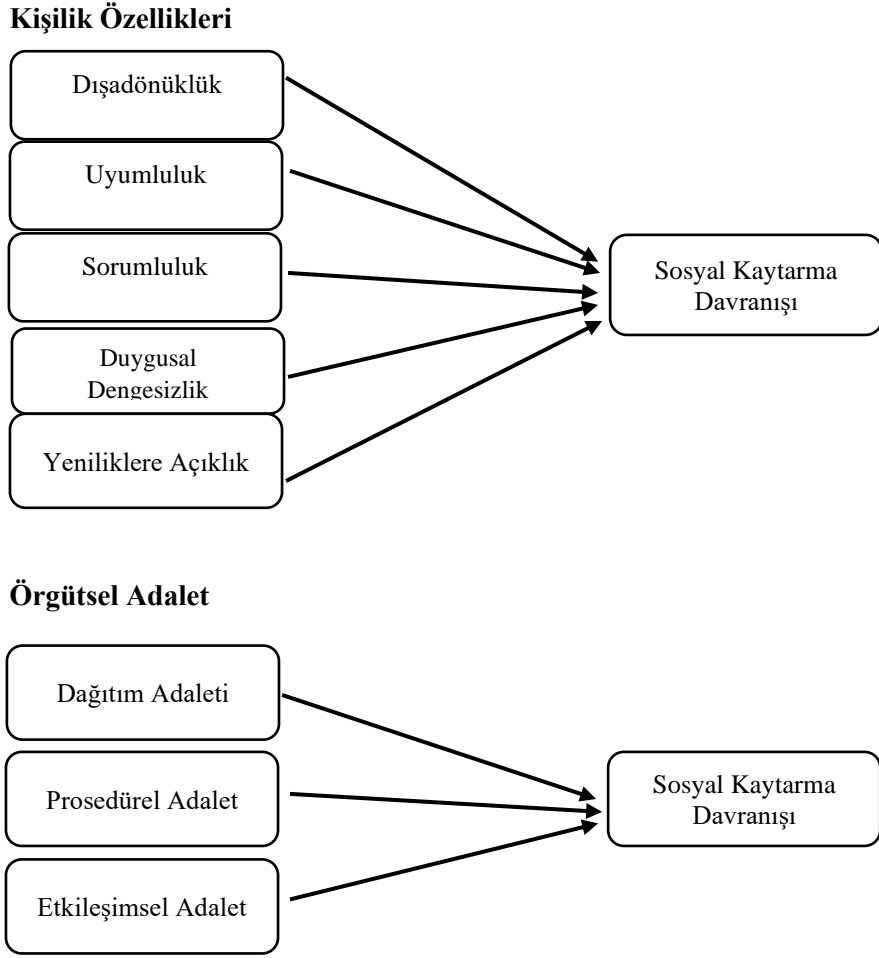
Latane ve arkadaşları (1979) sosyal kaytarma davranışını hem örgütsel verimliliği negatif yönde etkilemesi hem de bireysel ve toplumsal açıdan olumsuz sonuçlara neden olmasından dolayı “toplumsal bir hastalık” olarak ifade etmişlerdir (Özek, 2014: 7). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, işgörenlerin yaş, cinsiyet, kültür ve kişilik özellikleri gibi bireysel nitelikleri ile, motivasyon, örgütsel bağlılık düzeyleri, işten ayrılma niyetleri, grup büyüklüğü, algılanan adalet ve grup üyelerinin birbirlerine bağlılığı gibi faktörlerin sosyal kaytarma davranışını etkilediği görülmektedir (Kanten, 2014: 14). Diğer taraftan, sosyal kaytarma davranışı, grup üyelerini hayal kırıklığına uğratma, işgörenlerin üretkenliğinin azalması, bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasının engellenmesi, tükenmişlik ve düşük katılım gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Kesen, 2015: 6532).

2.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Örgütsel Adalet Algısı ve Sosyal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkiler

Örgütlerin sıkça kullanmış olduğu grup çalışmasında, her bir grup üyesinin kişiliği, sistemin yapısını şekillendirmektedir. Bu bağlamda herhangi bir kısıtlama olmayan grup çalışmalarında, güçlü kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin en iyi oldukları mevkilere yükselmeleri olağan bir durumdur. Diğer taraftan, bir işgörenin, uygun olmayan bir durumda grup üyelerine hükmetmek, korkutmak veya taciz etmek

amacıyla mevki ya da güçlü kişilik özelliğini kullanması bazı problemler yaşanmasına ve olumsuz sonuçlar doğmasına neden olabilmektedir (Piezon ve Ferree, 2008: 5). Literatürdeki çalışmaların birçoğunu kişilik özellikleri ile kaytarma davranışını en aza indirme yolları oluşturmaktadır. Bu bağlamda beş faktör kişilik özelliklerinin sorumluluk boyutunun iş performansını etkilediği ve sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişki içerisinde olduğu ileri sürülmektedir (Rothmann ve Coetzer, 2003: 68; Tan ve Tan, 2008: 100; Buz, 2011: 19). Bununla birlikte, bazı çalışmalarda sorumluluk boyutuna ek olarak dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutlarının da örgüt performansları üzerinde etkisinin olduğu ve sosyal kaytarma davranışı eğilimini etkilediği belirtilmektedir (Bellenger, 1999:2; Buz, 2011: 19; Schippers, 2014: 65). Diğer taraftan, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının da sosyal kaytarma davranışını etkilediği, özellikle işgörenlerdeki dağıtım adaleti ve prosedürel adalet konusunda adil davranılmadığı algısının sosyal kaytarma davranışı eğilimini arttırdığı ifade edilmiştir (Liden, vd., 2004: 288; Piezon, 2011: 44; Taner ve İştin, 2017: 36; Olcay vd., 2018: 1106).

İşgörenlerin bireysel özellikleri ve örgütsel adalet algıları, performanslarını ve örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. İşgörenlerin bu algılarının olumsuz yönde olması örgüt içerisinde onların davranışlarına yansımaktadır. Bu doğrultuda, işgörenlerdeki örgütsel adaletsizlik algısı onların sosyal kaytarma davranışı eğilimlerini arttırabilir. Diğer taraftan işgörenlerin kişilik özellikleri de örgüt içi davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve sosyal kaytarma davranışı sergilemesine neden olabilir. Bu bağlamda çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda kişilik özellikleri ile sosyal kaytarma davranışı ve örgütsel adalet ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H₁: Beş faktör kişilik özelliklerinin dışadönüklük boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₂: Beş faktör kişilik özelliklerinin uyumluluk boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₃: Beş faktör kişilik özelliklerinin sorumluluk boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₄: Beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal dengesizlik boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₅: Beş Faktör kişilik özelliklerinin yeniliklere açıklık boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışını etkilemektedir.

H₆: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₇: Örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H₈: Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu işgörenlerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Araştırma Çanakkale ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Mehmet Akif Ersoy Devlet Hastanesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çanakkale İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan araştırma izni doğrultusunda; araştırmada; doktor, hemşire, ebe, sekreter unvanlarına sahip işgörenler örneklem kapsamına dahil edilmiştir. Hastane yönetimine teslim edilen toplam 225 adet anket formundan 210'u (% 93) geriye dönmüş ancak 4 tanesinin eksik cevaplanması nedeniyle değerlendirme kapsamına alınmayarak 206 (% 91,5) adet anket formu değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına ait demografik veriler aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Cinsiyet		Yaş		Unvan		Eğitim Düzeyi	
Kadın	%63,5	18-33 arası	%47,5	Hemşire/Ebe	%33	Lise	%22,5
Erkek	%36,5	34-49 arası	%50	Sekreter	%25	Önlisans	%19,5
		50 ve üzeri	%2,5	Doktor	%25,5	Lisans	%31,5
						Lisansüstü	%17,5
Görev Birimi		Çalışma Süresi		Mesleki Kıdem		Doktora	%9
Dahiliye	%10,5	1 yıldan az	%13	1 yıldan az	%7		
Cerrahi	%8,5	1-5 yıl arası	%44,5	1-5 yıl arası	%28,5		
Kadın Has. Doğum	%8	6-10 yıl arası	%24	6-10 yıl arası	%28,5		
		11 ve üzeri	%18,5	11 ve üzeri	%36		

Araştırmaya katılan hastane işgörenlerinin % 63,5'i kadın; % 36,5'i erkektir. Bu işgörenlerin %50'si 34-49 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Ayrıca işgörenlerin önemli bir bölümünün lisans mezunu oldukları görülmektedir. İşgörenlerin unvan dağılımları incelendiğinde, %33'lük bir oranla hemşire/ebe unvanına sahip katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır. Diğer taraftan, dahiliye biriminde görev yapan işgörenlerin, araştırmanın %10,5'ini oluşturduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bir bölümü 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip bireylerdir. Son olarak katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde ise, %36 oran ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip işgörenler oluşturmaktadır.

3.2.Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin beş faktör kişilik özelliklerini, örgütsel adalet algılarını ve sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerini ölçmeye yönelik üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi metrik ifade (“Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum”) kullanılmıştır. Bununla birlikte anket formunda, işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 soruya yer verilmiştir.

Kişilik Özellikleri Ölçeği: Kişilik özellikleri ölçeği, Çarıkçı, vd. (2010)'nin çalışmasından alınmıştır. Kişilik özellikleri ölçeğinde; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve yeniliklere açıklık boyutlarına ait 45 ifade yer almaktadır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .842) göstermiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 21 madde faktör yüklerinin 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmış ve kalan maddelerin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü görülmüştür. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .51 ile .87 arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet ölçeği, Fernandes ve Awamleh (2006)'in çalışmasından alınarak Türkçeleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına ait 17 ifade

bulunmaktadır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .950) göstermiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 2 madde faktör yüklerinin 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmış ve kalan maddelerin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü görülmüştür. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .55 ile .83 arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

Sosyal Kaytarma Davranışı Ölçeği: Sosyal kaytarma davranışı ölçeği ise, Kanten (2014)'in çalışmasından alınmıştır. Sosyal kaytarma davranışı ölçeğinde 10 ifade yer almaktadır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri .926) göstermiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 1 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışında bırakılmış ve kalan maddelerin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü görülmüştür. Kalan maddelerin faktör yüklerinin .71 ile .83 arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

Açımlayıcı faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.80 programından yararlanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri Dağılımı

Değişkenler	X ²	d.f.	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Kişilik Özellikleri	305.46	199	1.53	0.88	0.84	0.97	0.92	0.96	0.052
Örgütsel Adalet	152.60	73	2.09	0.90	0.86	0.99	0.98	0.98	0.074
Sosyal Kaytarma	24.37	13	1.87	0.97	0.93	0.99	0.98	0.99	0.066

Tablo 2'de yer alan x²/df, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin kişilik özellikleri, örgütsel adalet ve sosyal kaytarma davranışı ölçekleri için kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$
PGFI	$.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI \leq .95$

Tablo 3'te χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum indeksleri gösterilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla; korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te hesaplanan değerler gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

		Dışa Dönüklük	Uyum.	Sorum .	Duygusal Dengesizlik	Yeniliğe Açıklık	Dağıtım Adaleti	Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Sosyal Kaytarma
Dışa Dönüklük	Pearson Cor.									
	Sig.(2-tailed)									
Uyum.	Pearson Cor.	329**								
	Sig.(2-tailed)	000								
Sorum.	Pearson Cor.	245**	518**							
	Sig.(2-tailed)	000	000							
Duygusal Dengesizlik	Pearson Cor.	,313**	,176*	,125	1					
	Sig.(2-tailed)	000	013	077						
Yeniliğe Açıklık	Pearson Cor.	383**	301**	174*	-,213**					
	Sig.(2-tailed)	000	000	014	003					
Dağıtım Adaleti	Pearson Cor.	071	123	,098	-,131	169*				
	Sig.(2-tailed)	314	083	166	064	017				
Prosedürel Adalet	Pearson Cor.	070	169*	,026	-,083	135	792**	1		
	Sig.(2-tailed)	324	017	716	240	056	000			
Etkileşimsel Adalet	Pearson Cor.	129	124	,089	-,117	112	726**	842**	1	
	Sig.(2-tailed)	068	080	211	098	115	000	000		
Sosyal Kaytarma	Pearson Cor.	,098	,198*	,496*	200**	008	308*	232**	267**	
	Sig.(2-tailed)	168	005	000	004	911	000	001	000	
**Kolerasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.										

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmada beş faktör kişilik özellikleri boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; dışadönüklük ile sosyal kaytarma davranışı arasında ($r=-0,098$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İşgörenlerin uyumluluk özelliği ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde ($r=-0,198$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki görülmüştür. İşgörenlerin sorumluluk özelliği ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönde ($r=-0,496$; $p<0,01$) anlamlı

bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin duygusal dengesizlik özelliği ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde ($r=0,200$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki görülmüştür. Diğer taraftan yeniliğe açıklık boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında ($r=0,008$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla diğerlerine göre daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada örgütsel adalet boyutları ile sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; örgütsel adalet değişkeninin dağıtım adaleti boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde ($r=0,308$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Prosedürel adalet boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde ($r=0,232$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet değişkeninin son boyutu olan etkileşimsel adalet ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönde ($r=0,267$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun sosyal kaytarma davranışıyla daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir.

4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada korelasyon analizi vasıtasıyla, değişkenler arasındaki ilişkinin var olup olmadığı test edilmiştir. Buna ek olarak korelasyon analizi bulguları yardımıyla, araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan sosyal kaytarma davranışını ne düzeyde etkilediğinin açıklanması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, korelasyon analizi sonucunda kabul edilen araştırma hipotezlerindeki ilişkilerin bağımsız ve bağımlı değişkenler çerçevesinde regresyon analiziyle açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Kişilik Özellikleri Boyutlarının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Dışa Dönüklük	-,143	,076	-,145	,063
Uyumluluk	,082	,073	,080	,263
Sorumluluk	-,555	,075	-,528	,000
Duygusal Dengesizlik	,137	,060	,142	,022
Yeniliğe Açıklık	,104	,071	,113	,144
Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Davranışı				

Tablo 5’deki regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir ($F=24,913$; $p<0,001$). Kişilik özelliklerinin dışa dönüklük boyutunun ($\beta=-,145$; $p>0,05$) sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H_1 hipotezi reddedilmiştir. Kişilik özelliklerinin uyumluluk boyutunun da sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H_2 hipotezi desteklenmemiştir. Kişilik özelliklerinin sorumluluk boyutu ($\beta=-,528$; $p<0,05$) sosyal kaytarma davranışlarını negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan kişilik özelliklerinin duygusal dengesizlik boyutu ($\beta=,142$; $p<0,05$) sosyal kaytarma davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte kişilik özelliklerinin yeniliğe açıklık boyutunun ($\beta=,113$; $p>0,05$) sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H_5 hipotezi reddedilmiştir. Regresyon analizi sonucunda kişilik özelliklerinin sadece sorumluluk ve duygusal dengesizlik alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan uyumluluk, dışa dönüklük ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışları üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Boyutlarının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Dağıtım Adaleti	,240	,082	,332	,004
Prosedürel Adalet	- ,153	,088	-,224	,085
Etkileşimsel Adalet	,181	,086	,237	,036
Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Davranışı				

Tablo 6’deki regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir ($F=9,507$; $p<0,001$). Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ($\beta=,332$; $p<0,05$) sosyal kaytarma davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutunun ($\beta=-,224$; $p>0,05$) sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. H_7 hipotezi reddedilmiştir. Diğer taraftan örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ($\beta=,237$; $p<0,05$) sosyal kaytarma

davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H₈ hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının diğer bir boyutu olan prosedürel adaletin sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde çeşitli alanlarda karşımıza çıkması olağan olan grup çalışması, iş hayatının da vazgeçilmez bir unsurudur. Grup çalışmasında her birey kendisine özgü davranışlar sergilemekte ve diğer bireyler arasından ayırt ediciliğini yansıtmaktadır. Bu durum her zaman olumlu sonuçlar ile karşılaşılacağı anlamına gelmemektedir. Grup çalışması sonucunda ortaya çıkan, aynı zamanda bireysel ve örgütsel çıktıları etkileyen sosyal kaytarma davranışı, örgütler tarafından istenmeyen bir kavramdır. Sosyal kaytarma davranışı ile örgüt içerisindeki işgören performansları düşmekte, verimlilik azalmakta, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle de hastane gibi yoğun iş gücünün olduğu örgütlerde işgörenler, göstermiş oldukları performansın yöneticileri tarafından fark edilmediğini düşündüklerinde veya görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeseler bile diğer işgörenler tarafından yerine getirileceği algısı ile sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin kişilik özellikleri de sosyal kaytarma eğilimlerini etkilemektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, sorumluluk düzeyi yüksek işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı eğilimlerinin olmadığı yönündedir. Öyle ki sağlık çalışanlarının sorumluluk duygusunun yüksek olması yapmış oldukları iş için çok önemli bir özelliktir. Dolayısıyla kendisini hastalarına ve işverenlerine karşı sorumlu hisseden işgörenin, motivasyonu yüksek olmakta ve verimli çalışmaktadır. Buna karşın işgörenin, kendi iç dünyasında olumsuz (endişeli, depresif, sinirli vb.) duygu özelliklerine sahip olması, hastane gibi hayati önem taşıyan örgütlerde, karşılaştığı problemler ile başa çıkmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işgörenin duygusal olumsuzluklar yaşaması hastalarına ve işe karşı sıkılmışlık hissi uyandırmakta, onlara karşı düşmanca ve düşüncesiz davranması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumda birey mümkün olduğunca iş yükümlülüklerinden kaçınmakta ve kaytarma eğilimi göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işgörenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenin ücret, terfi, statü gibi kazanımlarının adil olduğunu algılaması ve aynı zamanda bu kazanımlarının yöneticiler tarafından doğru ve yeterli bir şekilde dağıtıldığı yönünde de bilgilendirilmesinin sosyal kaytarma davranışı eğilimini etkileyeceği ifade edilebilir. Ayrıca hastane yöneticilerinin işgörelere karşı kibar, anlayışlı ve saygılı bir tutum içinde olmaları, işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Adalet algısı pozitif yönde olan hastane işgöreni hem hastalarına karşı hem de diğer işgörelere karşı olumlu davranışlarda bulunabilir. Diğer bir ifadeyle hastane işgöreninin yöneticiler tarafından diğer işgörelere göre kendisine haksızlık veya adaletsizlik yapıldığına yönelik algısı sosyal kaytarma davranışı eğilimini etkilemektedir. Sonuç olarak hastane işgörenlerinin kaliteli bir hizmet sunabilmeleri, hem kişisel hem de örgüt açısından verimliliğini arttırmaları kendilerine eşit ve adil davranılmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenin, görevinin hayati önem taşıması; iş yoğunluğunun, çalışma sürelerinin ve örgütsel prosedür yükümlülüklerinin fazla olması işlerinin ne kadar önemli ve zor olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin hastane tarafından adil davranılmadığına yönelik bir algıya sahip olmaları, işgörenin iş yükünü arttırmakta, motivasyonunu düşürmekte ve onu görevinden uzaklaştırmaktadır. Bu durum hastane işgörenini, sosyal kaytarma davranışına iten en önemli nedenlerden biri olarak görülebilir.

Araştırmada birtakım kısıtlar yer almaktadır. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamında yer alan hastane çalışanları için geçerlidir. Başka il, başka hastane ya da başka sektörlerde yapılması farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilir. Diğer taraftan araştırmanın 206 işgören ile gerçekleştirilmesi bir diğer önemli kısıttır. Daha geniş örneklemelerde farklı bulgular elde edilebilir. Son olarak araştırma, beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel adalet algısı ile sosyal kaytarma davranışı ilişkisini bir model çerçevesinde açıklamaktadır. Bu nedenle ilgili yazına mütevazı bir katkı sağlaması umulmaktadır. Ayrıca sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal tükenme, rol belirsizliği, işten ayrılma niyeti vb. olumlu ve olumsuz sonuçları ile ilişkilerini inceleyen daha kapsamlı bir çalışmanın yapılması araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., Yücekaya, P., Kısacık, Ç. N. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Baptiste, B. (2018). The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Authentic Leadership. Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Unpublished Doctorate Degree Thesis, America.
- Bellenger, L. B. (1999). A Constructive-Developmental Examination of The Propensity to Engage in Social Loafing. Auburn University, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Alabama.
- Bikari, S. (2017). Tüketicilerin Çevreye Yönelik Tutumları ve Kişilik Özellikleri Açısından Bölümlendirilmesi, Kohonen Ağları (Öz-Düzenlemeli Harita Ağları-SOM) ve Kümeleme Analizinin Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Butler, M. A. (2012). The Effects of Organizational Justice Perceptions Associated with the use of Electronic Monitoring on Employees' Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviours: A Social Exchange Perspective, University of Windsor, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Ontario.
- Buz, E. (2011). The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal and Social Loafing and The Moderating Role of Task Visibility. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Colquitt, J. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

- Crawshaw, R. R., Cropanzano, R., Bell, M. C., Nadisic, T. (2013). Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-04.
- Cristóvão, T. & Cláudia A. (2011). Antecedents of Immediate and Memory-Based Perceptions of Organizational Justice. Católica Lisbon School of Business & Economics, Unpublished Master's Thesis, Lisbon.
- Çarıkçı, İ., Kanten, S., Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 41-65.
- Çelik, A. & Damar, A. (2017). The Mediating Role of Person Organization Fit on The Effect of Organizational Justice on Work Alienation, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17, 854-866.
- Çiçekdağı, İ. H., Akgemci, T., Yılmaz, A. (2018). Relationship Between Social Loafing Behaviours on Organizational Culture Type: An Evaluation on Search and Rescue Employees, *International Journal of Social Sciences*, 7(1), 34-48.
- Develioğlu, K. & Tekin, A. Ö. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Fernandes, C. & Awamleh, R. (2006). Impact of Organisational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, 29(11), 701-715.
- Ghaziani, G., F., Safania, A., Tayebi, M. S. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 179-188.
- Girish, V. G. (2015). Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 64-72.

- Greene, M. A. (2017). The Big Five as Predictors of Behavioral Health Professional Burnout. Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Unpublished Doctorate Degree Thesis, America.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 31.
- İnanç, Y. B., Yerlikaya, E. E. (2010). *Kişilik Kuramları*, Ankara: Pegem.
- Jia, H. H. (2008). Relationship Between The Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior, Southern Illinois University at Carbondale, Unpublished Doctorate Degree Thesis.
- Kafes, M. & Kaya, Ş. D. (2017). Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerine Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11, 227-245.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karau, J. S. & Williams, D. K. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kaur, S. (2016). A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1-2), 142-154.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yasam University*, 10(38), 6478-6554.
- Kılıçlar, A., Şahin, A., Sarıkaya, S., Bozkurt, İ. (2017). Kişilik Tiplerinin Tat Tercihlerine Etkisi (Effect of Personality Traits on Taste Preferences), *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 93-117.

- Latane, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Liden, C. R., Wayne, J. S., Jaworski, A. R., Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- McCrea, R. R. & Costa, P. T. (1991). Test and Assessment The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in Counseling, *Journal of Counseling & Development*, 69, 367-392.
- Nelson, D. & Quick, J. C. (2000). Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges, SouthWestern Publishing.
- Olçay, A., Ertürk, M., Geylan, C. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Sosyal Kaytarma Düzeyi: Gaziantep Otellerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56),1101-1119.
- Öneren, M., Demirel, N. E., Arar, T., Kartal, C. (2019). Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 309-318.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özek, H. (2014). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Özer, G. & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Palamutçuoğlu, T., B., Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, T. A. (2016). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analytical) Bir Yaklaşım, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2),203-216.

- Phelps, J. B. (2015). Behavioral Perspectives on Personality and Self, *Association for Behavior Analysis International*, 65, 557-565.
- Piezon, L. S. & Ferree, D. W. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A study of Public University and U.S. Naval War College Students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2), 1-17.
- Piezon, L. Sherry (2011). Social Loafing and Free Riding in Online Learning Groups. The Florida State Universty, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Florida.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Schippers, C. M. (2014). Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.
- Seguel, M. A., Paez, D., Sanchez, M. F. (2015). Humor Styles and Personality: A Meta-Analysis of The Relation Between Humor Styles and The Big Five Personality Traits, *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 335-340.
- Shaye, A. (2009). Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity?. Alliant International University, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Los Angeles.
- Sudin, S. (2011). Fairness of and Satisfaction With Performance Appraisal Process, Universiti Tenaga Nasional, *International Conference on Business and Economic Research*, 1239-1257.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Şeşen, H. & Kahraman, A. Ç. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.

- Tamkins, M. M. (2007). The Relation of Personality to Organization-Based Self-Esteem: An Application of The Five-Factor Model of Personality, Columbia University, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Columbia.
- Tan, H. H. & Tan, L. M (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89–108.
- Taner, B. & İştin, E. A. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41.
- Uslu, Y. D. & avuş. M. F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7, 51-54.
- Yadav, K. L. & Yadav, N. (2016). Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes. *NMIMS*, 31, 14-40.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yoğurtçu, D. D. (2018). The Relationship Between Five Factor Personality Traits and Nomophobia Levels Among University Students, Yeditepe University Institute of Educational Sciences Master's, Unpublished Master's Thesis, Istanbul.

Extensive Summary

The Effect of Five Factor Personality Characteristics and Perception of Organizational Justice on Social Loafing Behavior

Aylin YAVAŞ

Introduction

Personality theory is an important concept that has been included in many studies in the literature and has been studied for many years. Although many theorists have different views on defining and measuring the concept of personality, personality in the broadest sense; It is expressed as “the integral, consistent and conventional behaviour that distinguish the individual from other individuals”. The five-factor theory of personality is an approach that is frequently used to evaluate many views about the concept of personality in the literature. The five factor personality theory is based on "Trait Theory". The five-factor personality trait theory, developed by Paul Costa and Robert McCrae in 1985, consists of adjectives of "extraversion, neuroticism, compatibility, responsibility and openness to innovations" that distinguish personality from each other and use individuals to define themselves and others.

Organizational justice is a concept that expresses the employees' perceptions of justice within the organization. The concept of organizational justice, which was first used as a resource to justice issues in employee management, is based on Adams' (1965) "Equality Theory". According to Adams' theory, equality is a subjective concept found in a person's perception. In this context, employees' perception that there is inequality between the inputs they provide to the job and the results they obtain causes negative consequences such as low motivation, low productivity and higher absenteeism within the organization. Organizational justice; distribution justice consists of three types of subjective perceptions expressed as procedural justice and interactional justice. Later, the researchers investigated the perception of interactional justice in two sub-dimensions as interpersonal justice and informational justice.

In today's modern age, changes are observed in the way organizations do business. So much so that group work takes the place of individual performances. The structure of this group work is that each group is self-governing, rather than the structure of the lower-upper organization. Therefore, in organizations with group work, the tendency of employees to engage in social loafing is inevitable. Social loafing behavior causes a decrease in the responsibilities and duties of each employee as a result of the increase in the number of employees in the groups, and thus, the perception that the individual contributions of some employees will not be inconspicuous by the organization, causing a decrease in performance and a tendency to decrease in effort. On the other hand, a worker engaged in social loafing behavior creates a defense mechanism for himself, believing that other group members also engaged in social loafing behavior. Therefore, the damage caused by social loafing to the organization is very high. Because what is important for the organization and the managers is that the employees fulfill their duties in the best way. In this respect, social loafing is one of the behaviors that are not desired by the organization.

It is very important for the individual to be happy, responsible, sociable in the organization, and also to feel that he or she is treated fairly and equally, to continue and commitment work. Because, in the opposite case, the individual may tend not to fulfill his / her duty or to make less effort. On the other hand, believing that the individual's individual effort is not noticed becomes important especially in enterprises where labor is intense and working conditions are difficult, and it causes the individual's motivation to be much more affected. In this direction, the aim of the study was determined to examine the effects of personality traits and perception of organizational justice on social loafing behavior of hospital employees.

Method

The reliability levels were determined by calculating the values of the internal consistency coefficients (Cronbach's Alpha) of each scale and its sub-dimensions. In the study, exploratory factor analysis was used to test the structural validity of each scale. As a result of the exploratory factor analyzes, confirmatory factor analysis was performed using the Lisrel 8.80 program and the goodness of fit values of each scale were calculated. In addition, in order to test the relationships between variables in the study; Correlation analysis (correlation analysis) was used. In addition, with the help of

correlation analysis findings, regression analysis was used to explain to what extent the independent variables in the study affect the dependent variable.

Results

In line with the correlation analysis values, significant relationships were found between the five-factor personality traits dimensions and social loafing. According to this; A significant negative correlation was found between the compatibility feature of the five factor personality traits theory and social loafing behavior. In addition, there is a significant negative relationship between responsibility feature and social loafing. However, a positive significant relationship was observed between neuroticism feature of the employees and their social loafing behavior.

Significant relationships were found between organizational justice dimensions and social loafing behaviors. According to this; A positive significant relationship was found between the distributive justice dimension of the organizational justice variable and social loafing. It was observed that there was a positive significant relationship between the procedural justice dimension and social loafing behavior. A positive significant relationship was found between interactional justice, the last dimension of the organizational justice variable, and social loafing.

In addition, in line with the findings of regression analysis, the responsibility dimension of personality traits affects social loafing behaviors negatively. On the other hand, the emotional imbalance dimension of personality traits positively affects social loafing behaviors. As a result of the regression analysis, it was determined that distribution justice and interactional justice, which are sub-dimensions of organizational justice perception, have an effect on social loafing behaviors.

Conclusion

Group work, which is commonplace in various fields today, is an indispensable element of business life. In group work, each individual exhibits unique behaviors and reflects their distinctiveness from other individuals. Social loafing, which emerges as a result of group work and affects individual and organizational outcomes, is an undesirable concept by organizations. With the social loafing behavior, employee performances within the organization decrease, productivity decreases, and negative

consequences such as burnout occur. In addition, the personality traits of the employees also affect their tendency to social loafing. Findings obtained in the study show that employees with high level of responsibility do not have tendencies of social loafing. On the other hand, the fact that the employee has negative (anxious, depressed, angry, etc.) emotional characteristics in her inner world makes it difficult for the employee to cope with the problems she encounters in vital organizations such as hospitals. In this case, the individual avoids work obligations as much as possible and tends to be loafing.

On the other hand, it reveals that there is a relationship between the perceptions of distributive and interactional justice and social loafing of employees in organizational terms. Therefore, it can be stated that the perception of the employee's gains such as wages, promotion and status as fair and at the same time informing that these gains are correctly and adequately distributed by the managers will affect the tendency of social loafing. In addition, hospital managers' polite, understanding and respectful attitude towards employees may positively affect the perceptions of justice of the employees. Employed with a positive perception of justice can behave positively both towards its patients and towards other employees.

EVOLUTION OF THOUGHT FOR PRODUCTION FUNCTION: FROM CLASSICAL ECONOMICS TO NON-PARAMETRIC FUNCTIONS

Ast. Prof. Can BEKAROĞLU¹

ABSTRACT

This paper tackles the evolution of thought regarding the production theory from classical to neoclassical era, reaching to its modern techniques in DEA (Data Envelopment Analysis). David Ricardo, with his seminal book, “On the Principles of Political Economy”, is a great example depicting the classical chain of thought of his time, while the famous Cobb-Douglas Function highlights the shift in economical thinking from “average” to “marginal” and from “macro” to “micro” and from “labor focused” to “capital & labor”. Based on the footsteps of the neoclassical assumptions, non-parametric approaches such as DEA evolve on the concept of producing a certain output level from the given input bundle, and derive their frontier from the given data with the defined technology. DEA literature on undesirable outputs extends by introducing solutions to well known issues, such as the relaxation of the “free-disposability” for certain outputs, along with the differentiation between weak and strong disposability, asymmetric treatment of bad and good outputs, and the use of shadow prices.

Keywords: Classic Economics, Neoclassical Economics, Cobb-Douglas, DEA

JEL Classification: B10, B21, C00

KLASİK İKTİSATTAN NON-PARAMETRİK FONKSİYONLARA, ÜRETİM FONKSİYONUNA DAİR İKTİSADİ DÜŞÜNCENİN EVİRİMİ

ÖZET

Bu makale, klasik iktisadi çağdan neo-klasik çağa, oradan da DEA (Veri Zarflama Analizi) gibi günümüzün modern non-parametrik tekniklerine uzanacak şekilde üretim fonksiyonunun ekonomik düşünce bazındaki evrimini ele almaktadır. David Ricardo, “On the Principles of Political Economy” adlı özgün çalışmasıyla, klasik iktisadi düşünce yapısını özetlerken, ünlü Cobb-Douglas Fonksiyonu, iktisadi anlayıştaki “ortalama”dan “marjinal”e, “makro”dan “mikro”ya, “emek”ten “emek ve sermaye”ye geçişi betimlemektedir. Neoklasik temeller üzerine bina edilen, DEA gibi non-parametrik yaklaşımlar, mevcut girdi sepeti ile belli bir çıktı seviyesi elde etmek ve eldeki veriler ile mevcut teknolojiye göre üretim sınırlarını türetmek üzere geliştirilmişlerdir. İstenmeyen çıktılar da içine alacak şekilde gelişen DEA literatürü, belli çıktılar için serbest atılabilirlik (free-disposability) varsayımının kaldırılabilmesi, hatta zayıf ve güçlü atılabilirlik (weak-strong disposability) kavramları ayrımı, kötü ve iyi çıktıların asimetrik ele alınması ve gölge fiyatların kullanımı ile bilinen birçok soruna çözüm bulmuştur.

¹ Ast. Prof. Can Bekaroğlu, ÇanakkaleOnsekizMartUniversity, Faculty of Political Sciences, Department of Economics, orcid: 0000-0002-4033-1897

Anahtar Kelimeler: Klasik İktisat, Neoklasik İktisat, Cobb-Douglas, DEA
JEL Sınıflandırması: B10, B21, C00

1. INTRODUCTION AND THE RICARDIAN PRODUCTION FUNCTION

The production function can simply be described as the framework that defines the relationship between inputs and outputs in the process of production, which is basically the transformation of those inputs into outputs given the available technology. However, the intricacies and the structure of this relationship, as well as the desire to find a more formalized, encompassing and unified technical definition for it has been in the works at least since the times of David Ricardo, who, in his seminal book titled “On The Principles of Political Economy” (Ricardo, 1821, Chapter 1 pages 1-48) required first to understand the concept of “value”, giving two definitions for it:

a) The Use Value, which depends on the utility derived from the use of a good, and will determine the demand for that good. In this sense, water is very valuable since the average benefit derived from it is very high. The Use-Value, in Ricardo's understanding, is constant. However, even basic goods like water, have changing benefits, from time to time, person to person, and at different quantities. In Ricardian Language, there is a homogeneous utility derived from a good.

b) The Exchange Value, which depends on the quantity of labor necessary to produce a good, is also the relative value in the market in exchange with other goods. Namely, the cost of a good (or rather its supply) dictates the exchange value of a good in the long run, although the short-run values might fluctuate depending on demand.

One major flaw for such explanation is illustrated by Ricardo himself. Supply constrained goods like diamond have many times more exchange value than most other goods that require higher amount of labor to be processed, so the cost (in labor terms) cannot be the reason for its high exchange value. Therefore supply is not solely determined by cost (or labor-cost for that matter).

Ricardo takes “labor” as the absolute yard-stick in determining the value of goods, since its (exchange) value, in his perspective, does not change in the long run. All other goods, and even capital, change in its value, depending on the quantity of labor used to produce them, while labor itself is not produced but taken as a direct input from

individuals. This implicitly assumes that the product of labor is homogeneous once it is standardized with given intensity and skills-set.

Although Ricardian value of production is measured in labor terms, the wages paid to the workers are not necessarily equal to the value of their work, but rather determined by the labor supply, which is ever abundant. Wages, thus, tend to be equal to the subsistence level in the long run, with the effect of the adjusting supply due to the population changes and short-run fluctuations in workers' welfare. The discrepancy between the wages and labor's value of production enables the capital owner to induce profits, though after due “rents” are paid to the land-owners.

The rents, in Ricardian perspective, arise from “homogeneous” profits across non-homogeneous land, exhibiting variable returns to scale. Without the existence of such variation, the rents would be effectively zero, and only in the existence of such unequal distribution of land, rents would be granted to the relatively more productive land owners. Therefore rising rents must be a symptom of rising inequality.

Ricardo explains that the production must equal the sum of those three factors: rent paid to the land-owners and determined by the unequal distribution of land; wages paid to the workers, determined by the subsistence level; and profit as the leftover share for the capital. Positive profit will lead to capital accumulation and better use of capital, possibly increasing its productivity, and requirement of decreasing quantities of land (under constant demand), which will lead to a change in the distribution of income.

In Ricardian framework, what makes land eligible for rent is its “scarcity” and “non-uniformity”. Without either of those constraints, rent would be effectively zero. It is, rather, the non-uniformity aspect of land, causing diminishing returns to productivity, which is the crucial point here. The reason for such a result is the non-homogeneity of the land, which still implicitly assumes the same land will always yield the same product regardless of how many times it is plowed under *ceteris paribus*.

Ricardo does not talk about “marginal product” of land, even between heterogeneous pieces, but the differences between such different pieces of land might be interpreted as the marginal product of a relatively more fertile land upon another less fertile one. On the other hand, labor was not considered to exhibit diminishing returns to

production since it was not scarce and could have easily been replaced by another, thus forced to behave identically.

2. COBB-DOUGLAS AND THE NEOCLASSICAL PRODUCTION FUNCTION

The seminal paper titled “*A Theory of Production*” by Cobb & Douglas in 1928 shows the establishing trends of the Neoclassical Production Theory at the time, depicting both labor and capital as the key components of the production function, which may not seem so different from the classical school at first sight. However, the roles that are assigned to the capital and labor, and the way they interact with the production process are vastly different.

Cobb & Douglas assume that production is the result of three key components, namely capital, labor and technology, which is determined exogenously. Total Factor Productivity (TFP), in this framework, covers not only technological improvements but all other changes in the production function that lead to an increase (or decrease) in the production not captured by the changes in labor and capital. In some ways, it is the slack variable determined exogenously.

Although such assumptions might be logical for small economies that adopt only imported technologies without much friction or adaptation, it fails short of expectations of an actual endogenous production where the technology is determined within the system. Nevertheless, the Cobb & Douglas paper did a phenomenal job explaining several principles:

Marginal Productivity of Capital and Labor: The paper clearly shows that both labor and capital exhibit diminishing marginal returns to productivity separately but constant returns to a scale as a whole. Therefore there is a natural limit to how much capital and labor will be used in the production, depending on their marginal productivities.

Factor Prices: Both wages and interest rates equal the marginal productivity of their factors in factor markets. Increased marginal labor and capital productivities will simply increase their factor demands and help determine market prices with the given supplies.

One major difference between the classical and neoclassical views stems from the periods that shaped people's minds. An agriculture dominant society was focused on land, with little capital accumulation, while an industrialized society is much more capital abundant, with a shifting focus from land to capital and entrepreneurship. Thus the scarcity of land is not as pronounced, and the increased capital has striking consequences both on labor productivity, and the capital's role as a major instrument in production.

3. COMPARING THE RICARDIAN AND NEOCLASSICAL VIEWS

Ricardo took labor as the yard-stick of production, with its seemingly solid and stable value explaining all other goods, including the means of production. Land is subject to rent due to its non-homogeneous nature, and is used for production only after labor input. Capital, likewise, is used in production thanks to labor input. Labor might change in productivity but that is only because of the variation of capital's own productivity. In other words, the productivity change happens at average level, and only from capital to labor, not the other way around since labor's inherent value and productivity are assumed constant.

Cobb-Douglas, on the other hand, show that the interaction between labor and capital is a two-way relationship, since both labor and capital do influence each other. In this sense, labor's value is not constant either but subject to change, depending on the capital accumulation. Cobb-Douglas also showed that this interaction does not happen on the “average” but rather on the “marginal” level. It is because marginal productivity of labor has increased so much that (the capital per labor rose to 2.5 times of its original level between 1899 and 1922) the wage rate is no longer equal to the subsistence level. The decrease in relative abundance in labor also helps explaining the argument, which is a result of labor demand increasing much faster than the supply.

Ricardo, although talks about diminishing returns with respect to non-homogeneous land, fails to recognize the existence of diminishing returns with respect to the over-use of homogeneous capital and labor, which would require the use of marginals, rather than averages. Though he knew that the changes in capital productivity affect the labor productivity, he considered more of a constant and homogeneous increase in all labor, regardless of the amount of use. In neoclassical

view, however, this acts like a shift in all marginal levels, which is also a two way relationship between labor and capital. Furthermore, those cross interactions are subject to diminishing returns. In other words, an increase in capital has a positive but diminishing role in the marginal productivity of labor and vice versa.

The Cobb-Douglas Function, although phenomenally helpful in explaining the factors of production and their marginal contributions, is fatally simplistic and flawed in its mechanism, taking the technological progress as “manna from heaven”, which is further explained by endogenous production and growth models more recently.

Another significant difference between classical and neoclassical schools is the utilization of mathematics in their language. Ricardo, although uses math to express his ideas and explain the logic as to why and how things happen in economics, his language is simple enough to be understood for an “average” person who is good at logical thinking but not necessarily savvy at math. Neoclassical thinking directly addresses to the people who literally think at the “margin”, with a good level of familiarity with mathematics, where intuition takes a step back behind the curtain.

Although a well written mathematical equation can express the ideas of many pages in an extremely efficient manner, rather than overly profuse and philosophical explanations of the classical era, it might also estrange masses who have a knee jerk reaction towards serious math. It is the neoclassical mathematical approach though, which enabled the marriage of statistical sciences to beget parametric and nonparametric methods such as Econometrics and Data Envelopment Analysis, which inevitably contribute to the economics theories to further improve, especially in quantitative analysis.

4. PRODUCTION FUNCTION AND THE TECHNICAL INEFFICIENCY

One interesting aspect of the Cobb-Douglas study is to synthesize a hypothetical production function from the given input data, with estimated contributions for each, and decide the exogenous total factor productivity thereof. Although highly useful, this approach implicitly assumes that the changes in the total factor productivity are inherently exogenous and does not properly address whether or not such changes are due to a shift in the production function or simply a movement closer towards a virtually optimum frontier.

Debreu's 1951 Paper, "The Coefficient of Resource Utilization", reveals the fact the Cobb Douglas Production implicitly assumes that all resources are used efficiently and the economy operates at the frontier, while total factor productivity (TFP) behaves like a productivity shock that shifts the production function. Debreu suggests that the economy is not necessarily operating on the pareto-optimum frontier but usually inside at suboptimal levels; and with the given technology, the changes in the so called TFP arise mainly due to three major causes that result in sub-optimal production, namely

- a) Underutilization of Resources,
- b) Technical Inefficiency,
- c) Inefficiency of Economic Organization,

All of these lead to what Debreu call "Dead Loss". Therefore, without even a technological breakthrough or changes in factors of production, the output can increase possibly due to changes in the factors above, which is technically a movement closer to the frontier where the pareto-optimum levels lie.

Farrell, in his 1957 Paper, "The Measurement of Production Efficiency" argues that the stylized production functions such as Cobb-Douglas are usually wildly optimistic, not suitable to a real life scenario, while obtaining real life data from non-parametric analysis is both more realistic and viable, and does not contradict any of the neoclassical principles.

He notes that previous measures of efficiency usually take one input as the yardstick (usually the labor employed) ignoring all other inputs, leading to inconsequential results. He then chooses to go on the footsteps of Debreu, assuming that the actual production is usually a fraction of the maximum attainable amount (the production frontier), where the firms have an efficiency level equal to or less than 1.

Farrell talks about two types of efficiency; "Technical Efficiency", which is similar to Debreu's "Coefficient of Resource Allocation", where firms produce a certain fraction of the maximum attainable output given the obtained data, taking a value between 0 and 1. Technical efficiency might be obtained with many different input-bundles and this is where the "Price Efficiency" comes into play. Firms are price efficient when they choose the cost-minimizing input-bundle. So technical efficiency

does not automatically imply price efficiency, and technically efficient firms might still be price inefficient.

The main problem in this approach is to estimate an isoquant production curve from observed data points. The isoquant here, by definition, is “convex to the origin”, and “has nowhere a positive slope”, making this isoquant (SS) the most conservative estimate. In other words, it depicts the minimum output level that needs to be produced with the 2 input-bundle to be considered efficient. Addition of new observations may decrease the efficiencies but will never increase them, which is expected since a good college by local standards, for instance, may be only average by national standards but not necessarily great, due to a greater pool of data. It also allows for diseconomies of scale and can be influenced by the measurement methods.

All of the lines on such an isoquant, with the given output are technically efficient, although only the cost-minimizing point on this isoquant is price-efficient. However, price efficiency here implicitly assumes perfectly elastic supply and substitutability of each factor similar to the Cobb-Douglas form (with respect to capital & labor) leading to under-efficiency in terms of price.

Homogeneity is another problem constructing the efficient productive frontier. If all firms suffer a systematic inefficiency, or are composed of homogeneous firms, then their technical efficiencies will be overstated. Certainly a bigger set of observations always help, but the efficiency of a relatively more diverse group will appear lower but more realistic, while the pooled data will offer even better results since the technique is highly dependent on the data set.

5. COMPARING THE COBB-DOUGLAS WITH FARRELL & DEBREU PAPERS

Cobb-Douglas correctly identified capital, labor, and technology as the three components of production on a consistent neoclassical framework, each contributing with their marginal productivities equal to their factor prices. It was a progress by leaps and bounds on the classical theory, but still far from perfect due to its well known setbacks.

First of all, Cobb-Douglas uses a specific production function ($AK^\alpha L^\beta$), where A stands for exogenous total factor productivity, while the marginal productivities of

capital and labor are given by α and β . Although it is reasonable to assume that α and β are subject to change with the observed data, the functional form is just assumed and overly-simplistic with all the non-fitting slack swept under “A”. We have no guarantee that this is the right functional form as it is plausible to come up with an entirely different function that yields similar or even better fit with the data.

Farrell’s technique, on the other hand, does not need or use any specific functional form, but instead constructs a frontier based on the observations, effectively nullifying such a possibility. The elimination of a specific form does not defy the neoclassical principles though, since variable returns to scale are allowed, along with convexity of the input bundle and free disposability (which was later coined). Even though we do not have functional form, we have a clear relationship between the input and output bundles, creating a virtual production frontier.

Secondly, Cobb-Douglas implicitly assumes all agents operate at the production frontier, producing optimal outputs. The changes in TFP (A) are directly reflected as a shift in the production frontier, although they may very well be an improvement on the existing technology. Debreu (1951) argues that the agents do not necessarily operate at the frontier but inside at suboptimal levels, and apart from the real technological shocks that will genuinely shift the production frontier, most of the changes in TFP come from increases in resource utilization, as well as technical and organizational efficiency levels.

Third, the exogeneity of TFP is a very well known deficiency of the Cobb-Douglas function. Technology is not a separate input used in the production or exogenous effect that dictates the efficacy of your production, but rather an integral part of the production engine that determines the very functional form and how it interacts with the used inputs. So a change in technology yields a change in the whole functional form and its interaction with inputs. Although more sophisticated endogenous models have been developed by time, they are still prone to similar limitations due to a specific functional form, while Farrell’s nonparametric methodology circumvents this issue by avoiding a specific function but rather relying entirely on the observed data, where technology is inherently integrated, and systematic efficiency differences are likely to be due to technological or organizational discrepancies.

Finally, Farrell's technique is able to draw an efficiency figure based on multiple inputs, rather than one input such as labor ignoring all others. Using labor productivity as the sole basis for efficiency possibly made sense in a very agricultural society, but after industrialization along with massive capital accumulation, it makes little sense with such discrepancy of capital spread. Cost comparisons are also of limited use due to price diversity across regions. Above all, Farrell is able to distinguish between price efficiency and technical efficiency in spite of different given input prices.

In short, Debreu and Farrell's papers, based on Koopman's (1951) and Pareto's (1897) foundations do a tremendous job in explaining the neoclassical production theory and the inherent inefficiency embedded in the system, by giving an intuitive yet sophisticated explanation for productive efficiency. Even though Farrell's technique is also far from perfect and limited in applicability, a brilliant set of ideas brought with it lead to a whole new world of nonparametric methods that not only compete with but also complete other statistical and econometric methods such as parametric and nonparametric regression analysis and linear modelling.

6. NON-PARAMETRIC FORM AND THE UNDESIRABLE OUTPUTS

The Modern DEA Models have been largely shaped by CCR (Charnes, Cooper, Rhodes, 1978) and BCC (Banker, Charnes, Cooper, 1984) papers based on the principles of Debreu (1951) and Farrell (1957), which today comprises over 70% of the studies using a non-parametric production function (Varabyova et. al., 2013). One of the major assumptions in the basic DEA Model is the "free disposability of outputs", which, although is a fair assumption, may sometimes cause problems. This becomes evident with "undesirable outputs" such as "environmental pollution" (Pittman, 1981), where free-disposability may not be feasible. This requires "*asymmetric treatment*" of desirable and undesirable outputs, which was not possible in Farrell's Technique (Pitmann, 1983).

The FGLP89 (Färe, Grosskopf, Lovell & Pasurka, 1989) and FGLY93 (Färe, Grosskopf, Lovell & Yaisawarng, 1993) papers distinguish between weak and strong disposability. Weak Disposability requires a reduction in "desirable output" for a proportional reduction in the "undesirable output", thus is not costless. In other words, producing more of desirable output requires a higher production of undesirable output;

therefore the efficiency is then tied to the minimum production of this “undesirable output” for the maximum production of desirable outputs, using the minimum level of inputs.

The FGLY93 Methodology, which aims to credit for the desirable output and penalize for the undesirable output, comes up with a Hyperbolic Efficiency Measure, which improves on the Enhanced Productivity Measure that prevailed before (FGLP89), by using the asymmetric efficiency measures, also capturing the shadow prices, rather than just relying on the market prices. Also, unlike the traditional method, the FGLY93 Technique enables us to have several efficiency measures depending on what to maximize/minimize, keeping what variables constant. In addition, there are 2 significant findings noted:

a) *Efficiency measures are very sensitive to the inclusion of undesired outputs.* The efficiency figures will be significantly different due to weak disposability and environmentally conscious firms will seem less efficient unless adjusted for the given regulations and/or conditions in place.

b) *Strong vs. Weak Disposability implies large costs to environmental precaution and regulations,* which is subject to a trade-off with respect to social marginal benefit. Along with the associated political concerns, it can be used as an argument for environmental policies.

7. COMPARING DEBREU-FARRELL WITH FGLP89 & FGLY93 PAPERS

Farrell’s seminal methodology relies heavily on the free disposability of outputs, which, realistic as it may be, proves to be problematic with respect to undesirable outputs, which may not be freely disposable at all. This leads to a whole literature in DEA that differentiates between strong and weak disposability. In this context, weak disposability requires a reduction in good/desirable output for a proportional decrease in undesirable/bad output, thus it is costly.

Unlike Farrell’s Technique, where all outputs are good outputs and tried to be maximized, the new Technique aims to credit for good output and penalize for bad output. However, this requires asymmetric treatment of good and bad output efficiency measures for proportional changes while this was not possible in the seminal Farrell’s Technique, which employed a unique efficiency measure instead.

Conventional Efficiency Measure (Farrell), while ignoring undesirable outputs, aims

- Maximum proportionate increase in outputs
- Maximum proportionate decrease in inputs

Enhanced Efficiency Measure, (ignoring weak disposability), aims

- Maximum proportionate increase in desirable outputs
- Maximum proportionate decrease in undesirable outputs
- Maximum proportionate decrease in inputs

Hyperbolic Efficiency Measure (FGLY93) finally aims the same proportionate changes above with asymmetric efficiency changes to capture the effects of weak disposability. There are two major differences between the FGLP89 Study with Multilateral Productivity and the FGLY93 Study with Hyperbolic Efficiency:

First, FGLY93 uses shadow prices instead of market prices, which might be different for any firm, and do not constitute an inherently reliable source of efficiency evaluation. However, Shadow Prices, which are equal to their idiosyncratic Marginal benefits that vary by producers, are a much better fit and source of evaluation for efficiency. This is also a huge improvement on the original Efficiency Technique, first employed by Farrell.

Secondly FGLY93 uses multiple efficiency measures, rather than a single measure, depending on the what to maximize/minimize and keep constant. This does not only provide a huge flexibility and variety over the previous method, but also tends to produce more realistic efficiency figures.

8. SUMMARY AND CONCLUDING REMARKS

In the 1821 Ricardian framework of the classical era, labor is ever abundant, homogenous in production and constant in value. Rents only exist due to the scarcity of land, and capital accumulation is only possible only due to the left over profits after the distribution of (subsistence) wages and rents. Therefore production is a function of labor only.

The 1928 Cobb-Douglas paper of the neoclassical era shows, however, capital also plays a great role in the production, having a two way relationship with labor, which renders production a function of both labor and capital in addition to a third exogenous factor, called “Total Factor Productivity”, accounting for the level of technology among others while the economic thought shifts from averages to marginals, and from macro to micro.

Debreu (1951) and Farrell (1957) of the modern era point out that it is wrong to assume that all resources are used efficiently and the economy operates at the frontier, suggesting that the economy is not necessarily operating on the pareto-optimum frontier but usually inside at suboptimal levels due to underutilization of resources, inefficiency of economic organization and technical inefficiency. They suggest various measures for technical inefficiency and ways to integrate this into the production function.

CCR (1978) and BCC (1984) papers formalize the methodology for non-parametric Data Envelopment Analysis based on Debreu and Farrell’s studies, which are later extended by FGLP89 and FGLY93 papers to allow for weak and strong disposability to include undesirable outcomes in the analysis as well as shadow prices instead of market prices.

There are certainly further developments in the literature which are beyond the scope of this paper such as the integration endogenous technology (Romer, 1986), non-parametric regression analysis (Meeusen & Broeck, 1977) and inclusion of the stochastic shocks in the production function (Kumbhakar & Lovell, 2000), and finally the admixture of stochastic and non-parametric methods (Ray & Kumbhakar, 2015), all of which we hope to address in future papers.

REFERENCES

- Charnes A, Cooper WW, Rhodes E. (1978), Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*;2(6):429–44.
- Banker RD, Charnes A, Cooper, (1984), WW. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*; 30:1078–92.
- Cobb, C. W., Douglas, P. H., (1928). A Theory of Production, *The American Economic Review*, Vol. 18, No. 1 (Mar.), pp. 139-165
- Fare, Rolf, Shawna Grosskopf, C. A. Knox Lovell, and Carl Pasurka, (1989). Multilateral Productivity Comparisons When Some Outputs Are Undesirable: A Nonparametric Approach, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 71, No. 1 (Feb.), pp. 90-98
- Fare, Rolf, Shawna Grosskopf, C. A. Knox Lovell, and Suthathip Yaisawarng (1993). Derivation of Shadow Prices for Undesirable Outputs: A Distance Function Approach, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 75, No. 2 (May), pp. 374-380
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Production Efficiency, *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 120, No. 3, pp.253-290
- Debreu, G. (1951). The Coefficient of Resource Utilization, *Econometrica*, Vol. 19, No. 3 (Jul.), pp. 273-29
- Koopmans, T. C. (1951). Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, Chapter III in *Activity Analysis of Production and Allocation*, Cowles Commission Monograph 13, T. C. Koopmans, ed., New York: John Wiley and Sons, pp. 33-97.
- Kumbhakar, S., & Lovell, C. (2000). *Stochastic Frontier Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meeusen, W. and Broeck, J. v. d. (1977). Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error, *International Economic Review*, vol. 18, issue 2, 435-44

- Pareto, V. (1897). *Cours d'conomie politique*, Lausanne, Vol. II, Paragraphs 720-735, 1.013-1.023.
- Pittman, R. W. (1981). Issues in Pollution Control: Interplant Cost Differences and Economies of Scale”, *Land Economics* 57, 1-17.
- Pittman, R. W. (1983). Multilateral Productivity Comparisons with Undesirable Outputs, *Economic Journal* 93 (Dec), 883-891.
- Ray, S., Kumbhakar, S., Dua, P. (2015). *Benchmarking for Performance Evaluation: A production frontier Approach*. Springer
- Ricardo, David, (1821), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, 3 ed., McMasterUniversity Archive for the History of Economic Thought.Chapter 1 Pages 1-48
- Romer P., (1986). Increasing Returns and Long-run Growth, *Journal of Political Economy*, vol. 94, issue 5, 1002-37
- Varabyova, Y. & Schreyögg J., (2013) International comparisons of the technical efficiency of the hospital sector: Panel data analysis of OECD countries using parametric and non-parametric approaches, *Health Policy*, Volume 112, Issues 1–2, September 2013, Pages 70-79

İNFORMEL İLETİŞİMİN ROL ÖTESİ DAVRANIŞLAR İLE GERİ ÇEKİLME DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gülten GÜMÜŞTEKİN¹

İskender VAROL²

ÖZET

İnformel iletişim, örgütsel çevrede işgörenler arasındaki karşılıklı etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan doğal bir süreçtir. Literatürde, informal iletişimin bireyler ve örgütler açısından bazı faydalar sağlamanın yanında bir takım olumsuz çıktılarının da doğmasına neden olacağı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada informal iletişimin olumlu ve olumsuz örgütsel sonuçlarının bir arada ele alınması amaçlanarak, informal iletişimin işgörenlerin rol ötesi davranışlar sergilemeleri ile geri çekilme davranışı sergilemelerini etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırma amacı kapsamında, Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren 15 ilk ve orta dereceli eğitim kurumunun 175 öğretmeninden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; informal iletişimin öğretmenlerin kuruma ve öğrencilere yönelik destekleyici yönde rol ötesi davranışı sergilemelerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bununla birlikte informal iletişimin geri çekilme davranışları kapsamında ise sosyal kaytarma davranışı sergilemeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İinformel İletişim, Rol Ötesi Davranışlar, Geri Çekilme Davranışları

JEL Kodları: M10, M16

THE EFFECTS OF INFORMAL COMMUNICATION ON EXTRA-ROLE AND WITHDRAWAL BEHAVIORS

ABSTRACT

Informal communication is a natural process arising from mutual interaction among the employees in organizational environment. In the literature, it is asserted that informal communication will cause some negative outcomes to emerge in addition to providing some benefits for individuals and organizations. Accordingly, it is assumed that informal communication will affect the employees to exhibit extra-role and withdrawal behaviors by targeting to handle positive and negative organizational outcomes of extra-role and withdrawal behaviors of the employees together. Within the aim of the study, data from 175 teachers of 15 primary, secondary and tertiary education

¹Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, ggumustekin@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0561-1989

²Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi, iskendervarol@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-5091-7472

institutions operating in Çanakkale city center were obtained by way of questionnaire. The obtained data were evaluated by means of descriptive and confirmatory factor analyses, correlation analysis and regression analysis and significant findings were attained. According to the research findings; It was found that informal communication positively and significantly affect the teachers' ability to exhibit extra-role behavior toward organization and their students in supportive direction. On the other hand, it was concluded that informal communication positively affects the demonstration of social loafing behavior in the scope of withdrawal behaviors.

Keywords: Informal Communication, Extra-Role Behaviors, Withdrawal Behaviors

JEL Codes: M10, M16

1. GİRİŞ

Günümüzün iş dünyasında örgütler kademeli olarak iyileşme ve değişim gösteren birimler olarak karakterize edilmektedir. Bu özellik çerçevesinde örgütler karmaşık, dinamik ve uluslararası bir arenada varlıklarını sürdürürebilme ve başarı elde etme arayışındadırlar. Örgütlerin, rekabetçi çevreye ayak uydurmaları ve üstünlük elde etmeleri ise etkili iletişim süreçlerinin yapılandırılmasıyla ilişkilendirilmektedir (Sadia vd., 2016: 34). Başka bir ifadeyle, örgütlerin iç ve dış çevreye uyum sağlamalarının ve faal olarak bilgi alışverişini gerçekleştirebilmelerinin etkili bir iletişim sistemi yapılandırmalarına bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen etkin iletişim, örgüte yön veren, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran; aynı zamanda grupları ve bireyleri bir arada tutan bir mekanizma rolüne sahiptir (İnce, 2011: 107). Literatürde örgütsel iletişimin bireylerarası bilginin aktarılma şekline bağlı olarak formel ve informel iletişim olmak üzere iki kategoride ele alındığı görülmektedir. Formel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısı çerçevesinde şekillenen önceden belirlenmiş iletişim kanallarına dayalı olarak ortaya çıkan iletişim türünü ifade ederken; informel iletişim ise bireylerin görev alanlarının dışında kendi aralarında geliştirdikleri sosyal ilişkilere bağlı olarak oluşan dedikodu, sohbet ve söylenti gibi bilgi aktarım sürecini nitelendirir (Xu ve Li, 2013: 22-23). Örgütsel çevrede bireylerarası bilgi aktarımına ve örgüt kademelerine bağlı olarak ortaya çıkan her iki iletişim türünün de olumlu ve olumsuz yönlerinin olabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin formel iletişim daha çok örgütsel bağlılık, örgüte güven, çalışanların kararlara katılımı gibi süreçlere katkı sağlayan olumlu bir bilgi aktarım şekliyken, buna karşın informel iletişim ise bilgilerin yanlış aktarımı, dedikodu ve söylentiye dönüşmesi böylece verimliliği düşürmesi gibi

olumsuz etkileri olan ancak aynı zamanda bir sosyalleşme aracı göreviyle olumlu bir yön barındıran bir özellik de taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çevrede informal iletişimin olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, bu çalışmada informal iletişimin olumlu örgütsel çıktılar bağlamında rol ötesi davranışlar üzerindeki etkisi ile olumsuz sonuçlardan birisini temsil eden geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Başka bir ifadeyle, araştırmada örgütsel ortamdaki informal iletişim sürecinin çalışanların rol ötesi davranışları ile geri çekilme davranışları sergilemelerini etkileyeceği varsayılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

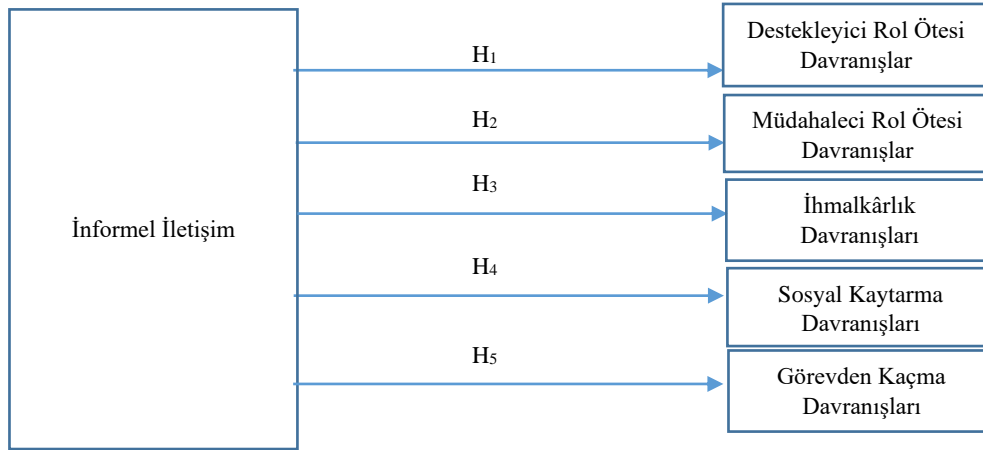
İnformel iletişim, örgütsel çevrede bireylerin yüz yüze etkileşim kurmalarına bağlı olarak ortaya çıkan, doğal bir bilgi paylaşma anlayışını ifade etmektedir (Alparslan ve Kılınc, 2015: 116). İinformel iletişim, örgütlerde, bireylerin birbirleriyle gönüllü olarak geliştirdikleri, sosyal bir amaç ve sohbet içeriği taşıyan, görev ve iş odaklı olmayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fay ve Kline, 2012: 63). Bununla birlikte, literatürde informal iletişimin; örgüt üyelerinin amaç ve hedefler doğrultusunda bir arada tutulmasını sağlayan sosyal bir yapıştırıcıya benzetildiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, informal iletişim, örgütsel çevrede bireylerarası ilişkilerin yapılandırılmasına ve sosyalleşme ihtiyacının giderilmesine katkı sağlayan bir fonksiyona sahiptir (Bektaş ve Erdem, 2015: 127). Örgütlerde; havadis taşıma, söylenti ve dedikodu olarak da nitelendirilen informal iletişim süreci basit bir bakış, başını sallama, gülümseme, jest ve mimikleri kullanma veya sessiz kalma gibi davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Deepa ve Seth, 2006: 2). Bu süreç, çalışma ortamında bireylerin birbirlerini güvenilir olarak nitelendirmesi, arkadaşlık ilişkisi geliştirmesi, fiziksel ve psikolojik bir yakınlık kurmasıyla başlayan karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Sosyal ihtiyaçları giderme aracı olarak görülmesine rağmen informal iletişim örgütsel çevrede kaçınılmaz ancak üst yönetimin onaylamadığı ve zaman kaybı olarak nitelendirdiği bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Subramanian, 2006: 2).

İnformel iletişim, formal iletişime göre bilgilerin daha hızlı aktarılmasına fayda sağlaması ve iletişim engellerinin ortaya çıkması durumunda bilgi aktarım sürecini kolaylaştırması açısından örgütsel ve sosyal yaşamda hayati role sahip bir unsurdur. Başka bir ifadeyle, informal iletişimin bireylerarasındaki etkileşimi arttırması, iş

çevresindeki monotonluğu önlemesi, diğer bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesi, sosyal ilişkilerin yapılandırılmasını ve sürdürülmesini sağlaması açısından olumlu bir yönü olduğunu ifade etmek mümkündür (Himmetoğlu vd., 2018: 63). Aynı zamanda informal iletişim, bilginin hızlı ve etkin paylaşımıyla örgütlerde karar verme süreçlerini iyileştiren, yeniliği destekleyen, belirsizliği ve örgütsel çevredeki stres düzeyini azaltan, sosyal açıdan bağlılığın oluşmasına katkı sağlayan bir rol oynamaktadır (Fay, 2011: 214). Bununla birlikte, informal iletişimin ortak değer ve amaçların paylaşılmasına zemin hazırlaması sebebiyle örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel bağlılığı artırması beklenmektedir (Fay, 2006: 11-12). Böylece örgüte bağlılık ve aidiyet duyan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve rol ötesi davranışlar gibi olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilebilir. Rol ötesi davranışlar, işgörenlerin rol tanımlarında yer almayan, biçimsel rol gereklerinin ötesinde bir ödül beklentisi olmadan isteğe bağlı olarak sergiledikleri, örgüte fayda sağlayan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütsel çevrede çalışma arkadaşlarına yardım etme, örgütle ilgili olumlu söylemlerde bulunma, problemlerin çözümünde inisiyatif ve sorumluluk alma, işbirliği yapma, yenilikçi fikir ve öneriler geliştirme, beceri ve yetenekleri arttırmak için çaba sarf etme gibi çeşitli tutum ve eylemleri kapsamaktadır (Alparslan ve Kılınç, 2015: 120-121).

Diğer taraftan, informal iletişimin olumlu örgütsel çıktılarının yanı sıra örgütsel çevrede karmaşıklık oluşturması, zaman kaybına yol açarak, örgütsel performansı ve verimliliği düşürmesi aynı zamanda bireylerarası çekişmelerin ve çatışmaların yaşanmasına yol açması gibi olumsuz sonuçlar doğurması mümkündür. Dolayısıyla, informal iletişimin bilgi paylaşma ve yaymanın ötesinde gerçekçi olmayan söylenti veya dedikodu şeklinde bir amaca yönelmesi durumunda, örgütsel çevrede işlevsizlik oluşturacağı ifade edilebilir (Himmetoğlu vd., 2018: 63). Daha geniş bir çerçevede informal iletişimin iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz çıktılarla birlikte işgörenlerin saldırgan ve nezaketsiz davranışlar ile ses çıkarma davranışı sergilemelerine yol açması beklenmektedir (İnce ve Gül, 2011: 108). Buna karşın örgütlerde bireyler arasında gelişen informal iletişim sürecinin dışlanmaya yol açarak, bazı işgörenleri geri çekilme davranışı sergilemeye yöneltebileceği ifade edilebilir. Geri çekilme davranışı, çalışanların biçimsel rolleri için harcayacağı çabayı en alt seviye indirmesini ve bu rolleri yerine getirmekten kaçınma eğilimi göstermesini ifade etmektedir (Wang ve Yi, 2012: 214). İşe geç kalma, çeşitli bahanelerle işe

devamsızlık yapma, işten erken çıkma, uzun dinlenme molaları verme, işi erteleme ve ihmal etme, kayıtsız kalma, verilen görevi etkili bir şekilde yerine getirmeme ve işten kaytarma gibi birçok davranışı kapsayan geri çekilme davranışlarının örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir (Kanten vd., 2018: 724). Sonuç olarak, informal iletişimin örgütsel çevrede hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda araştırmada, informal iletişimin olumlu ve olumsuz örgütsel davranışları etkileyeceği varsayımından yola çıkarak; informal iletişimin çalışanların rol ötesi davranışları ile geri çekilme davranışları sergilemelerini etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H₁: İnformel iletişim öğretmenlerin destekleyici yönde rol ötesi davranış sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: İnformel iletişim öğretmenlerin müdahaleci yönde rol ötesi davranış sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İnformel iletişim öğretmenlerin ihmalkârlık davranışı sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: İnformel iletişim öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: İnformel iletişim öğretmenlerin görevden kaçma davranışı sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, informal iletişimin rol ötesi davranışlar ile geri çekilme davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, öğretmenlerin informal iletişim kurma eğilimlerini, rol ötesi davranış ve geri çekilme davranışı sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmanın konu açısından kapsamı; informal iletişim, rol ötesi davranışlar ve geri çekilme davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada informal iletişim; etkileme, bilgi, arkadaşlık ve eğlenme olmak üzere dört boyutta; rol ötesi davranışlar destekleyici ve müdahaleci olarak iki boyutta; geri çekilme davranışları ise ihmalkârlık, sosyal kaytarma ve görevden kaçma olarak üç boyut altında ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını Çanakkale il merkezinde faaliyet gösteren 15 adet ilk ve orta öğretim okulunda görev yapan 175 öğretmen oluşturmaktadır. Okullara elden teslim edilen 250 adet anket formundan geriye dönen 186 adet (% 74) anket formunun, 175 adedi (% 70)'i değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. İformel iletişim ölçeği Uğurlu (2014); geri çekilme davranışı ölçeği Kidwell Jr. ve Robie (2013); rol ötesi davranışlar ölçeği ise Demir (2015) çalışmasından elde edilmiştir. Ölçekler, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Ölçeklerde yer alan değişkenlere ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmektedir:

Tablo 1. Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

İnformel İletişim (kalan 23 madde) KMO: .817 Varyans: %61	Cron. Alpha	Rol Ötesi Davranışları (kalan 14 madde) KMO: .857 Varyans: %53	Cron. Alpha	Geri Çekilme Davranışları (kalan 12 madde) KMO: .820 Varyans: %64	Cron. Alpha
1. Faktör: Arkadaşlık	.912	1. Faktör: Destekleyici Rol Ötesi Davr.	.768	1. Faktör: İhmalkârlık	.875
2. Faktör: Eğlenme	.706	2. Faktör: Müdahale Edici Rol Ötesi Davr.	.880	2. Faktör: Görevden Kaçma	.723
3. Faktör: Etkileme	.755			3. Faktör: Sosyal Kaytarma	.689
4. Faktör: Bilgi Edinme	.830				

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

	X²	d.f.	$\chi^2/df \leq 5$	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
İnformel İletişim	270.60	144	1.87	0.86	0.81	0.94	0.94	0.93	0.071
Rol ötesi Davr.	100.75	52	1.93	0.91	0.87	0.96	0.96	0.94	0.073
Geri Çekilme Davr.	87.95	51	1.72	0.92	0.88	0.98	0.98	0.97	0.065

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 3'te katılımcıların demografik bilgileri yüzde (%) olarak yer almaktadır.

Cinsiyet	%	Eğitim Düzeyi	%	Kadro Unvanı	%	Yaş	%	Kıdem	%
Kadın	67	Lisans	84	Öğretmen	87	34-41 yaş	33	16 yıl üzeri	45
Erkek	33	Lisansüstü	16	Müdür/Müdür Yrd.	13	42-49 yaş	26	11-15 yıl arası	21
						26-33 yaş	26	6-10 yıl arası	18
						50 üzeri	15	5 yıldan az	16
Toplam	100		100		100		100		100

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan 175 öğretmenin önemli bir kısmı (% 67)'si kadın, (% 33)'ü ise erkektir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 84)'ü lisans düzeyinde; % 16'sı ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 33'ü 34-41 yaş, % 26'sı 26-33 yaş, % 26'sı 42-49 yaş ve % 15'i ise 50 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin kadro unvanı açısından dağılımına bakıldığında %87'sinin öğretmen kadrosunda, %13'ünün ise müdür ve müdür yardımcısı kadrosunda görev yaptığı görülmektedir. Kıdem süreleri açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin % 45'i 16 yıl ve üzeri, % 21'i 11-15 yıl arası, % 18'i 6-10 yıl arası, %16'si ise 5 yıldan daha az bir çalışma süresine sahiptir.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve öğretmenler tarafından sergilenen informal iletişim kurma eğilimi ile rol ötesi ve geri çekilme davranışları sergileme eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4'te hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort	S.S	1	2	3
İnformel İletişim	3.29	.42	1		
Rol Ötesi Davranışlar	3.70	.46	.182**	1	
Geri Çekilme Davranışları	1.94	.51	.144*	-.160*	1

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Tablo 4'te korelasyon matrisinde verilen bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin informal iletişim kurma düzeyleri ile rol ötesi davranış sergileme eğilimleri arasında ($r = .182$; $p < 0.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; öğretmenlerin informal iletişim kurma düzeyleri ile geri çekilme davranışı sergileme eğilimleri arasında ($r = .144$; $p < 0.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Hipotez testlerine ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. İnformel İletişimin Destekleyici Rol Ötesi Davranış Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Beta	R ²	Anlamlılık
İnformel İletişim	.309	.241	.241	.001
Bağımlı Değişken: Destekleyici Rol Ötesi Davranış 1- $R = .241$ $F = 10.649^{**}$				

Tablo 5'teki bulgular, informal iletişimin öğretmenlerin destekleyici yönde rol ötesi davranışlar ($\beta = .309$ $p < 0.01$) sergileme düzeylerini olumlu ve anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir, H_1 hipotezi desteklenmektedir. Elde edilen bu bulgu, eğitim kurumlarında informal iletişimin olumlu yönü olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, informal iletişimin eğitim kurumlarında öğretmenlerin öğrencilere, çalıştığı kuruma ve çalışma arkadaşlarına yönelik destekleyici ve rolleri kapsamında yer almayan, isteğe bağlı davranışlar sergilemelerini arttırdığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 6. İnförmel İletişimin Müdahaleci Rol Ötesi Davranış Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Beta	R ²	Anlamlılık
İnförmel İletişim	.089	.058	.058	.445
Bağımlı Değişken: Müdahaleci Rol Ötesi Davranış 1- R= .058 F = 587				

Tablo 6'daki bulgular, införmel iletişimin öğretmenlerin müdahaleci rol ötesi davranışlar ($\beta = .089$ $p > 0.01$) sergileme düzeylerini anlamlı yönde etkilemediğini göstermektedir, H₂ hipotezi desteklenmemektedir. Elde edilen bu bulgu, eğitim kurumlarında införmel iletişimin öğretmenlerin biçimsel rolleri kapsamında yer almayan kurumun işleyişine müdahale etmeye yönelik rol ötesi davranış sergileme düzeylerini arttırmadığını ifade etmektedir.

Tablo 7. İnförmel İletişimin İhmalkârlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Beta	R ²	Anlamlılık
İnförmel İletişim	.087	.118	.087	.252
Bağımlı Değişken: İhmalkâr Davranışlar 1- R=.087 F =1.319				

Tablo 7'deki bulgular, införmel iletişimin öğretmenlerin ihmalkâr davranışlar ($\beta = .087$ $p > 0.01$) sergileme düzeylerini anlamlı yönde etkilemediğini göstermektedir, H₃ hipotezi desteklenmemektedir. Elde edilen bu bulgu, eğitim kurumlarında införmel iletişimin öğretmenlerin işlerini ihmal etmeye yönelik bir davranış sergilemelerine yol açmadığını göstermektedir.

Tablo 8. İnförmel İletişimin Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Beta	R ²	Anlamlılık
İnförmel İletişim	.246	.153	.024	.043
Bağımlı Değişken: Kaytarma Davranışı 1- R=.153 F =4.174				

Tablo 8'deki bulgular, informal iletişimin öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı($\beta = .246$ $p < 0.05$) sergileme düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir, H_4 hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuca göre, eğitim kurumlarında informal iletişim süreci öğretmenlerin kaytarma davranışı sergileme düzeylerini arttırmaktadır.

Tablo 9. İnfornel İletişimin Görevden Kaçma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Beta	R ²	Anlamlılık
İnfornel İletişim	.154	.103	.011	.174
Bağımlı Değişken: Görevden Kaçma Davranışları				
1- R=.011 F =1.861				

Tablo 9'daki bulgular, informal iletişimin öğretmenlerin görevden kaçma davranışları ($\beta = .154$ $p > 0.01$) sergileme düzeylerini anlamlı olarak etkilemediğini göstermektedir, H_5 hipotezi desteklenmemektedir. Elde edilen bu bulgu, eğitim kurumlarında informal iletişimin öğretmenlerin olumsuz bir davranış olan görevden kaçma davranışı sergileme düzeylerini arttırmadığını göstermektedir.

5. SONUÇ

İnfornel iletişim, günümüzün iş ve sosyal yaşamında sosyal ilişki kurma ihtiyacı çerçevesinde kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve kaçınılmaz bir süreçtir. Bireyler, toplumsal yaşamlarında ve örgütsel çevrede sohbet, bilgi paylaşma, haber uçurma, dedikodu yapma, söylenti gibi sözel iletişim biçiminde veya jest, mimik, beden dili vasıtasıyla sözel olmayan şekillerde informal iletişim kurma eğilimi gösterebilirler. İnfornel iletişimin ortaya çıkış süreci, iletişimi başlatan bireylerin özellikleri, iletilmek istenen mesajın niteliği ve iletişim sürecinin gerçekleştiği ortam gibi birçok faktörle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte informal iletişimin özellikle örgütsel çevrede yapılandırılma biçimi ile birlikte olumlu veya olumsuz etkilerinin önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, informal iletişim amaç ve kapsamı itibarıyla olumlu bir bakış açısıyla başladığında, sosyal ihtiyaçların giderilmesine, arkadaşlık ilişkilerinin pekişmesine, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan işlevsel bir özelliğe sahiptir. Ayrıca, sosyalleşme imkânı sağlayan informal iletişimin yardımsever ve isteğe bağlı davranışların artmasına katkı sağlaması aynı zamanda örgüte aidiyet ve bağlılık gibi

olumlu tutumların oluşmasını da kolaylaştırması beklenmektedir. Buna karşın, informal iletişimin haber uçurma, dedikodu ve söylenti yayma gibi fonksiyonel olmayan bir amaç çerçevesinde ortaya çıkması durumunda, örgütsel çevrede iş tatminsizliği, dışlanma, performans düşüklüğü ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurması mümkündür. Diğer taraftan informal iletişim sürecinin üretkenlik karşıtı iş davranışları, sabotaj, saldırganlık ve geri çekilme davranışlarının artmasına da neden olacağı ifade edilebilir.

Araştırmada, informal iletişimin olumlu ve olumsuz etkileri bir arada ele alınarak, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin aralarındaki informal iletişim sürecinin rol ötesi davranışlar ile geri çekilme davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenlerin informal iletişim kurmalarının çalışma arkadaşlarına, öğrencilerine ve görev yaptıkları kuruma destekleyici yönde rol ötesi davranış sergileme eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin geliştirdikleri arkadaşlık ilişkileri, karşılıklı güven ve sosyal iklim sebebiyle rol gerekleri kapsamında yer almayan davranışları isteyerek kurumları, çalışma arkadaşları ve öğrencileri için sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma bulguları öğretmenlerin informal iletişim kurma düzeylerinin müdahaleci yönde rol ötesi davranış sergileme eğilimlerini etkilemediğini belirtmektedir. Ayrıca, olumsuz sonuçlar bağlamında irdelendiğinde, öğretmenlerin informal iletişim kurma eğilimlerinin geri çekilme davranışının boyutlarından sadece sosyal kaytarmayı etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen sonucu, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin zamanlarını sohbet ve dedikodu gibi amaçlarla informal iletişim kurmaya harcamaları durumunda işten kaytarma eğilimi göstermelerine neden olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırmanın diğer bulgularına göre, informal iletişimin öğretmenlerin işlerini ihmal etme ve görevden kaçma gibi geri çekilme davranışlarını etkilemediğini göstermektedir. Bu bağlamda, informal iletişimin olumlu yönleri kapsamında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin rol ötesi davranışlar sergileme düzeylerini arttırdığı; buna karşın olumsuz etkiler çerçevesinde ise sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini etkilediği ifade edilebilir. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında sosyalleşme, bilgi paylaşma ve bilgi iletme gibi amaçlarla ortaya çıkan informal iletişim sürecinin hem olumlu ve hem de olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir. Bu çerçevede, eğitim

kurumlarının yöneticilerine informel iletişimi, bu sürecin meydana gelme şekline ve amacına göre olumlu ya da olumsuz açıdan değerlendirmeleri önerilebilir. Bununla birlikte, ilerideki araştırmalarda eğitim kurumlarında öğretmenleri informel iletişim kurmaya teşvik eden unsurların irdelenmesi veya informel iletişimin örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık veya aidiyet gibi tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Alparslan, A.M., ve Keskin Kılınç, U. (2015). The Power of Informal Communication and Perceived Organizational Support on Energy at Work and Extra Role Behavior: A Survey on Teachers. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 113-138. Doi: 10.14687/ijhs.v12i2.3243.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt XVII Sayı:1, 125-139. Doi: 10.5578/jeas.9446.
- Deepa, S. & Seth, M. (2016). Can Organizational Grapevine be Beneficial? An Exploratory Study in Indian Context. *English for Specific Purposes World*, Issue 49, v.17, 1-19, ISSN 1682-3257, www.esp-world.info.
- Demir, T. (2015). Öğretmenlerin Sergiledikleri Rol Fazlası Davranışlar ve Bireysel Değerler ile İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ D. ve Bayrak C. (2018). Eğitim Örgütlerinde İnfomal İletişim Araçları Olarak Söylenti ve Dedikodunun Yönetimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 62-85.
- İnce, M. ve Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1), 106-124.
- Fay, M.J. (2006). Informal communication practices between peers in the remote work context, Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.

- Fay, M.J. (2011). Informal Communication of Co-Workers: A Thematic Analysis of Messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229, Doi: 10.1108/17465641111188394.
- Fay M.J. & Kline S.L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61-76. doi:10.1108/17465641111188394.
- Kanten, P., Gümüştekin, G. ve Kanten S. (2018). Aile İşletmelerinde Kötü Alışkanlıkların İşgörenlerin Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İKY Uygulamalarının Düzenleyici Rolü. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 10-12 Mayıs, 2018, 723-733.
- Kidwell Jr. R. E. & Robie C. (2006). Withholding Effort in Organizations: Toward Development and Validation of A Measure. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 537-561.
- Sadia, A., Salleh, B.M., Kadir, Z.A. & Sanif, S. (2016). The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 34-39, ISSN (Online) 2519-0326 (Print) 2519-089X.
- Subramanian, S. (2006). An "Open Eye and Ear" Approach to Managerial Communication. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 10 (2), 1-10.
- Uğurlu, C. T. (2014). İnfomal İletişim Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(3), 83-100.
- Wang, S. & Yi, X. 2012. Organizational justice and work withdrawal in Chinese companies: The moderating effects of all ocentrism and idiocentrism. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2): 211-228.
- Xu, Q. & Li, X. (2013). The Connotation of Informal Communication and its Application in Long Distance Vocational Education. 2nd International Conference on Science and Social Research, (ICSSR 2013).

EXTENDED SUMMARY

THE EFFECTS OF INFORMAL COMMUNICATION ON EXTRA-ROLE AND WITHDRAWAL BEHAVIORS

Gülten GMŐTEKIN¹

Çanakkale Onsekiz Mart University

İskender VAROL²

Çanakkale Onsekiz Mart University

Introduction

Informal communication is defined as a process in organizations that individuals develop voluntarily with each other for a social purpose and within the content of conversation, and it is also not task and job oriented (Fay and Kline, 2012: 63). However, informal communication in the literature; it is seen that it is likened to a social glue that enables organization members to be held together in line with goals and objectives. In other words, informal communication has a function that contributes to the structuring of interpersonal relations in the organizational environment and to meet the need for socialization (Bektaş and Erdem, 2015: 127). In organizations; informal communication process, which is also described as grapevine, rumor and gossip, occurs with behaviors such as a simple look, nodding, smiling, using gestures and or being silent (Deepa & Seth, 2006: 2). This process is based on mutual interaction that begins with individuals' characterizing each other as reliable, developing friendship, and establishing physical and psychological intimacy in the work environment. Although it is seen as a tool to meet social needs but it is also considered as a process that is not approved by the senior management and defined as a waste of time (Subramanian, 2006: 2).

Informal communication is a vital element in organizational and social life in that it benefits the transfer of information faster than formal communication and facilitates the information transfer process in case of communication barriers. It is possible to state that it has a positive side in terms of ensuring good relations (Himmetoğlu et al., 2018: 63). At the same time, informal communication plays a role that improves decision-

making processes in organizations, supports innovation, reduces uncertainty and stress levels in the organizational environment, and contributes to the formation of social connectedness by way of fast and effective sharing of information (Fay, 2011: 214). In addition, informal communication is expected to increase organizational identification and organizational commitment as it lays the groundwork for sharing common values and goals (Fay, 2006: 11-12). Thus, it can be stated that employees who feel loyalty and belonging to the organization can display positive attitudes and behaviors such as organizational citizenship behaviors and extra-role behaviors. Extra-role behaviors are behaviors that are not included in the role definitions of the employees, and that they exhibit voluntarily without an expectation of reward beyond the formal role requirements, which benefit the organization. These behaviors include various attitudes and actions such as helping colleagues in the organizational environment, making positive statements about the organization, taking initiative and responsibility in solving problems, cooperating, developing innovative ideas and suggestions, and making efforts to increase skills and abilities (Alparslan and Kılınç, 2015: 120-121).

On the other hand, it is possible for informal communication to have negative consequences such as creating complexity in the organizational environment, decreasing organizational performance and productivity by causing loss of time, as well as causing inter-individual conflicts and disagreements, as well as positive organizational outcomes. Therefore, it can be stated that if informal communication is directed towards a goal in the form of unrealistic rumors or gossip beyond sharing and disseminating information, it can create dysfunction in the organizational environment (Himmetoğlu et al., 2018: 63). Besides, it can be stated that the informal communication process that develops between individuals in organizations may lead to exclusion and lead some employees to exhibit withdrawal behaviors. Withdrawal behavior indicates that employees reduce their effort for their formal roles to the lowest level and tend to avoid fulfilling these roles (Wang & Yi, 2012: 214). It is suggested that withdrawal behaviors occur depending on the organizational conditions which include many behaviors such as being late for work, absent from work with various excuses, leaving work early, taking long rest breaks, delaying and neglecting work, being indifferent, not performing the task effectively, and loafing (Kanten et al., 2018: 724). As a result, it is possible to state that informal communication has both positive and negative effects in the organizational

environment. In this context, based on the assumption that informal communication can affect positive and negative organizational behaviors; It is assumed that informal communication can affect employees' extra-role behaviors and withdrawal behaviors as well. Hence, this study aims to investigate the effect of informal communication on both employees' extra-role behaviors and withdrawal behaviors.

Method

The scope of the research in terms of application consists of 175 teachers working in 15 primary, secondary and tertiary schools operating in Çanakkale city center. 175 (70%) of 186 (74%) questionnaire forms returned from 250 questionnaires delivered to schools by hand were included in the evaluation. Questionnaire technique was used as data collection method in the research. In the questionnaire form, three different scales were used to measure teachers' tendency to communicate informally, their level of extra-role behaviors and withdrawal behaviors. For the responses of the expressions in the scales, a Likert type metric with five intervals was included. SPSS for Windows 22.0 and Lisrel 8.80 programs were used to analyze the data obtained. Exploratory factor analysis, reliability analysis and confirmatory factor analysis were performed on the data obtained from the sample, and then regression analysis was used to test the research hypotheses.

Results

Firstly, respondent profile, descriptive statistics and pearson correlation analysis were conducted. An important part (67 %) of the 175 teachers participating in the research are women and (33%) are men. Most of the teachers (84%) are at the bachelors degree and (16 %) have a postgraduate education level. When the findings given in the correlation matrix were examined, It was found that there is a positive significant relationship between teachers' level of informal communication and their tendency to exhibit extra-role behaviors ($r = .182$; $p < 0.01$); It was also observed that there was a positive significant relationship between teachers' level of informal communication and their tendency to exhibit withdrawal behaviors ($r = .144$; $p < 0.01$). After these analyses, regression analysis was applied to determine the relationships between variables suggested in the research hypotheses. In the first step, it was seen that informal communication level positively and significantly affects teachers' level of supportive

extra-role behaviors $\beta=.309$ ($p < 0.01$). So, H1 hypothesis was supported. In the second step, informal communication does not significantly affect teachers' levels of intervening extra-role behaviors $\beta=.089$ ($p > 0.01$). Thus, H2 hypothesis was not supported. In the third step, informal communication does not significantly affect teachers' level of negligent withdrawal behaviors $\beta = .087$ ($p > 0.01$). Hence, H3 hypothesis was not supported. In the fourth step, informal communication significantly and positively affects teachers' levels of social loafing withdrawal behaviors $\beta=.246$ ($p < 0.05$), and H4 hypothesis was supported. In the fifth step, informal communication level does not significantly affect teachers' levels of evasion withdrawal behaviors $\beta = .154$ ($p > 0.01$). So, H5 hypothesis was not supported.

Conclusion

In the study, by considering the positive and negative effects of informal communication together, the effect of the informal communication process between teachers in educational organizations on extra-role behaviors and withdrawal behaviors was examined. According to the findings, it was seen that the informal communication of the teachers working in the schools within the scope of the study tend to exhibit extra-role behaviors in the direction of supporting their colleagues, students and the institution they work. This result shows that teachers willingly display behaviors that do not fall within the scope of role requirements for their institutions, colleagues and students due to the friendship relationships they develop, mutual trust and social climate. However, the research findings indicate that teachers' level of informal communication does not affect their tendency to exhibit extra-role behaviors in an intervening way. In addition, when examined in the context of negative results, it was found that teachers' tendency to communicate informally affects only social loafing from the dimensions of withdrawal behaviors. It is possible to interpret the result as that in educational organizations, teachers tend to waste their times when they spend their time in informal communication for purposes such as conversation and gossip.

According to the other findings of the study, informal communication does not affect teachers' withdrawal behaviors such as neglecting their jobs and running away from their jobs. In this context, within the scope of the positive aspects of informal communication, it was observed that teachers in educational organizations increase their level of extra-role behaviors; However, within the framework of negative effects, it can

be stated that it affects their social loafing behaviors. Therefore, it is expected that the informal communication process, which occurs for purposes such as socializing, sharing information and conveying information in educational institutions, may have both positive and negative consequences. In this context, it may be suggested to the administrators of educational institutions to evaluate informal communication in positive or negative terms according to the way this process occurs and its purpose. However, in future studies, the factors that encourage teachers to communicate informally in educational institutions or the effect of informal communication on attitudes and behaviors such as organizational identification, organizational commitment or sense of belonging can be examined.

MESLEKİ GÜDÜLENMENİN KARIYER KARARINA ETKİSİNDE İŞSİZLİK KAYGISININ ROLÜ; SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ

Vacide Ancın
Serhat Ulucan

ÖZET

Yükseköğrenim kurumlarının mesleki programlarında öğrenim görmekte olan öğrenciler, belirli bir meslek alanına güdülenmiş ve meslek seçimlerini gerçekleştirmişlerdir. Belirli meslek güdülerıyla eğitime başlayan öğrenciler çeşitli faktörlerden etkilenerek geleceğine yönelik kariyer kararlarında değişiklik yapmak zorunda kalabilmektedirler. Bu doğrultuda araştırmanın amacı sağlık hizmetleri meslek yüksekokulunda eğitimi devam etmekte olan öğrencilerin, bu meslek alanındaki mesleki güdülenme düzeylerinin kariyer kararları üzerindeki etkisini incelemek ve bu etki üzerinde işsizlik kaygısının rolünü ortaya koymaktır. 2019-2020 eğitim öğretim döneminde sağlık hizmetleri meslek yüksekokulunda öğrenim görmekte olan 169 öğrenci araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma verileri mesleki güdülenme ölçeği, kariyer kararı ölçeği, işsizlik kaygısı ölçeği olmak üzere üç ölçekten yararlanılarak oluşturulan anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin mesleki güdülenmeleri ile kariyer kararları ve işsizlik kaygısı arasında; ayrıca işsizlik kaygısı ile kariyer kararları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğrencilerin mesleki güdülenme düzeyleri ile işsizlik kaygılarının, kariyer kararlarını etkilediği ve öğrencilerin mesleki güdülenme düzeylerinin, kariyer kararlarındaki etkisinde işsizlik kaygısının aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Güdülenme, Kariyer Kararı, İşsizlik Kaygısı, Yükseköğretim Kurumları

Jel Codes: J64, M19, M54

THE ROLE OF UNEMPLOYMENT ANXIETY IN THE EFFECT OF PROFESSIONAL MOTIVATION TO THE CAREER DECISION; EXAMPLE OF HEALTH SERVICES VOCATIONAL SCHOOL

ABSTRACT

Students studying in higher education institutions are motivated to a specific profession and have made their career choices. Students who start education with a

certain professional motive may be forced to make changes in their career decisions regarding their future by being affected by various factors. In this direction, the aim of the study is to examine the effect of the students' ongoing career education in the vocational school of health services in their career decisions and to reveal the role of unemployment anxiety in this effect. 169 students studying at the vocational school of health services during the 2019-2020 academic year constitute the sample of the study. The research data were collected by using a questionnaire method, which was created by using three scales: professional motivation scale, career decision scale, and unemployment anxiety scale. As a result of the research, between the professional motivation of the students, career decisions and unemployment anxiety; In addition, a positive relationship was found between unemployment anxiety and career decisions. Students' professional motivation and unemployment anxiety affect students' career decisions; it was concluded that professional motivation mediates unemployment anxiety in the relationship of students in career decision.

Keywords: Professional Motivation, Career Decision, Unemployment Anxiety, Higher Education Institutions

Jel Codes: J64, M19, M54

1. GİRİŞ

Yükseköğrenim kurumlarındaki eğitim süreci, gençlerin tercih ettikleri meslek alanlarında yeterli eğitim imkanı sağlarken, mesleki güdülenmelerinde, geleceklerini planlamada, kariyerlerine odaklanmada ve aynı zamanda mezuniyet sonrası işe başlama imkanları yaratmasıyla da önemli bir dönemdir.

Gençlerin meslek kararına etki eden, davranışları yönlendiren ve devamlılığını sağlayan en önemli unsurlardan biri mesleğe olan güdülenme düzeyidir (Doğan & Yıldırım, 2019: 419). Seçilen meslekte başarılı olmaları ve kariyerlerinde olumlu yer edinmeleri ise meslekteki güdülenmeleriyle yakından ilişkilidir. Mesleğini severek tercih eden gençlerin kariyer planlamaları ve kararları daha başarılı sonuçlanmaktadır.

Kariyer, bireyin iş hayatında kazandığı pozisyon ve bu pozisyondaki ilerlemeyi kapsamaktadır (Arık & Seyhan, 2016:2219). Başı belli fakat sonu belli olmayan bir yol haritası olan kariyer süreci (Mucur, 2018:1); meslekte ilerleme, başarılı olma ve yükselme (Çağlıköse, 2015:6) kavramlarını içermektedir. Bireylerin kariyer kararlarında, bireysel veya çevresel faktörler etkili olmaktadır. Hayatın her aşamasında devam eden kariyer sürecinde üniversite eğitim dönemi de en önemli basamağını oluşturmaktadır. Gençlerin kariyer konusunda sağlıklı kararlar alabilmesinde, aynı

zamanda mezuniyet sonrası işe başlama ve uygun sektörlere yönlendirilmesinde üniversitelerin büyük etkisi bulunmaktadır (Ulaş & Yıldırım, 2016: 78).

Ülkemizde üniversite öğrencilerinin yaşadıkları sorunları inceleyen araştırmalarda, öğrencilerin uyum, akademik, iletişim, ekonomik sorunlarının yanı sıra işsizlik kaygısı ve depresyon gibi sorunları yaşadıkları gözlenmektedir (Damar, Dereli & Dicle, 2015:90). Genel olarak ise öğrencilerin kaygı düzeylerinin dönemlerine göre değişiklik gösterdiği, özellikle üniversite eğitim hayatlarının ilk yıllarında daha çok barınma, sosyal çevre ilişkileri ve uyum konusunda kaygılar yaşarken, mezuniyet dönemlerinin yaklaşımlarıyla birlikte, işsizlik kaygısı ve gelecek endişesi yaşamaya başladıkları belirtilmektedir (Koç & Polat, 2006: 3; Dursun & Aytaç, 2009:72).

Yükseköğretim kurumları içerisinde yer alan meslek yüksekokullarından mezun olan öğrenciler için işsizlik kaygıları çok daha yüksek düzeylerde yaşanmaktadır (Tektaş, 2014: 245). Öğrenciler, iş bulma, işgücü piyasasına girme konularında çeşitli sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmakta ve bu konuda kaygılar yaşamaktadırlar. Gençler bu kaygıları üniversite eğitim süreçleri boyunca yaşamaktadırlar (Etçi, Çiçek & Kılıç, 2019: 309).

Sağlık hizmetleri meslek yüksekokullarındaki meslek gruplarına tercihte bulunmuş olan öğrencilerin, bu meslek alanını seçmelerinin en önemli nedenlerinden biri, sağlık alanında hizmet vermek isteği ve bu meslek alanına güdülenmeleridir. Öğrencinin bu alanda kariyerine devam etme kararı ise birçok faktörden etkilenmektedir. Bu etkenlerden en önemlisi ise, gençlerin gelecekteki iş bulma kaygılarıdır. Her geçen gün çok daha önemli hale gelmekte olan sağlık hizmetlerinde iş bulma kaygısı, bu alanda öğrenim görmekte olan öğrenciler içinde yaşanan rekabet ortamında artış göstermektedir (Turaç & Donar, 2017: 121).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mesleki Güdülenme

“Meslek, belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iştir” (www.tdk.gov.tr). Bireylerin birçok seçenek arasından

kendileri için en uygun olan mesleğe karar verebilmeleri hayatları boyunca verebileceği en önemli kararlardan biridir (Civci & Şener, 2012: 142).

Güdülenme, insan davranışlarının yönünü, şiddetini belirleyen en önemli etkidir. Güdülenmenin davranışları şekillendirme etkisi yüksek olduğu için, eğitim faaliyetlerinde de önemli bir role sahiptir. Eğitimde güdülenme, öğrencilerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkaran, öğrenmelerini ve çalışmalarını teşvik eden güç olarak tanımlanır ve içsel, dışsal ve olumsuz güdülenme olmak üzere üç gruba ayrılır. (Daglar, Bilgiç, Evcili & Bolat, 2018:1239).

Güdülenme kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. İnsanların nasıl güdülendiklerini incelediğimizde süreç teorileri karşımıza çıkmaktadır. Süreç teorileri, güdülenme sürecinin nasıl çalıştığı ve insanların hangi hedeflerle güdülendiğiyle ilgilidir (Çimen, 2016: 23).

Gençlerin eğitimsel ve mesleki güdülenmesi, kişisel gelişimleri için de önemli bir faktördür (Tsahaeva, Gasanova, Daudova, Aminova & Kabieva, 2016:125). Aynı zamanda bireyin gelişimi, mesleki başarısı ve bu başarının devamlılığı, bireyin mesleğe yönelik güdülenmesine bağlıdır. Yüksek bir güdülenmeye sahip olması, bu güdülenmeyi koruyarak kariyerine yönelik kararlar alabilmesi ve özellikle sağlık sektöründe hizmet verebilmesi için oldukça önemlidir (Çimen, 2016: 23).

Sağlık alanındaki mesleki güdülenme üzerine yapılan araştırmalarda ebelik mesleğini gönüllü olarak seçen öğrencilerin, mesleklerini kendilerine uygun buldukları ve mezuniyetten sonra mesleğe devam etmek isteyen öğrencilerin, mesleki güdülenme düzeylerinin anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur (Daglar ve ark. 2018:1244).

Sağlık Hizmetlerinin MYO öğrencilerinin, sağlık teknikerliği alanını bilerek ve isteyerek seçmiş olmaları mesleki güdülenmelerini artırmaktadır. Gayef ve Sarıkaya (2012)'ya göre Sağlık Hizmetleri MYO'da eğitim gören öğrencilerin mesleki güdülenme düzeyleri yüksektir (Gayef & Sarıkaya, 2012: 9). Gençlerin mesleklerini gönüllü olarak seçmeleri ve özellikle mesleki anlamda güdülenmeleri, geleceklerine yönelik kariyer kararında olumlu etki yaratmaktadır.

2.2. Kariyer Kararı

Kariyer; seçilen meslekte ilerleme ve daha fazla bilgi, beceri, deneyim kazanma, sorumluluk üstlenme ve saygınlık kazanma sürecidir (Güney, 2017: 21). Kariyer kararında, risklerin ve ekonomik faktörlerin tartılması, seçeneklerin incelenmesi, kişisel ihtiyaçlar ve değerlerle ilişkilerin netleştirilmesi ve bir eylem planı oluşturulması önemlidir (Klever, 1983: 4). Kariyer kararı kuramları incelendiğinde gelişimsel kariyer kuramı, karar verme sürecine ilişkin kuramlara ve sosyal öğrenme ve bilişsel kuramlara dayanmaktadır (Yusupu, 2015:15). Sosyal bilişsel kariyer kuramına göre de çalışma olanakları, iş gücü piyasası gibi etkenler kariyer kararında önemli etkiye sahiptir (Ulaş, 2018: 252).

Kariyer kararı vermede kariyer kararı verme yetkinliği önemli bir etkidir (Duru, 2019: 22). Kariyer kararı yetkinliği, bireyin mesleki gelişim döneminde gelişim görevlerine uygun davranışlar gerçekleştirebilmeleridir. Burada önemli olan faktör, bireyin mesleğine ilişkin hedefler belirleyerek geleceğini odaklanmasıdır. Bozgeyikli, Eroğlu & Hamurcu (2009), üniversite öğrencilerinin gelecek kariyer fırsatlarını inceleyen çalışmasında öğrencilerin sosyo ekonomik düzeyleri ile mesleki uygunlukları ve kariyer kararı verme yetkinlikleri arasında önemli düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Duru, 2019: 31).

Üzüm & Uçkun (2015), öğrencilerin kariyer planını etkileyen faktörlerin kariyer geleceği beklentileri ile ilişkisini inceleyen çalışmasında öğrenim görülen alanda çalışma düşüncesinin kariyer geleceği beklentileri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Arık & Seyhan, 2016: 2222).

Kariyer karar verme süreci, eğitim, öğretim, iş, kariyer ve emeklilik ile ilgili seçimler yapmakla ilgili çok sayıda etkiyi kapsamaktadır. Kariyer kuramcıları genellikle kariyer karar sürecini rasyonel bir süreç olarak nitelendirmiştir (Bright, Pryor, Wilkenfeld, & Earl, 2005: 20). Kariyer kararı vermede bireyin özyeterliliği de önemli bir faktördür. Kariyer kararı verme bağlamında öz-yeterlik, bireyin kariyer kararları vermek için gerekli görevleri başarıyla tamamlayabileceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Gadassi, Gati & Wagman-Rolnick, 2013: 493).

Üniversitede istediği alanda eğitim almakta olan, mesleklerini gerçekleştirmek amacıyla güdülenmiş gençler; alanlarında daha iyi işler gerçekleştirebilmeleri için

kariyerlerine yönelik planlamalar yapmaktadırlar. Ancak geleceklere yönelik yapılan planlamalara, bireyin yaşadığı işsizlik kaygısının olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Çünkü gençlerin iş bulabilme konusunda çok sayıda kişiyle rekabet halinde olması, geleceğe yönelik planlamalarında belirsizliğe neden olmaktadır (Kutlu, Çetinbakış & Kutlu, 2019:513).

2.3. İşsizlik Kaygısı

Günlük yaşamda her an deneyimlediğimiz kaygı, belirsizlikle ilişkili duygusal bir durumdur. Temelinde gerginlik, tedirginlik ve endişe yatan kaygı, dengesizlik hissi yaratarak, geleceğe yönelik olumsuz sonuçlara odaklanılmasına neden olur (Gerçek, 2018: 298).

İşsizlik, çalışmaya istekli ve yetenekli olunmasına, piyasada geçerli olabilecek ücretlerde iş aranmasına rağmen, bulunamaması durumudur (Etçi ve ark., 2019: 310). İşsizlik, hem ekonomiyi hem sosyal hayatı etkileyen önemli bir problem durumudur (Turaç & Donar, 2017: 120). İşsizliği etkileyen birçok nedenden bahsedilebilir. İşsizlik kavramını açıklamada Psikososyal Gelişim, Öğrenilmiş Çaresizlik, Güdülenme-Duygu Yükleme ve Beklenti-Değer Teorilerinden yararlanılmıştır. İşsizlik kaygısı ile ilişkili olan Beklenti-Değer Teorisi, bireyin güdülenmesinde beklentilerinin etkili olduğunu savunmaktadır. Buna göre, bireylerin davranışlarının kendilik beklentileri ve değerleri etkilemektedir (Kıcır, 2017: 1383).

Yapılan birçok çalışmada mezuniyet aşamasındaki gençlerin işsizlik kaygıları yüksek bulunmuştur. Gizir'in (2005) yılında ODTÜ öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada mesleki açıdan en çok kaygı duyulan noktanın iş bulamama veya maddi açıdan istenilen şartlarda iş bulmama olduğunu belirtmişlerdir (Gizir, 2005:203).

Turaç ve Donar (2017) işsizlik kaygısını bireylerin iş bulamamasıyla birlikte yaşadıkları gerginlik ve üzüntü durumu olarak açıklamaktadır (Turaç & Donar, 2017: 120). Özellikle üniversite sayılarının artmasıyla birlikte, her geçen gün artış gösteren mezun sayıları ve artan işsizlik oranları öğrencilerin kariyer kararlarına etkilemekte ve işsizlik kaygılarını artırmaktadır. Meslek seçimleri, iş bulamama korkusu ve sorumlulukları, kaygı yaratarak ruhsal çöküntülere, zihinsel hastalıklara neden olmakta

ve sonuç olarak mesleklerindeki kariyer kararlarının farklı şekillenmesine neden olmaktadır (Dursun & Aytaç, 2009:72).

Üniversite eğitimi devam eden gençlerin işsizlik kaygısını etkileyen faktörlerden biri de ailedir. Meslek seçimlerine ve mesleki güdülenmelerine etkileyen aile, gençlerin mezuniyetlerinden sonraki yaşayacakları iş bulma kaygılarına ilgisizliği, aşırı baskısı veya çeşitli sorumluluklar yüklemeleriyle etkilemektedirler (Aydın & Tiryaki, 2017:716).

İşsizlik kaygısı, öğrencilerin yaşam düzeyini negatif olarak etkilemektedir (Turaç & Donar, 2017: 119). Üniversite öğrencilerinin mezuniyet öncesi veya mezuniyetten sonra işsizlik kaygısı yaşamaları mesleklerine yönelik benimseme, güdülenme ve kariyer kararlarına olumsuz etkilemektedir (Dönmezoğulları, 2020: 4).

3. HİPOTEZ GELİŞİMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, üniversite eğitimi görmekte olan öğrencilerin mesleki güdülenmelerinin kariyer kararına etkisinde, işsizlik kaygısının rolünü incelemektir. Bu amaç kapsamında aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

1. Mesleki güdülenmelerinin kariyer kararına etkisi var mıdır?
2. İşsizlik kaygısı kariyer kararını etkilemekte midir?
3. Mesleki güdülenmenin işsizlik kaygısına etkisi var mıdır?
4. Mesleki güdülenmenin kariyer kararına etkisinde işsizlik kaygısının rolü var mıdır?

3.2. Önemi

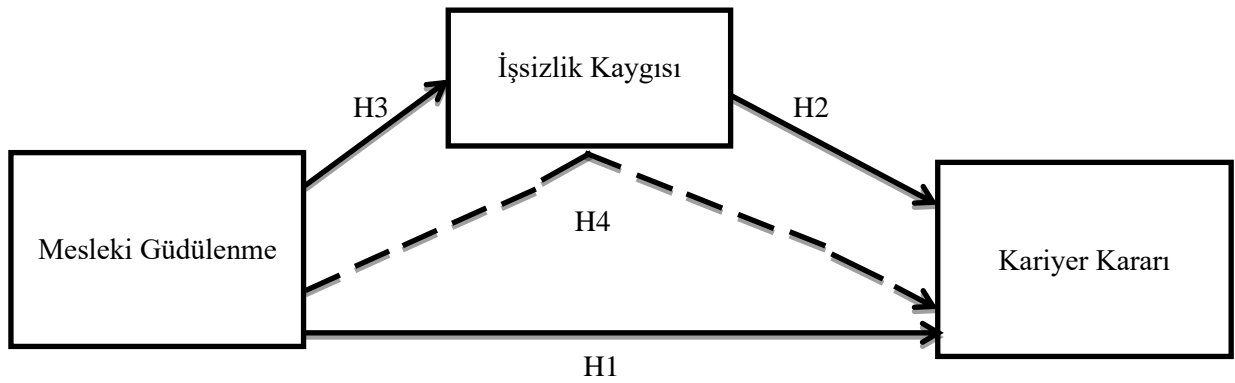
Yükseköğrenim kurumlarında öğrenim görmekte olan öğrencilerin, gelecekteki kariyer kararlarında ailenin ve eğitim kurumlarının rolü büyüktür. Bunun yanı sıra yapılan incelemeler, gençlerin gelecek kaygısı yaşamalarının kariyer kararları üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca gençlerin üniversite mezunu olmaları, kolaylıkla iş bulabilme veya yeterli ücretle çalışabilme imkanı için yeterli değildir. Bu sebeple öğrencilerin seçtikleri alana yönelik mesleki güdülenme düzeyleri azalmaktadır.

Bu durum öğrencilerin farklı meslek alanlarına yönelmelerine ve kariyer kararlarını farklı şekillendirmelerine neden olmaktadır.

Bu araştırma sağlık hizmetleri meslek yüksekokulunda eğitimi devam etmekte olan öğrencilerin, bu meslek alandaki mesleki güdülenme düzeylerinin kariyer kararlarındaki etkisini incelemek ve bu etki üzerinde işsizlik kaygısının rolünü açıklanması açısından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Mesleki güdülenmenin kariyer kararına etkisinde, işsizlik kaygısının rolünü incelemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Doğrudan ve Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli

H₁: Öğrencilerin mesleki güdülenme düzeyleri, kariyer kararlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Öğrencilerin işsizlik kaygı düzeyleri, kariyer kararlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Öğrencilerin mesleki güdülenme düzeyleri, işsizlik kaygısını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Öğrencilerin mesleki güdülenme düzeylerinin kariyer kararları üzerindeki etkisinde işsizlik kaygısının aracılık etkisi vardır.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem ve İşlem

Araştırma kapsamını; zaman, maliyet, ulaşılabilirlik, imkanlar gibi kısıtlamalardan dolayı Türkiye'deki bir devlet üniversitesinin sağlık meslek yüksekokulunda öğrenim görmekte olan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 2019-2020 eğitim öğretim döneminde öğrenim görmekte olan 190 öğrenciye ulaşılmış, 21 anket verisi araştırma dışında tutularak, 169 öğrencinin anket forumu araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde "SPSS 22.0" paket programından yararlanılmıştır.

4.2. Ölçüm Araçları ve Veri Analizi

Araştırma verileri öncelikle demografik sorulardan başlamak üzere, Mesleki Güdülenme Ölçeği, Kariyer Kararı Ölçeği, İşsizlik Kaygısı Ölçeklerinden kullanılarak toplanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalar incelenerek ölçekler tespit edilmiştir.

Mesleki Güdülenme Ölçeği: Mesleki güdülenme ölçeği olarak; Acat ve Köşgeroğlu (2006) tarafından geliştirilen, üç faktörlü (içsel, olumsuz ve dışsal güdülenme) 24 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 5 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %56 varyans oranını açıklayan teoriye uygun üç faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .845 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .886 olarak hesaplanmıştır.

Kariyer Kararı Ölçeği: Kariyer kararı ölçeği Yusupu (2015) tarafından hazırlanan 30 madde içeren ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 6 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %49 varyans oranını açıklayan üç faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .844 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .807 olarak hesaplanmıştır.

İşsizlik Kaygısı Ölçeği: İşsizlik Kaygısı Ölçeği olarak; Dursun ve Aytaç (2009) tarafından öğrencilerin işsizlik kaygı seviyelerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış

olan sorulardan yararlanılarak Tayfun ve Korkmaz (2016) tarafından uyarlanan dört faktörlü 25 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 7 madde ölçekten çıkarılmıştır. Toplam %58 varyans oranını açıklayan dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri .752 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .877 olarak hesaplanmıştır. Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda AMOS 24 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 1.Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	≤ 0.08
Mesleki Güdülenme	210.48	129	1.63	.88	.84	.96	.96	.92	.06
Kariyer Kararı	200.97	115	1.74	.88	.84	.92	.92	.91	.06
İşsizlik Kaygısı	142.59	69	2.06	.89	.84	.92	.92	.90	.08

5. BULGULAR

5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 169 öğrencinin büyük çoğunluğu (%69,8)'i kadın, %30,2'si ise erkektir. Öğrencilerin sınıflarına ait bulgulara bakıldığında; %49,7'si birinci sınıf, %50,3'ü ikinci sınıftır. %34,3'ü yurttan, %28,4'ü evde aile ile, %31,4'ü evde arkadaş ile, %5,9'u ise diğer ikametgah imkanlarından yararlanmaktadırlar. Öğrencilerin gelir kaynağına baktığımızda, öğrencilerin %57,4'ünün ailesinin yardımıyla, %28,4'ünün kredi yardımıyla, %10,1'i burs yardımıyla, %3,6'sı çalışarak gelirini elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin önce standart sapma ve ortalamalar hesaplanmıştır. Daha sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öğrencilerin mesleki güdülenme, kariyer kararı ve işsizlik kaygısı algı düzeyleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.s.	Mesleki Güdülenme	Kariyer Kararı	İşsizlik Kaygısı
Mesleki Güdülenme	3,59	0,62	1	,504**	,191**
Kariyer Kararı	3,27	0,52	,504**	1	,407**
İşsizlik Kaygısı	3,20	0,73	,191**	,407**	1

**p<0.01

Tablo 2’de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, öğrencilerin mesleki güdülenmeleri ile kariyer kararları ($r=,504$; $p<0.01$) ve işsizlik kaygısı ($r=,191$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğrencilerin işsizlik kaygısı ile kariyer kararları ($r=,407$; $p<0.01$) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde öğrencilerin mesleki güdülenmeleri ile kariyer kararlarında arasındaki ilişki diğer boyutlara göre daha yüksek olduğunu görülmektedir. Elde edilen sonuç H_1 , H_2 , H_3 hipotezleri için öncül bulgulardır.

5.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve öğrencilerin mesleki güdülenme ile kariyer kararında işsizlik kaygısının aracılık rolünün açıklanması amacıyla SPSS 22 ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS v 3.4 programından yararlanılmış ve Model 4 kullanılmıştır. Ayrıca modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmış ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar bulunmuştur. Modele ait elde edilen bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız ve Aracı Değişkenler	Bağımlı ve Aracı Değişken	R ²	β	p
Mesleki Güdülenme (Bağımsız Değişken)	Kariyer Kararı (Bağımlı Değişken)	.254	.424	.000
İşsizlik Kaygısı (Aracı Değişken)		.166	.290	.000
Mesleki Güdülenme (Bağımsız Değişken)	İşsizlik Kaygısı (Aracı Değişken)	.036	.226	.013

Yapılan regresyon analizi neticesinde; bağımsız değişken olan mesleki güdülenme ($\beta = .424$) ile aracı değişken olan işsizlik kaygısının($\beta = .290$) öğrencilerin kariyer kararlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H₁ ve H₂ hipotezleri desteklenmiştir. Bunun yanında bağımsız değişkenlerimiz olan mesleki güdülenmenin aracı değişken olan işsizlik kaygısına olan etkisine bakıldığında; mesleki güdülenmenin ($\beta = .226$), işsizlik kaygısını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Sonuç olarak H₃ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4 :Bootstrap Tekniği ile Aracılık Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	İşsizlik Kaygısı(M)			Kariyer Kararı(Y)		
		B	S.H. p		B	S.H. p
Mesleki Güdülenme(X)	a	.226***	.009 <.05	c'	.424	.056 <.05
İşsizlik Kaygısı(M)	-	-	-	b	.229	.045 <.05
Sabit	I _m	2.384***	.328	I _y	1.198***	.220
		R ² =.036			R ² =.353	
		F(1;169)=6.337			F(2;169)=45.465	

Not:***p<.001; S.H.:Standart Hata

Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS v 3.4 ile yapılan regresyon analizi ile; mesleki güdülenmenin kariyer kararına etkisinde işsizlik kaygısının aracılık

rolü incelenmiştir. Bu kapsamda program üç farklı birbirinden bağımsız regresyon analizi yapmıştır. Birinci analizde bağımsız değişken olan mesleki güdülenme (x) ile aracı değişken olan işsizlik kaygısı (m) arasındaki ilişkiye, ikinci olarak bağımsız değişken olan mesleki güdülenme (x) ile aracılık değişken olan işsizlik kaygısının (m) birlikte bağımlı değişken olan kariyer kararına (y) olan etkisine yani dolaylı etkiye, üçüncü olarak da bağımsız değişken olan mesleki güdülenme (x) ile bağımlı değişken olan kariyer kararı (y) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Mesleki güdülenmenin kariyer kararındaki toplam etki değeri .4241, dolaylı etki değeri .0520 bulunmuştur. Dolaylı etkinin %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak bakıldığında sıfırdan farklı ve sıfırın üzerinde bir değer aralığında (BootLLCI=.0028 ile BootULCI=.1141 aralığında) olduğu yani istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’da gösterilmiştir. Sonuç olarak; Mesleki Güdülenmenin, öğrencilerin Kariyer Kararında ki ilişkisine İşsizlik Kaygısı aracılık etmektedir. Dolayısıyla H₄ desteklenmiştir.

Tablo 5: Mesleki Güdülenmenin Kariyer Kararındaki Dolaylı Etkisi

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
İşsizlik Kaygısı	0,052	0,0288	0,0028	0,1141

Hayes’in (2018) belirttiği modern yaklaşıma göre aracılık durumu tam veya kısmi aracılık şeklinde tanımlanmamıştır. Hayes (2018) aracılık durumlarını bootstrap güven aralığı cinsinden doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etki değerleri şeklinde tanımlamıştır. Hayes (2018) bootstrap güven aralığı sonuçlarının aracılık modeli için daha sağlıklı ve doğru sonuçlar vereceğini savunmakta ve Sobel Testi’nin kullanılmaması yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018: 40). Analizler neticesinde doğrudan (BootLLCI=.3130 ile BootULCI=.5353 aralığında) ve toplam etkinin (BootLLCI=.2665 ile BootULCI=.4779 aralığında) istatistiksel olarak anlamlı (sıfırdan farklı) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6: Mesleki Güdülenmenin Kariyer Kararındaki Doğrudan ve Toplam Etkisi

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
Doğrudan Etki	0,4241	0,0563	7,5318	0,000	0,3130	0,5353	0,8090	0,5035
Toplam Etki	0,3722	0,0535	6,9515	0,000	0,2665	0,4779	0,7099	0,4418

6. SONUÇ

Araştırmada elde edilen verilerin önce standart sapma ve ortalamalar hesaplanmıştır. Daha sonra korelasyon analizlerine göre öğrencilerin mesleki güdülenmeleri ile kariyer kararları ve işsizlik kaygısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda öğrencilerin işsizlik kaygısı ile kariyer kararları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada dört hipotez ne srlmştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğrencilerin mesleki güdülenme ile işsizlik kaygısının, öğrencilerin kariyer kararlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki güdülenmenin aracı değişken olan işsizlik kaygısına olan etkisine bakıldığında; mesleki güdülenmenin, işsizlik kaygısını pozitif ve anlamlı etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca mesleki güdülenmenin kariyer kararına etkisinde işsizlik kaygısının aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda mesleki güdülenmenin, öğrencilerin kariyer kararında ki ilişkisine işsizlik kaygısı aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle araştırma sırasında ne sürülen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

7. TARTIşMA

Meslek tercihlerinde bulunmuş, üniversitelerin yüksek öğrenim kurumlarında eğitim görmekte olan öğrencilerin, mesleklerine olan güdülenmeleri geleceklerine yönelik birçok kariyer kararlarında etkilidir. Fakat kariyer kararlarına etkileyen tek faktör mesleklerine olan güdülenme düzeyleri değildir. Birçok evresel faktörlerde bu kararların şekillenmesinde etkilidir. Araştırmaya katılan sağlık hizmetleri meslek yüksek okulunda öğrenim görmekte olan öğrencilerin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşurken, sınıf dağılımı olarak eşit bir dağılım olduğu görülmektedir. Öğrencilerin büyük çoğunluğu yurtta barınırken, gelirlerini ailelerinden edinmektedir.

Yüksek öğretim kurumlarının amacı nitelikli ara elemanlar yetiştirmektir. Araştırma bulgularımızda mesleki güdülenmenin öğrencilerin kariyer kararına etkisi görülse de; öğrencilerin aldığı derslerin hem kariyer kararlarını hem de işsizlik kaygısını en alt seviyeye indirecek nitelikte olması ve bu yönde müfredatın geliştirilmesi önerilmektedir. Sağlık alanında verilen eğitim ve uygulamaların da öğretim kadrosu tarafından öğrencilere aktarılması ve bu durumun öğrenciler tarafından benimsenmesi öğrencilerin işsizlik kaygısını azaltacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğrencilerin mesleki başarılarını artıracak ve kariyer kararlarını etkileyecek olan olumsuz mesleki güdülenmelerinin neler olduğunun tespitinin sağlanması öğrencilerin hem işsizlik kaygılarını azaltacak hem de öğrencilerin gelecekteki kariyerleri için karar vermelerini kolaylaştıracaktır.

Çalışmanın belirli bir tarih aralığında ve küçük bir örneklem grubunun ele alınarak gerçekleştirilmesi, çalışmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Aynı zamanda sadece bir devlet üniversitesinin sağlık hizmetleri meslek yüksekokulunda yer alan programlarda öğrenim görmekte olan öğrencilerin örnekleme alınması, çalışmanın diğer kısıtlılığını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalar için araştırmacılara, diğer önlisans, lisans ve yüksek lisans programlarında eğitim almakta olan öğrenciler üzerindeki kariyer kararlarını etkileyen diğer faktörlerin incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acat, M.B. & Köşgeroğlu, N. (2006). Güdülenme Kaynakları ve Sorunları Ölçeği, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7, 204-210.
- Arık, N. & Seyhan, B. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Planlamasında Teknoloji Bilgisi ve Gelecek Beklentilerinin Rolü, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2218-2231.
- Aydın, A. & Tiryaki, S. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerini Etkileyen Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma (KTÜ Örneği), *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 17 (4), 715-722.

- Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L., Wilkenfeld, S., & Earl, J. (2005). The Role Of Social Context And Serendipitous Events İn Career Decision Making. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 5, 19–36.
- Civci, H. & Şener, E. (2012). Hemşire Adaylarının Mesleki Güdülenme Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, *DEUHYO ED Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 5 (4), 142-149.
- Çağlıköse, A. (2015). Yükseköğretim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Edilmesi (Kayseri İli Örneği), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Çimen, L.K. (2016). A Study on the Prediction of the Teaching Profession Attitudes by Communication Skills and Professional Motivation, *Journal of Education and Training Studies*, 4(11),
- Daglar, G., Bilgic, D., Evcili, F. & Bolat, O. (2018). The Relationship between Self-Efficacy-Sufficiency and Professional Motivation of the Midwifery Students, *International Journal of Caring Sciences*, 11(2), 1238-1246.
- Damar, M., Dereli, Y. & Dicle, Z. (2015). DEU KariyeriM: Üniversiteler İçin Bir Kariyer Yönetim Sistemi, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 8(2), 89- 98.
- Doğan, S. & Yıldırım, D. (2019). Bir Hemşirelik Fakültesinde İntörnlerin Mesleki Güdülenmeleri ve Stres Kaynakları İlişkisi, *Sted Dergisi*, 28(6), 418-429.
- Dönmezoğulları, C. (2020). *Kariyer Yapılandırma Kuramına Dayalı Psikoeğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararı ve Güçlü Yönler Öz Yeterlilik Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dursun, S. & Aytaç, S. (2009). Üniversite Öğrencileri Arasında İşsizlik Kaygısı, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 71-84.
- Duru, H. (2019). *Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunlukları, Kariyer Kararı Verme Güçlükleri ve Kariyer Kararı Verme Öz Yetkinlikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bursa.

- Etçi, H., Çiçek, H. & Kılıç, İ. (2019). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşsizlik Kaygısı Üzerine Bir Araştırma, *IV. International Entrepreneurship, Employment And Career Congress*, Muğla.
- Gadassi, R., Gati, I. & Wagman- Rolnick, H. (2013). The Adaptability of Career Decision-Making Profiles: Associations with Self-Efficacy, Emotional Difficulties, and Decision Status, *Journal of Career Development*, 40(6), 490-507.
- Gayef, A. & Sarıkaya, Ö. (2012). Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinde Mesleki Güdülenme, *Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi*, 33, 9-18.
- Gerçek, M. (2018). Mesleki Kaygı ve Kariyer Uyumluluğu Arasındaki İlişkiler: Öğretmen Adayları Açısından Bir İnceleme, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 297-312.
- Gizir, C.A. (2005). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Son Sınıf Öğrencilerinin Problemleri Üzerine Bir Çalışma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 196-213.
- Güney, S. (2017). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Gürbüz Sait, Bayık Mehmet Emin (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli mi? 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Hayes, A., (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kıcır, B. (2017). Eğitimli Genç İşsizliği Üzerinden İşsizlik Kaygısına Bir Bakış, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 1369-1396.
- Klever, D.M. (1983). *The Career Decision, Dissertations and Theses*, Master of Science in Education, Portland State University.
- Koç, M. & Polat, Ü. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Ruh Sağlığı, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2-22.
- Kutlu, Ş. Ş., Çetinbakış, M. & Kutlu, M. (2019). Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinde İşsizlik Kaygısı: Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, *EKEV Akademi Dergisi*, 23(78), 511-522.

- Mucur, M. (2018). *Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri*, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. N. & Korkmaz, A. (2016). Üniversite Öğrencilerinde İşsizlik Kaygısı: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 534-558.
- Tektaş, N. (2014). Üniversite Mezunlarının Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, 243-253.
- Tsahaeva A. A., Gasanova P.G., Daudova D.M., Aminova J.K.,& Kabieva R.A, (2016). Professional Motivation of the Doctrine as Subject of Scientific Research, Psychological Sciences, *European Journal of Natural History*, 5, 125:128.
- Turaç, İ.S. & Donar, G.B. (2017). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin İşsizlik Kaygılarını ve Yaşam Doyumlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 119- 127.
- Ulaş, Ö. & Yıldırım, İ. (2016). Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Ölçeği'nin Geliştirilmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 6(45), 77-90.
- Ulaş, Ö. (2018). Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Düzeylerini Etkileyen Değişkenler, *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 248-275.
- Yusupu, R. (2015). *Üniversite Öğrencilerinde Kariyer Kararları ile Mükemmeliyetçilik, Öğrenme Motivasyonu ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- www.tdk.gov.tr(Erişim Tarihi: 25/05/2020).
- www.tuik.gov.tr(Erişim Tarihi: 25/05/2020).

EXTENDED SUMMARY

The Role of Unemployment Anxiety in the Effect of Professional Motivation to the Career Decision; Example of Health Services Vocational School

Vacide Ancin¹,

Balıkesir University, İvrindi Health Services Vocational School, Balıkesir, Turkey

Serhat Ulucan²,

Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Canakkale, Turkey.

Introduction

The education process in higher education is an important period as it provides sufficient education opportunities in the occupational fields preferred by young people, in their professional motivation, planning their future, focusing on their careers and at the same time creating opportunities to start work after graduation.

One of the most important factors affecting the career decision of young people, guiding their behaviors and ensuring their continuity is the level of motivation towards the profession (Doğan & Yıldırım, 2019: 419). Being successful in the chosen profession and having a positive place in their careers is closely related to their motivation in the profession. Career planning and decisions of young people who love their profession are more successful.

Career includes the position gained by an individual in business life and the progress in this position (Arık & Seyhan, 2016:2219). The career process, which is a curriculum with a definite beginning but no end (Mucur, 2018: 1) It includes the concepts of advancement, success and promotion in the profession (Çağlıköse, 2015: 6).

Individual or environmental factors are effective in individuals' career decisions. In the career process that continues at every stage of life, the university education period is the most important step.

¹*Corresponding author at.* İvrindi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, İvrindi, Balıkesir, Türkiye.
E-mail address: vacideancin@balikesir.edu.tr

² E-mail address: sulucan1998@hotmail.com

Unemployment concerns are experienced at much higher levels for students who graduate from vocational schools (Tektaş, 2014: 245). Students have to deal with various problems in finding a job and entering the labor market, and they have concerns about this issue. Young people experience these concerns throughout their university education (Etçi, Çiçek & Kılıç, 2019: 309).

Method

This research is important in terms of examining the effect of the professional motivation levels of the students who are continuing their education in health services vocational school on career decisions and explaining the role of unemployment anxiety on this effect.

The main purpose of our study is to examine the role of unemployment anxiety in the effect of professional motivation on career decision. The research model and hypotheses developed for this purpose are as follows.

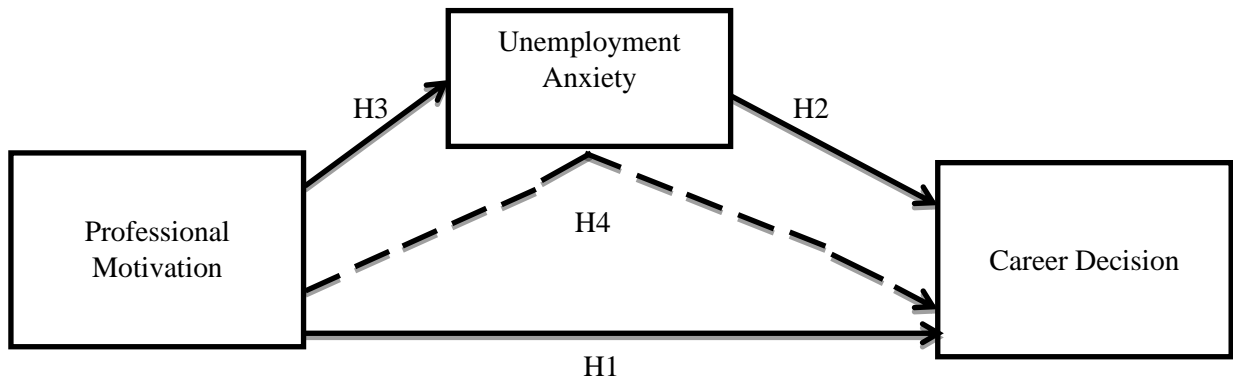


Figure 1. Research Model Showing Direct and Mediation Effects

H₁: Students' professional motivation levels positively affect their career decisions.

H₂: Students' unemployment anxiety levels positively affect their career decisions.

H₃: Professional motivation levels of students positively affect unemployment anxiety.

H₄: Unemployment anxiety has a mediating effect on the effect of students' professional motivation levels on career decisions.

The survey forums of 169 students were included in the study, with 21 questionnaire data excluded."SPSS 22.0" package program was used to analyze the data obtained as a result of the research. Research data were collected by using the Occupational Motivation Scale, Career Decision Scale, and Unemployment Anxiety Scales, starting with demographic questions. Scales were determined by examining the studies in the national and international literature.

Results

The exploratory factor analyzes of the scales were made and remained within acceptable limits. Afterwards, confirmatory factor analysis was performed using the AMOS 24 program.

Table 1. Goodness of Fit Values of the Scales as a Result of Confirmatory Factor Analysis

Variables	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	≤ 0.08
Professional Motivation	210.48	129	1.63	.88	.84	.96	.96	.92	.06
Career Decision	200.97	115	1.74	.88	.84	.92	.92	.91	.06
Unemployment Anxiety	142.59	69	2.06	.89	.84	.92	.92	.90	.08

Standard deviation and means of the data obtained in the study were calculated first. Then correlation analysis was done. In this context, students' perception levels of professional motivation, career decision and unemployment anxiety are given in Table 2

Table 2: Means, Standard Deviation and Correlation Values for the Variables

	M.	S.d.	Professional Motivation	Career Decision	Unemployment Anxiety
Professional Motivation	3,59	0,62	1	,504**	,191**
Career Decision	3,27	0,52	,504**	1	,407**
Unemployment Anxiety	3,20	0,73	,191**	,407**	1

**p<0.01

When the findings in the correlation matrix are examined in Table 2, it is seen that there is a positive significant relationship between students' professional motivation and career decisions ($r = .504$; $p < 0.01$) and unemployment anxiety ($r = .191$; $p < 0.01$). Also, it is seen that there is a positive significant relationship between students' unemployment anxiety and career decisions ($r = .407$; $p < 0.01$).

SPSS 22 and SPSS PROCESS v 3.4 program developed by Hayes (2013) were used to test the research hypotheses and explain the mediating role of unemployment anxiety in students' professional motivation and career decision, and Model 4 was used. In addition, it was checked whether there was a multiple linear connection problem in the model and the results confirming that there was no multiple linear connection problem were found. The findings of the model are shown in Table 3.

Table 3. Regression Analysis Results

Independent and Mediating Variables	Dependent and Mediating Variables	R²	β	p
Professional Motivation (Independent Variable)	Career Decision (Dependent Variable)	.254	.424	.000
Unemployment Anxiety (Mediating Variable)		.166	.290	.000
Professional Motivation (Independent Variable)	Unemployment Anxiety (Mediating Variable)	.036	.226	.013

As a result of the regression analysis; The independent variable, professional motivation ($\beta = .424$), and the mediating variable, unemployment anxiety ($\beta = .290$), positively and significantly affected the career decisions of students. As a result, the H1 and H2 hypotheses were supported. In addition, professional motivation ($\beta = .226$) positively and significantly affected unemployment anxiety. As a result, the H3 hypothesis was supported.

Table 4: Regression Analysis Results of the Mediating Effect with Bootstrap Technique

	Result Variables					
	Unemployment Anxiety (M)			Career Decision(Y)		
Prediction Variables		<i>B</i>	<i>S.E.</i> <i>p</i>		<i>B</i>	<i>S.E.</i> <i>p</i>
Professional Motivation (X)	<i>a</i>	.226***	.009 <.05	<i>c'</i>	.424	.056 <.05
Unemployment Anxiety (M)	-	-	-	<i>b</i>	.229	.045 <.05
constant	\hat{I}_m	2.384***	.328	\hat{I}_y	1.198***	.220
		$R^2=.036$			$R^2=.353$	
	$F(1;169)=6.337$			$F(2;169)=45.465$		

Note:*** $p < .001$; S.E.:Standard Error

The regression analysis made with SPSS PROCESS v 3.4 developed by Hayes (2013); The mediating role of unemployment anxiety in the effect of professional motivation on career decision was examined. In this context, the program conducted three different independent regression analyzes. In the first analysis, the relationship between the independent variable, professional motivation (x), and the mediating variable, unemployment anxiety (m), secondly, the independent variable, professional motivation (x), and the mediating variable, unemployment anxiety (m), together with the dependent variable career decision (y) Third, the relationship between the independent variable, professional motivation (x), and the dependent variable, career decision (y), is examined. The total effect value of professional motivation in career decision was found to be .4241, and the indirect effect value was .0520. When the indirect effect is examined statistically at the 95% bootstrap confidence interval, it has been determined that it is between a non-zero and a value range above zero (BootLLCI = .0028 and BootULCI = .1141), that is, it is statistically significant. The findings obtained are shown in Table 5. As a result; Unemployment Anxiety mediates the relationship between Professional Motivation and Students' Career Decision. Hence H4 was supported.

Table 5: Indirect Effect of Professional Motivation on Career Decision

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Unemployment Anxiety	0,052	0,0288	0,0028	0,1141

According to the modern approach stated by Hayes (2018), mediating status is not defined as full or partial mediating. Hayes (2018) defined mediating situations as direct effect, indirect effect and total effect values in terms of bootstrap confidence interval. Hayes (2018) argues that bootstrap confidence interval results will give healthier and more accurate results for the mediating model and it is recommended not to use the Sobel Test (Gürbüz and Bayık, 2018: 40). As a result of the analysis, it was determined that the direct (between BootLLCI = .3130 and BootULCI = .5353) and the total effect (between BootLLCI = .2665 and BootULCI = .4779) were statistically significant (different from zero). The findings obtained are shown in Table 6.

Table 6: Direct and Total Effects of Professional Motivation on Career Decision

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
Direct Effect	0,4241	0,0563	7,5318	0,000	0,3130	0,5353	0,8090	0,5035
Total Effect	0,3722	0,0535	6,9515	0,000	0,2665	0,4779	0,7099	0,4418

Conclusion

Four hypotheses have been proposed in the research. As a result of the regression analysis, it was concluded that the students' professional motivation and unemployment anxiety affect the career decisions of the students. Considering the effect of professional motivation on unemployment anxiety, which is the mediating variable; It has been demonstrated that professional motivation has a positive and significant effect on unemployment anxiety. In addition, the mediating role of unemployment anxiety in the effect of professional motivation on career decision was examined. In this context, it was concluded that unemployment anxiety mediates the relationship between professional motivation and students' career decision. Thus, all hypotheses put forward during the research were accepted.

Although the effect of professional motivation on the career decision of students is seen in our research findings; It is recommended that the courses taken by the students should be of a quality that will reduce both career decisions and unemployment anxiety to the lowest level and that the curriculum should be developed in this direction. It is thought that the education given in the field of health will reduce the unemployment anxiety of the students. In addition, determining the negative professional motivations that will increase students' professional success and affect their career decisions will decrease unemployment concerns of students. therefore, it will be easier for students to make decisions for their future career.

The fact that the study was carried out within a certain date range and with a small sample group constitutes a limitation of the study. At the same time, sampling the students who are studying only in the health services vocational school of a state university is another limitation of the study. For future studies, researchers may be advised to examine other factors affecting career decisions on students studying in other associate, undergraduate and graduate programs.

ÜÇÜNCÜ VE DÖRDÜNCÜ SANAYİ DEVRİMLERİ ARASINDAKİ TEMEL VE SİSTEMATİK FARKLILIKLARIN DETERMİNİST BİR YAKLAŞIMLA ANALİZİ

Öğr. Gör. Naci Atalay DAVUTOĞLU¹

ÖZET

Üçüncü Sanayi Devrimi elektriğin seri üretimde kullanılmaya başlanması ve üretim hattının geliştirilmesi ile üretimde mekanik ve elektronik teknolojilerin yerlerini dijital teknolojiye bırakmasıdır. Kısacası bu kavrama Sanayi 3.0 olarak elektronik ve bilişim teknolojilerinin üretime entegre edilmesi denir. Dördüncü Sanayi Devrimi ise üretim sürecinde, fabrikalardaki makineler, bilgisayarlar, sensörler ve diğer entegre bilgisayar sistemleri birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak, insanlardan neredeyse tamamen bağımsız olarak kendi kendilerini koordine ve optimize ederek üretim yapabilmesi kavramıdır.

Kısaca Nesnelerin İnterneti, Hizmetlerin İnterneti, Siber-Fiziksel Sistemler olmak üzere üç yapıdan oluşan teknolojilerin ve değer zinciri organizasyonların kolektif bir bütünüdür. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan literatür taraması ile her iki devrim derinlemesine analiz edilmiş, olası farklar belirlenerek tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde ulaşılan sonuç ise her iki devrim aslında birbirinin tamamlayıcısı durumunda olduğudur. Yani Dördüncü Sanayi Devriminin özü, aslında Üçüncü Sanayi Devriminin hareket noktası olan dijitalleşmenin boyut değiştirmesi olgusudur.

JEL Kodu: L52

Anahtar Kelimeler; Sanayi 3.0, Sanayi 4.0, Nesnelerin İnterneti, Bulut Bilişim Sistemi.

ANALYSIS OF FUNDAMENTAL AND SYSTEMATIC DIFFERENCES BETWEEN THE THIRD AND FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTIONS WITH A DETERMINIST APPROACH

ABSTRACT

The Third Industrial Revolution was the introduction of electricity in mass production and the development of the production line, leaving the place of mechanical and electronic

¹Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O, İşletme Programı, atalay.davutoglu@kayseri.edu.tr ,
ORCID: 0000-0003-4881-8242.

technologies in production to digital technology. In short, this concept is called Integration of electronics and information technologies into production as Industry 3.0. In the process of production the Fourth Industrial Revolution, machines in factories, computers, sensors and other integrated computer systems by exchanging information with each other, and coordinate to make themselves almost completely independent of people by optimizing the concept.

In short, the Internet of things, the Internet of services, Cyber-Physical Systems is a collective of three structures of technologies and value chain organizations. In this study, both revolutions were analyzed in depth with a literature review, which is one of the qualitative research methods, and possible differences were determined and interpreted as tables. The conclusion reached within the framework of the information obtained as a result of the study is that both revolutions are in fact complementary to each other. In other words, the essence of the Fourth Industrial Revolution is the fact that digitalization, which is actually the point of movement of the third industrial revolution, is changing dimensions.

JEL Code : L52

Keywords: Industry 3.0, Industry 4.0, Internet of Things, Cloud Computing System, Cyber Physical Systems.

1. GİRİŞ

Üretimin makineleşmesi ile yeni icatlar sayesinde kömürün yanı sıra, buharın da enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlaması sonucu, makineleşmenin yaygınlaşması Birinci Endüstri Devrimi olarak bilinmektedir. Bu devrimde enerji kaynağı kömür, su ve buhar gücü olmuştur. Elektrik ya da elektroniğin üretimde kullanılması ile üretimin serileşmesi sonucu petrol tabanlı içten yanmalı motorların kullanımı ve Henry Ford'un otomotivde seri üretim bandı sistemi ve fabrikaların elektrikle çalışır hale gelmesi de İkinci Endüstri Devrimi olarak bilinmektedir. Bu devrimde enerji kaynağı olarak petrol ve elektrik olmuştur.

Üçüncü Endüstri Devrimi ise, 1970'lerden 2010 yılına kadar süren dönem içerisinde üretimin otomasyonu ve sayısallaşması olarak tanımlanmaktadır. Yani aynı zamanda çeşitli alanlardaki teknoloji (bilgisayar, mikroelektronik, fiber optik, lazer) kadar bilimsel alanlardaki (telekomünikasyon, nükleer, biyotarım ve biyogenetik) ilerlemelerin üretimin yönünü ve biçimini etkilemesi olarak da bilinmektedir. Bu

devrimde enerji kaynağı olarak yenilenemez kaynaklardaki sıkıntılar ve çevresel kaygılarla, güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynakları olmuştur.

Bu üç devrim, fosil yakıtlar, yeni enerji kaynakları ve kullanım teknolojileri, yeni ulaşım ve lojistik teknolojileri, iletişim teknolojileri üzerine kurulmuş ve insanlık tarihinde birer dönüm noktasıdır. İnsanlık önce buharın ve kömürün gücüyle sonra da petrolün devreye girmesiyle büyük mesafe kat etti. Ancak dünya nüfusunun hızla artması ve bunun sonucu olarak kaynakların hızla tükenmesi, endüstri uygarlığının artık bir kavşağa geldiğini göstermektedir.

Yani petrol ve diğer fosil yakıtlar tükenmekte, bu enerjilerden türetilen ve bunlarla sürdürülen teknolojiler eskimekte, bakımları zorlaşmakta, fosil yakıtı dayalı endüstriyel faaliyetlerden kaynaklanan iklim değişikliğinin etkileri artmakta, ekosistemler bozulmaktadır. Şimdilerde ifade edilen Dördüncü sanayi devrimi ise bu tür olumsuz etkilere maruz kalmadan atomaltı denilen enerji kaynağı ile sonsuz enerjinin elde edilmesi sonucu yapay zeka, üç boyutlu yazıcılar, robot teknolojisi, internet, sürücüsüz arabalar gibi ilk üç sanayi devriminin yapısını tamamen değiştirecek yeni buluşlara olanak sunmaktadır.

Ve 2010 yılından itibaren yarımın vizyonu olan Dördüncü Endüstri Devrimi Siber-Fiziksel Sistemler, Nesnelerin ve Hizmetlerin İnterneti gibi kavramlarla sadece bir üretim hattının, bir faaliyetin değil, bir şirketin bütün çalışma ve süreçlerinin dijitalleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani birbirine bağlı süreçlerin iletişim halinde olduğu, internet üzerinden iletişim kuran nesnelerin veri toplayıp üretim sürecini tamamen değiştirdiği, makinelerin insanlarla etkileşimini öne çıkaran, kendi kendini düzenleyebilen otonom üretim sistemleri ve nesnelerin internetine dayalı kapsamlı ağ iletişimi ile desteklenen çözümleri vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle; çok daha verimli çalışan, çok daha nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyan, üretimi artırırken üretim süreçlerini de kolaylaştıran bir endüstri dünyasını ifade etmektedir.

Kısaca bu çalışma ile dijitalleşme çağını başlatan Sanayi Devrimlerinden Üçüncü ve Dördüncü Sanayi Devrimi nitel araştırma yöntemlerinden olan literatür taraması ile analiz edilmiş ve derinlemesine ele alınmıştır. Yani birbirinin tamamlayıcısı olan her iki devrim farklı tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

2. SANAYİ 3.0 KAVRAMININ İÇERİĞİ

İkinci Dünya Savaşı sonrası başlayan ve 1970'li yıllardan sonra hızla gelişen, üretimin sayısallaştığı, bilişim teknolojisi dönemi olarak da adlandırılır (Kagermann, vd., 2013). Sentetik mallar, bilgisayar teknolojisi, fiber optikler, telekomünikasyon, biyogenetikler, lazer teknolojisi, biyotarım, bu dönemin belirleyici unsurlarını oluşturur. Yine Sanayi ve Ticaretin küreselleşmesi bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu devrimin temel bileşenleri, bilgi işlem teknikleri, haberleşme teknikleri ve bunların ortak gerçekleştirme aracı olan mikro-elektronik'tir (Achatz, vd., 2009).

Dünyanın bugün içinde bulunduğu ve üçüncü endüstriyel devrim diye adlandırılan yeni endüstriyel dönemi kısaca, bilgisayar ve internetin baş döndürücü bir hızla ilerlediği informatik devrim olarak da kabul edilebilir (Baines, vd., 2009). Kısacası Üçüncü Sanayi Devrimi, üretimde dijitalleşme sonucu elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımını ifade etmektedir. Yani işletmeler bilgi üretme, işlemleştirme ve bilgi iletişim alanında sağladığı gelişmelerle, bir patlama geliştirerek zamanımızda ekonomik ve stratejik dengeleri değiştirecek nitelik kazanmıştır (EBSO, 2015).

Bu devrim sonucu özellikle 3D yazıcıların gelişmesiyle araba parçalarının üretimi artmış, bir tuşla büyük üretimler gerçekleşmiş, otomasyonun artmasıyla yeni ve akıllı robotlar üretilmiş, üretilen bu yeni nesil robotlar hem ucuz hem de üretimde verimliliği arttırmıştır (TOBB; 2016). Bu verimlilik artışı Birinci Sanayi Devriminde kömür ile matbaanın birleşmesinden, İkinci Sanayi Devriminde petrol ile elektrikli iletişim araçlarının birleşmesinden, Üçüncü Sanayi Devriminde ise internet temelli iletişimin yenilenebilir enerjiyle birleşmesinden ortaya çıkmıştır (Ötleş & Özyurt; 2016). Yani 3. Sanayi Devriminin gerçekleşmesiyle yeni bir enerji kaynağı sonucu yeni bir iletişim teknolojisinin gelişmesi ile bu çağda yüz milyonlarca insan evlerinde işyerlerinde fabrikalarda kendi yeşil enerjilerini üretecek ve bunu bir enerji internetinde paylaşacaktır (Brettel, vd., 2014). Enerji İnterneti olarak ifade edilen kavram yenilenebilir enerji kaynakları; jeotermal, rüzgar, dalga, güneş gibi enerjilerinin internet temelli şebeke ile herkesin üretici konuma geçtiği ve enerjiyi doğadaki olaylardan çıkarmaya başlayacağını vurgulamaktadır. Kısacası yarının enerji borsasını oluşturmaktır (Ege, 2014). Üçüncü Sanayi Devrimde üretimin dijitalleşmesi sonucu

endüstriyel planlamada verimlilik yükselirken mavi yakalı çalışan sayısı azalmaya devam edecek olmasıdır. Dolayısıyla bu tür çalışanlar sanal ortamlardaki becerileri geliştirmesi için Dijitalleşme eğitim ile nitelikli hale getirilmelidir. Bu eğitimler sonucu çalışanların tek bir düğmeyle gerekli tüm bilgilere ulaşarak becerilerini sanal ortamlar yoluyla geliştirmesi sağlanmalıdır (Einsiedler, 2013).

Sanal ortamlarda simülasyon tekniklerine yer vererek bilgisayarda ürün tasarlama sonucu yeni ürünlerin prototipini oluşturarak katkısız üretim (karbon, elyaf) yöntemleri öğretilmelidir. Bu öğretim sayesinde yeni malzemelerin ve nanoteknolojilerin ürünlere uygulanmasını sağlayarak, küçük partiler halinde daha ekonomik, daha esnek ve daha düşük işçilik ile üretilebilecek ürün çeşitliliğini artıracaktır. (Dombrowski & Wagner, 2014).

Sonuç olarak Üçüncü Sanayi Devrimi 20. yüzyılın ilk yarısında, iki büyük dünya savaşıyla ve ülke sınırlarının alt üst olmasıyla şekillenmiş ve sanayileşme ile teknolojik ilerleme anlamında, önceki dönemlere kıyasla yavaşlamayla ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda sanayinin yeni bir gelişme yakalayabilmesi ancak krizin etkilerinin azalması ve 2. Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından, 1950'li yıllarda mümkün olabilmiştir. 1950'li yıllarla birlikte, dijital teknoloji gelişmeye başlamış ve Üçüncü Sanayi Devrimi'nin temelleri atılmıştır (Roy vd., 2009).

Bu devrim sonucu süper bilgisayarlarla birlikte iletişim teknolojileri gelişmiştir. Üretim süreçlerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanması, çok daha küçük, mekanik ve pratik ürünlerin gündelik hayata girmesini sağlamıştır. Öyle ki; bu süreçte makineler, iş hayatında olduğu gibi gündelik hayata da hâkim olmaya başlamış, böylece beden gücüne duyulan gereksinim kişisel yaşam içerisinde de ortadan kalkmaya başlamıştır (EBSO, 2015).

Dolayısıyla klasik üretim faktörleri olarak ifade edilen emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbislik ruhunun yanı sıra bu sanayi devriminde yeni yeni algılanarak üretim faktörü olarak ele alınan bilgi ya da teknolojik güç Üçüncü Sanayi Devriminde önemli bir yere sahiptir.

3. SANAYİ 4.0 KAVRAMININ İÇERİĞİ

İlk olarak 2011 yılında Almanya’da Hannover Fuarı’nda kullanılan terminoloji günümüzde Dördüncü Sanayi Devrimi olarak yerleşmiş durumdadır (Trenkle, 2014). Alman Hükümetinin üretim süreçlerini bilgisayarlaşma yönünde teşvik etme ve yüksek teknolojiyle donatması projesi olarak kabul edilen Endüstri 4.0, aynı zamanda Dördüncü Sanayi Devrimi anlamına da gelmektedir (Toker, 2016). Ve robotların üretimi tamamen devralması, yapay zekanın gelişimi, üç boyutlu yazıcılarla üretimin fabrikalardan evlere inmesi, devasa miktardaki bilgi yığınına veri analizleriyle ayıklanıp değerlendirilmesi ve daha birçok yeniliklerle incelenmesi olarak Siber-Fiziksel Sistemlere dayalı üretim ile kişiselleştirme, görselleştirme, hibritleştirme ve kendince en iyileştirme olarak tanımlanan kurgusal mükemmelliğe bir yolculuk olarak ifade edilmiştir (Brettel, Friederichsen, Keller & Rosenberg, 2014).

Bu kavram aynı zamanda ürün geliştirimi, üretim süreci, üretim sonrası hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ve birbirleriyle iletişimi, makineler ile ürünler arasında bilgi alışverişi, otonom kontrol ve optimizasyon, modüler yapıları fabrikalardaki fiziksel işlemler olarak da tanımlanmaktadır. Yani 4. Sanayi Devrimi ile üretim sürecinde, fabrikalardaki makineler, bilgisayarlar, sensörler ve diğer entegre bilgisayar sistemleri birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak, insanlardan neredeyse tamamen bağımsız olarak kendi kendilerini koordine ve optimize ederek üretim yapabilecektir (TÜSİAD, 2016).

Kısacası bu kavrama Sanayi 4.0 olarak sanal ve fiziksel sistemlerin entegrasyonu ile akıllı makineler ile birlikte yapay zeka denir. Yani Dördüncü Sanayi Devrimi insan gücünü fiziksel düzeyden beyinsel düzeye sıçratmaktadır. Bu devrim ile geleneksel anlamda sermaye gücünün etkisi azalarak her şey, akıllı üretim sistemleri, dijitalleşme ve teknoloji üzerine kurulmaktadır (Thobena vd., 2014).

Yani insansı Yapay Zekâlı robotlar üretimi devralmasıyla robotları kodlayabilen robotlar, tasarım yapabilen robotlar, üretimi devralacaktır. Üretimi robotlaştıracak Endüstri 4.0, teknolojilerin ve değer zinciri organizasyonları kavramlarının kolektif bir bütünüdür (Lee vd., 2015). Ve Siber-Fiziksel Sistemler, Nesnelerin, İnterneti ve Hizmetlerin İnternetine dayalıdır. Bu yapı akıllı fabrikalar vizyonunun oluşmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Yani Endüstri 4.0 ile modüler yapıllı akıllı fabrikalar kapsamında, fiziksel işlemleri Siber-Fiziksel Sistemlerle izlemek, fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını oluşturmak ve merkezi olmayan kararların verilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla Siber Fiziksel Sistemler kavramı ise gözlemlene, koordinasyon ve kontrol gibi üretim süreçlerindeki temel prensiplerin, hesaplama ve iletişim bileşkesinden oluşan karma teknoloji tarafından yönetilen sistemdir. Yani fiziksel makineleri siber teknoloji ile bütünleştirme yoluyla daha akıllı hale getirmektedir. Dolayısıyla süreç bir bütün halinde Siber-Fiziksel Sistemler olarak ifade edilmektedir (Yılmaz; 2014).

Nesnelerin İnterneti ile Siber-Fiziksel Sistemler birbirleriyle ve insanlarla gerçek zamanlı olarak iletişime geçip işbirliği içinde çalışabilecektir. Yani dijital ağı ve internete sahip olan nesnelerin, sanal bir kimlik kazanması yoluyla, çevreleriyle fiziksel ve sosyal bağlamda iletişim halinde olmalarıdır. Ve nesnelerin, interneti aracı olarak kullanmaları ile birbirleriyle iletişim içerisinde olmaları ve işleri kendilerinin yönetmeleridir (Berger; 2014; Spanò vd., 2015; Bulut & Akçacı, 2017; Fedorko vd., 2010).

Kısacası Nesnelerin İnterneti ve Siber Fiziksel Sistemler genel olarak üretimdeki hesaplamaları fiziksel süreçlerle birleştiren sisteme verilen isimdir. Yani Nesnelerin İnterneti ve Siber-Fiziksel Sistemler, gerek birbirleriyle ve gerekse insanlarla gerçek zamanlı olarak iletişime geçip işbirliği içinde çalışmayı vurgulamaktadır.

Hizmetlerin interneti ile hem iç hem de çapraz örgütsel hizmetler sunulacak ve değer zincirinin kullanıcıları tarafından değerlendirilecek kavramdır. Ve işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin tedarikinden üretimine, lojistik destekten pazarlanmasına kadar birçok faaliyetleri sanal organizasyon oluşturarak değer zincirinin kullanıcıları tarafından değerlendirilmeyi vurgulamaktadır (Rodrigue; 2016; Acatech-National Academy of Science and Engineering, 2012; Carlassare, 2001). Kolektif değer zinciri olarak ifade edilen Endüstri 4.0 bütün yönleriyle ele alınıp bütüncül bir değişim aracı olarak ifade edilebilmesi ve sürdürülebilir başarı için bazı prensiplere dayanması gerekmektedir. Bu prensipleri şu şekilde ele alabiliriz (Yılmaz, 2014) ;

-Karşılıklı Çalışabilirlik: Siber fiziksel sistemlerin yeteneği ile (örn. iş parçası taşıyıcıları, montaj istasyonları ve ürünleri) nesnelerin interneti ve hizmetlerin interneti

üzerinden insanların ve akıllı fabrikaların birbirleriyle iletişim kurmasını vurgulamaktadır.

-Sanallaştırma: Bu yapı akıllı fabrikaların sanal bir kopyasıdır. Sistem, sensör verilerinin sanal tesis ve simülasyon modelleri ile bağlanmasıyla oluşturulmaktadır.

-Özerk Yönetim: Siber-Fiziksel sistemlerin akıllı fabrikalar içinde kendi kararlarını kendi verme yeteneğidir.

-Gerçek-Zamanlı Yeteneği: Verileri toplama ve analiz etme yeteneğidir. Bu yapı anlayışın hızlıca yapılmasını sağlamaktadır.

-Hizmet Oryantasyonu: Hizmetlerin interneti üzerinden siber-fiziksel sistemler, insanlar ve akıllı fabrika servislerini sunmaktadır.

-Modülerlik: Bireysel modüllerin değişen gereklilikleri için akıllı fabrikalara esnek adaptasyon sistemi sağlamaktadır.

Tüm bu kriterlerin göz önüne alınması sonucu Sanayi 4.0 makinelerin hizmet sundukları ve ürünlerle gerçek zamanlı olarak bilgi paylaştıkları bir sistemle gerçekleştirilmektedir (Bozüyük vd., 2005; Hermann vd., 2016).

Bunun yanı sıra Dördüncü Sanayi Devrimi, sistemin izlenmesinin ve arıza teşhisinin kolaylaştırılması, sistemlerin ve bileşenlerinin öz farkındalık kazanması, sistemin çevre dostu ve kaynak tasarrufu davranışlarıyla sürdürülebilir olması, daha yüksek verimliliğin sağlanması, üretimde esnekliğin artırılması, maliyetin azaltılması, yeni hizmet ve iş modellerinin geliştirilmesi ile Nesnelerin ve Hizmetlerin İnternetini üretime dönüştürmesine de imkan sağlamaktadır (Pal vd., 2009).

Gelecekte işletmeler Sanayi 4.0 ile değişime uğrayarak teknolojilerini, lojistik sistemlerini, turizm faaliyetlerini, danışmanlık faaliyetlerini, eğitim programlarını, üretim tesislerini, Siber Fiziksel Sistem şeklinde küresel ağlar kurarak geliştireceklerdir (Onat & Miri, 2005). İşletmeler üretim ortamı içerisinde birbirinden bağımsız olarak bilgi üretimini, kontrol işlevini, akıllı makineler ve depolama sistemini Siber Fiziksel Sistem sayesinde gerçekleştirecektir. Bu sistem sayesinde imalat, hizmet, mühendislik, malzeme temini, endüstriyel süreçler, tedarik zinciri, yaşam döngü sistemi gibi kavramlar hızla gelişecektir (EBSO, 2015). Kısaca her iki Sanayi Devrimi aralarında farklar olsa da aslında teknolojinin kimlik değişiminden başka bir anlam taşımamaktadır.

Dolayısıyla kullanılan makinelerin evrim değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir sonraki kısımda her iki devrimin potansiyel farkları ele alınacak, karşılaştırmalı analiz edilecek ve farklar tablo haline getirilecektir.

4. ÜÇÜNCÜ SANAYİ DEVRİMİ İLE DÖRDÜNCÜ SANAYİ DEVRİMİ ARASINDAKİ TEMEL VE SİSTEMATİK FARKLILIKLAR

Sanayi 3.0 da üretim sürecinde makinelerin önceden yapılandırılmaya ihtiyacı vardır, birbirinden bağımsız olarak her kullanım ve değişiklikte ayarlanması gerekmektedir. Çünkü bu sanayi devrimi her ne kadar ileri teknoloji olarak ifade edilse de yine insan emeğine ihtiyaç duyabilmekte, yani insan-makine ilişkisine dayalı çalışmaktadır. Çünkü üretimin belli yerlerinde makineye yön veren yine insan emeği olmaktadır. Sanayi 4.0 da üretim sürecinde makineler diğer makinelerle iletişim kurarak ayarların yanı sıra güvenlik mekanizmaları etrafında akıllı bir şekilde çalışmaktadır. Yani makine-makine ikilemi sonucu sistemin beyni olan Siber Fiziksel Sistem, tüm makinelerin çalışma sistemini ele alarak kimi makinenin işini planlıyor, kimi makineyi durduruyor, kimisini de kontrol ederek Karanlık Fabrika diye tabir edilen Akıllı Fabrikalarda neredeyse hiç insan eli değmeden işleri yapmaktadır. Dolayısıyla her iki devrim arasında fark aslında insan-makine ikileminden makine-makine ikilemine geçiş olarak ifade edilmektedir.

Sanayi 3.0 da süreç izleme oldukça zor ancak her bir çalışan veya makine kendi verimlilik oranında tek bir problem odaklı çalışmaktadır. Bu sanayi devriminde, hem çalışan hem de makinelerin verimliliği üretilen ürün ya da zaman bazında performans değerlemesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışan kişinin emeğinin karşılığı olan getiri yine kendi elinde olmaktadır. Çünkü bir makinenin azami saatte kaç ürün çıkaracağı bellidir, burada önemli olan kişinin verimli çalışmasıdır. Sanayi 4.0'da ise süreç izleme neden-sonuç ilişkisi içinde kapsamlı olarak makineler üretimi durdurma yeteneğine sahip olarak sorunları düzeltmek için akıllı makinelerdeki sensörler aracılığı ile sinyal vermektedir. Yani performans tamamıyla makinenin çalışmasına kalmıştır. Çünkü insan emeği bu sanayi devriminde kısıtlı bir şekilde ele alınmakta iş tamamen makinelere yani akıllı makineler ve Yapay Zekalı insansı robotlara bırakılmıştır.

Sanayi 3.0 da sıradan ürünlerin üretimi kolay yapılırken, özel ürünlerin üretiminde sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu Sanayi Devriminde işler daha seri ve kitlesel olduğu için

Üretim daha kısa sürede ve çıktılar da o kadar fazla olmaktadır. Çünkü makinenin çalışma kapasitesi önceden belli olduğun için tam kapasite çalışmak için bu tür üretim modeli benimsenmiştir. Bu tür üretim modelinde müşteriye özel sipariş hem çok masraflı hem de aşırı zaman kaybına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu sanayi devriminde daha çok kütle üretim modeli benimsenerek, sisteme uygun makineleşmeye gidilmiştir. Oysa Sanayi 4.0'da Akıllı makineler aracılığı ile her bir müşteri için ayrı ayrı olmak üzere aynı anda onlarca ve birbirinden farklı ürünler üretebilme yeteneğine sahip olarak üretim yapılmaktadır. Bu devrimde üretim bandında her bir ürün içerisinde kendi kimliğini taşıyacağı ve ne işlem yapılacağı bilindiği yani ürünün hayat hikyesi içinde saklı olduğundan üretim bandında farklı özellik ve çeşide bağlı ürünler bir arada retilerebilecektir. Çünkü retim bandında bulunan yapay zeka robotlara da aynı künye gönderildiği için sorunsuz üretim yapılması için uygun ortam karanlık fabrikalarla sağlanmıştır.

Sanayi 3.0 da envanter süreçteki değişimi dikkate alarak stoklamaya önem vermektedir. Çünkü olası üretim fazlası aniden ortaya çıkan siparişler için yedeklemek işletmelerin çoğunlukla tercih ettiği bir stoklama yöntemidir. Bu tür stoklama az miktarda ve belli zaman dilimi dikkate alınarak yapılmaktadır. Sanayi 4.0 da akıllı fabrikalar kendi üretim kaynaklarını dikey-yatay entegrasyon sistemleriyle oluşturduğundan tam zamanlı üretim yöntemiyle müşteri odaklı çalışma sonunda stoklamaya yer verilmemektedir. Yani müşteri sipariş esasına göre çalışıldığı, bir bantta onlarca farklı ürün varken amaç sadece var olanın o zaman dilimi dikkate alınarak yapılması ve müşterinin istediği zamanda verilmesi önemlidir.

Sanayi 3.0 da makineler insanın fiziksel yapısı ve işgücü temeline göre dizayn edilmektedir. Yani makineyi düzenleyen, bozulanı tamir eden, yedek parçaları yeri geldikçe takan kalifiye insan emeği bu sanayi devriminde önemli yere sahiptir. Çünkü retim esnasında insan gücü kimi zaman makineyi durdurarak, ona yön vererek, kontrol ederek makineye hükmetmekte bir nevi üstünlüğünü kanıtlamaktadır. Dolayısıyla insan-makine ikilemi ile makineye yön veren insan ve emeğidir. Oysa Sanayi 4.0 makineler robot teknolojisine sahip olarak sistemlerin entegrasyonuna göre çalıştıklarından işgücü temeline yer almamaktadır. Yani Siber Fiziksel Sistem Bulut Bilişim ve Büyük Veri analizinden gelen bilgiler çerçevesinde her bir akıllı makinenin çalışma sistemini planlayarak makinenin işini, çalışma zamanlamasını, makinenin dinlenme süresini, yine

yapay zeka insansı robotlara aktararak karanlık fabrikaların çalışmasını hem planlamakta hem de kontrol etmektedir.

Sanayi 3.0 da görevler, yetkiler, sorumluluk ve iş tanımları, standartlar mevcut hukuki sistemle yapılandırılmaktadır. Çünkü işi yapan, planlayan, geliştiren ve kontrol eden insanlardır. Dolayısıyla iş sürecinde emir komuta zincirine bağlı olarak işler zincirleme olarak birbirine bağlıdır. Ve her bir zincirdeki çalışan hangi işten sorumlu olduğu bellidir. Bu sorumluluk eğer yerine getirilmez ise diğer zinciri etkilemektedir. Dolayısıyla her bir zincir işleri bu emir-komuta ile yerine getirmek zorundadır. Oysa Sanayi 4.0 da yetkiler, görevler, sorumluluklar, iş tanımları ve standartlar gelecekteki hukuki sistemlerle yapılandırılmaktadır. Yani işleri insanlar değil çoğunlukla yapay zeka robotlar yapacağı için bu yapıya uygun mevzuat çıkarmak hukuki düzenlemeler yapmak işletmeler için zorunluluk olacaktır. Çünkü bu sistemin de düzgün yürüyebilmesi için çalışma prensiplerinin oluşturulması gereklidir. Bu prensiplerin çok daha mekaniksel olacağı aşikârdır.

Sanayi 3.0 da mesleki eğitimlerin çoğu mesleksi yani teknik ağırlıklı yapılarak çalışanların kalifiye olması amaçlanmaktadır. Çalışanları kalifiye yani nitelikli hale getirmek için işletmeler belli periyotlarla hizmet içi-dışı eğitimlere yer vermektedirler. Bu tür eğitimlerde zaman zaman genel ve özel ama çoğunlukla mesleki eğitim ile daha çok teknolojik bilgi verilmektedir. Bu eğitimden amaçlanan personelin zamanın teknolojisini iyi anlaması ona yön verebilmesidir. Sanayi 4.0'da bulut bilişim sistemiyle daha çok robot teknolojisine uygun olarak akıllı makinelerin çalıştırılmasına yönelik eğitimler oluşturularak belli sayı ve nitelikteki personelin kalifiye olması için teknolojik eğitim verilmektedir. Yani bir önceki sanayi devriminde makine başındaki tüm personel eğitime tabi iken bu sanayi devriminde belli miktarda ve önemli yani kilit noktalardaki personel eğitimden geçmektedir. Çünkü tüm işler iyi algoritma ile yapılandırılmış robotlar tarafından yapılmaktadır.

Sanayi 3.0 da karar yapısı insan odaklı olarak yapılandırılmaktadır. Ürünü dizayn eden ilk prototip üretimi yapan, sahaya inerek makine başında eğitim veren sonunda ise yapılan işi kontrol eden dolayısıyla işi teorik olarak yapan da pratiğe döken de insandır. Üretim bandında usta-çırak ilişkisi bu odaklılık üzerine kurulmuştur. Oysa Sanayi 4.0 da karmaşık durumlarda karar verme yetkisi yapay zekaya sahip olan robotlar

vasıtasıyla gerçekleştirilecektir. Yani akıllı makineler olarak ifade edilen gerek robotlar gerekse akıllı makineler insan emeğine asgari düzeyde ihtiyaç duyarak işleri hem planlayarak hem de gerçekleştirerek faaliyetlerini gerçekleştireceklerdir.

Sanayi 3.0 da makineler birbirinden bağımsız olarak çalışma prensibine sahiptir. Yani her bir makine sadece belli bir işin belli bir parçasını üretme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla birbirinden bağımsız birden fazla ürün üretmemektedirler. Yani işin belli parçaları tamamen ayrı ayrı üretilmekte sonradan belli istasyonda birleştirilmektedir. Oysa Sanayi 4.0 da sistemlerin entegrasyonu ile akıllı fabrikalarda makineler birbirine bağımlı olarak hem kendi çalışmasından hem de diğer makinelerin çalışmasından sorumlu olacaktır. Dolayısıyla bir bantta onlarca farklı ürün bir arada üretilebilecek ve hepsi birbirinden hem özellik hem de çeşit olarak farklı olacaktır. Tüm bu kavramları Tablo.1’de Sanayi 3.0 ile Sanayi 4.0 Arasındaki Temel ve Sistemik Farklar olarak şu şekilde gösterilebilir;

Tablo.1 Sanayi 3.0 ile Sanayi 4.0 Arasındaki Temel ve Sistemik Farklar

Sanayi 3.0	Sanayi 4.0
Üretim sürecinde makinelerin önceden yapılandırılmaya ihtiyacı vardır, bağımsız olarak her kullanım ve değişiklikte ayarlanması gerekir.	Üretim sürecinde makineler diğer makinelerle iletişim kurarak güvenlik mekanizmaları etrafında akıllı bir şekilde çalışır.
Süreç izleme oldukça zor ancak her bir çalışan-makine verimlilik odaklı çalışır.	Süreç izleme neden-sonuç ilişkisi içinde kapsamlı olarak çalışır.
Sıradan ürünlerin üretimi kolay yapılırken, özel ürünlerin üretiminde sıkıntılar yaşanır.	Akıllı makineler aracılığı ile her bir müşteri için ayrı ayrı ve birbirinden farklı ürünler üretilir.
Envanter süreçteki değişimi dikkate alarak stoklamaya önem verilir.	Akıllı fabrikalar kendi üretim kaynaklarını sistem entegrasyonu ile oluşturduğundan müşteri odaklı çalışma sonunda stoklamaya yer verilmez.
Makineler insanın fiziksel yapısı ve işgücü temeline göre dizayn edilir.	Makineler robot teknolojisine sahip olarak çalıştılarından işgücü temeline yer verilmez.
Görevler, yetkiler, sorumluluk ve iş tanımları, standartlar mevcut hukuki sistemle yapılandırılır.	Görevler, yetkiler, sorumluluklar, iş tanımları ve standartlar gelecekteki hukuki sistemlerle yapılandırılır.
Mesleki eğitimlerin çoğu mesleksi yani teknik ağırlıklı yapılarak çalışanları tümü kalifiye olması amaçlanır.	Bulut Sistemi ve Büyük Veri ile daha çok akıllı makinelerin çalıştırılmasına yönelik eğitimler oluşturularak kısmi personelin kalifiye olması amaçlanır.
Karar yapısı insan odaklı olarak yapılandırılır.	Karar verme yetkisi yapay zekaya sahip olan

	robotlar vasıtasıyla gerçekleştirilir.
Makineler birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadır.	Sistemlerin entegrasyonu ile akıllı makineler birbirine bağımlı olarak hem kendi çalışmasından hem de diğer makinelerin çalışmasından sorumlu olmaktadır.

Kaynak; EBSO (2015). Sanayi 4.0: Uyum SAĞLAMAYAN Kaybedecek.

Sonuç olarak Sanayi 3.0 olarak bilinen sanayi devriminde işletmeler açısından belirlenen basit görevler, tekrar eden süreçler, görev, sorumluluk, yetki tanımları, işlem süreçleri ve süreleri için belirlenen standartlar Sanayi 4.0 ile değişecektir. Sanayi 4.0'la yeniden yapılanma sonucu organizasyonel yapı değişime uğrayabilecek, dolayısıyla görevler, yetkiler, sorumluluklar oldukça farklılaşabilecektir. İşlem süreçleri ve süreleri için yeniden standartlar oluşturulabilecek, Sanayi 4.0'a uygun verilen eğitimlerin içeriği dolayısıyla çalışanlardan beklenen kalifikasyonlar (özellik) farklılaşacak, karmaşık durumlarda kişisel karar verme yetisi yapay zekaya sahip robotlar ile azalacaktır.

Bulut Bilişim Sistemi yardımıyla görselleştirme sonucu aksiyon süresinde azalma sağlanarak verimlilik artacak, sistemlerin entegrasyonu sonucu arıza arama tamamen sensörler aracılığı ile akıllı fabrika ve akıllı ürünlerde oluşturulacaktır. Kestirimci bakım ise tamamen yapay zekaya sahip robotlara bırakılarak zaman tasarrufu ile birlikte maliyetlerde optimumluk sağlanacak, yeni nesil işletmelerin oluşturulması dijital dönüşüm denilen bu sanayi devrimiyle gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca Sanayi 4.0 ile sektörler arasındaki sınır kaldırılabilir, değer zinciri dizilimi farklılaşabilecek, işletmeler arası rekabet ile baş edebilmek açısından yeni stratejik kararlar oluşturulabilecek, işletmelerin organizasyonel yapısı yeniden dizayn edilebilecek, işletmelerin başarılı olma faktörleri tekrardan yapılandırılacak ve hizmet temelli iş modelleri yeniden tanımlanacaktır.

5. SONUÇ

Sanayi devrimleri bir nevi dünyanın çağ atlaması görevini görmekte ve bunu kavrayabilenler avantajlı konuma geçebilmektedir. Bu açıdan konu ele alındığında ilk iki devrim makineleşme ve elektrik-elektronik olarak adlandırılarak teknolojik devrimi makineler ve motorlar üzerine yoğunlaştırmıştır. Yani insanoğlunun varlığı yadsınmamıştır.

Oysa 1970'lı yılların başından itibaren, bilgisayarların yavaş yavaş insanların hayatına dâhil olmaya başlaması ve teknolojinin hızla gelişmesi Üçüncü Sanayi Devriminin gerçekleşmesine uygun ortamı sağlamıştır. Bu kavram sayesinde iş yaşantısına dijitalleşme kavramı yerleşerek günümüzün sanayi devriminin temelini atmıştır.

Dolayısıyla Üçüncü Sanayi Devrimi bir nevi yeni sanayi devriminin aynası konumunda bulunmaktadır. Yani Üçüncü Sanayi Devriminin temeli olan dijitalleşme kavramı boyut değiştirerek Siber Fiziksel Sistemlere dönüşmüş makine-makine sistemi denilen kavramla makine makineyi yönetmeye başlamıştır. Bu anlayışın temelini oluşturan Dördüncü Sanayi Devrimi Yapay Zeka, Üç Boyutlu Yazıcılar, Robot Teknolojisi, İnternet, Sürücüsüz Arabalar gibi ilk üç sanayi devriminin yapısını tamamen değiştirecek yeni buluşlara olanak sunmaktadır.

Birbirinin tamamlayıcısı olan Üçüncü-Dördüncü Sanayi Devrimleri literatür taraması ile elde edilen bilgiler çerçevesinde karşılaştırıldığında dördüncü sanayi devriminin aslında üçüncü sanayi devrimiyle başladığı görülmektedir. Yani birbirine bağlı, kopmayan ve çizgisel bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Çünkü her iki kavramın hareket noktası dijitalleşme olgusudur. Bu olgu üçüncü sanayi devriminde insan-makine olarak ifade edilirken dördüncü sanayi devriminde farklılaşarak makine-makine halini almıştır. Dolayısıyla üçüncü sanayi devriminde hassas işleri robotlar yaparken günümüz sanayi devriminde akıllı makineler olarak ifade edilen Siber Fiziki Sistemler dâhilinde tüm işler yapay zekaya sahip insansı makineler ile yapılacaktır. Bu sistem sonucu makine diğer bir makinenin işlerini planlayacak, işleri dağıtacak, koordinasyonunu sağlayacak, gerektiğinde sistemi durduracak ve sonucunda ise kontrol edebilecektir.

Her iki devrim birbirinin tamamlayıcısı durumunda olduğu için işlem mantığı aynı fakat kullanılan araçlar farklıdır. Bu farklılık üçüncü sanayi devriminde insanoğlu lehinde iken dördüncü sanayi devriminde insansı araçların lehinedir. Bunun sonucu olarak çalışanlar işlerini kaybetmemek için bu sanayi devriminin bütün yönlerini öğrenerek kendi lehlerine çevirme yollarını aramak zorundadır. Çünkü bu devrim işletmelerdeki iş yapma usullerini değiştirdiği gibi organizasyon yapısını da değiştirecektir. Sonuç olarak yapay zeka denilen robotu yapacak, ona bilgi aktaracak, algoritmayı yazacak, sınırlarını belirleyecek yine insanoğlu olacaktır. Burada önemli

olan kavram sisteme ne kadar çabuk adapte olunacağı sorusunun cevaplanmasıdır. Bu sorun sadece makinenin nasıl çalıştırılacağı değil makinenin insanı nasıl yöneteceğinin cevaplanmasıdır.

Sonuç olarak her iki devrimin farkları üçüncü kısımda derinlemesine ele alınıp incelenerek tablo haline getirilmiştir. Bu tablolun daha da zenginleştirilerek ileri boyuta taşınacağı aşıkardır. Bu zenginleştirme yapılırken Üçüncü Sanayi Devrimi tamamen göz ardı edilmeden yapılması kanımca daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir. Çünkü günümüz sanayi devriminin özü aslında bu sanayi devriminde yatmaktadır. Yani dijitalleşme kavramı gelişerek akıllı fabrikaların temelini oluşturmuş, akıllı fabrikalar da yapay zekaya sahip insansı robotların mantığını oluşturmuştur. Her iki devrim arasında farkların olacağı hatta bu farkların Dördüncü Sanayi Devrimi lehine oluşacağı beklenen sonuçtur. Ama yapılması gereken bu yapıya insanlığın nasıl uyumlaştırılacağı sorusunun cevabının bulunmasıdır.

KAYNAKÇA

Acatech, & acatech-National Academy of Science and Engineering, 2011. (2012). Cyber-Physical Systems: Driving Force for Innovations in Mobility, Health, Energy and Production. Springer Berlin Heidelberg.

Achatz, R., Beetz, K., Broy, M., Dämbkes, H., Damm, W., Grimm, K., & Liggesmeyer, P. (2009). Nationale Roadmap Embedded Systems. ZVEI-ZentralverbandElektrotechnik-undElektronikindustrieV, Kompetenzzentrum Embedded Software &Systems.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.

Berger, R. M. (2014). "Industry 4.0: A driver of innovation for Europe," <http://www.think-act.com/blog/2014/industry-4-0-a-driver-of-innovation-for-europe>.

Bozüyük, T., Yağcı, C., Gökçe, İ., & Görkem, A. K. A. R. (2005). Yapay Zeka Teknolojilerinin Endüstrideki Uygulamaları

- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An industry 4.0 perspective. *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 8(1), 37-44.
- Bulut, E., & Akçacı, T. (2017). Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsamında Türkiye analizi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 55-77.
- Carlassare, E., & Seybold, P. (2001). *Dotcomdivas: E-Business insights from the visionary women founders of 20 net ventures*. McGraw-Hill, Inc.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Mentalstrain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia CIRP*, 17, 100-105.
- EBSO (2015). *Sanayi 4.0: Uyum Sağlamayan Kaybedecek*.
- Ege, B. (2014). 4.Sanayi Devrimi, *Bilim ve Teknik Dergisi* Mayıs 2014.
- Einsiedler, I. (2013); "Embedded Systeme für Industrie 4.0," *Product. Manag.*, vol. 18.
- Fedorko, G., Husakova, N., & Dudas, G. (2010). Design of allocation of new technological equipment within the frame of production process in company Getrag Ford Transmission Slovakia, sro. *Acta Montanistica Slovaca*, 15, 14-22.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In 2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS) (pp. 3928-3937). IEEE.
- Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry; final report of the Industrie 4.0 Working Group. For schungsunion.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3, 18-23.
- Onat, I., Miri, A. (2005); "An Intrusion Detection System for Wireless Sensor Networks," *IEEE Int. Conf. Wireless Mobile Comput., Netw. Commun.*, 22-24 August 2005, Ontario, Canada, p. 253–259.

- Ötleş, S.,& Özyurt, V. H. (2016). Endüstri 4.0; Gıda Sektörü Perspektifi Dünya Gıda Dergisi Mayıs 2016.
- Pal, P., Schantz, R., Rohloff, K., & Loyall, J. (2009). Cyber-physical Systems Security-Challenges and Research Ideas. In Workshop on Future Directions in Cyber-physical Systems Security.
- Rodrigue, JP (2016). Ulaştırma sistemlerinin coğrafyası .Taylor ve Francis.
- Roy, R., Shehab, E., Tiwari, A., Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing. Journal of manufacturing technology management
- Spanò, E.,Niccolini, L., Pascoli, S. D., Iannaccone, G., 2015. Last-Meter Smart Grid. Embedded in an Internet-of-Things Platform. IEEE Transaction on Smart Grid, Vol. 6, No.1.
- Thobena, K. D.,Busseb, M., Denkenac, B., Gausemeierd, J. (2014); “Editorial: System-Integrated Intelligence-New Challengesfor Product and Production Engineering in the Context of Industry 4.0,” ProcediaTechnology, vol. 15.
- TOBB (2016). Akıllı Fabrikalar Geliyor. TOBB Ekonomik Forum Dergisi (Vol. 259, pp. 16-27).
- Toker E. (2016). Endüstri 4.0 ve İnsanlığın Geleceği Bilim Dergisi Mart 2016
- Trenkle, A. (2014). “Industry 4.0 Challenges Applications and Potentials,” Uluslararası İleri Endüstriyel Otomasyon Kongre ve Sergisi, 5 Aralık 2014, İstanbul.
- TÜSİAD (2016). Türkiye’nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0. Retrieved September, 18, 2018.
- Yılmaz A. (2014); Almanya ve Endüstri 4.0 Moment Dergisi Nisan 2014.

EXTENDED SUMMARY

ANALYSIS OF FUNDAMENTAL AND SYSTEMATIC DIFFERENCES BETWEEN THE THIRD AND FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTIONS WITH A DETERMINIST APPROACH

Öğr. Gör. Naci Atalay DAVUTOĞLU

1. BACKGROUND

The Third Industrial Revolution was the introduction of electricity in mass production and the development of the production line, leaving the place of mechanical and electronic technologies in production to digital technology. In short, this concept is called Integration of electronics and information technologies into production as Industry 3.0. In the process of production the Fourth Industrial Revolution, machines in factories, computers, sensors and other integrated computer systems by exchanging information with each other, and coordinate to make themselves almost completely independent of people by optimizing the concept.

In short, the Internet of things, the Internet of services, Cyber-Physical Systems is a collective of three structures of technologies and value chain organizations. In this study, both revolutions were analyzed in depth with a literature review, which is one of the qualitative research methods, and possible differences were determined and interpreted as tables. The conclusion reached within the framework of the information obtained as a result of the study is that both revolutions are in fact complementary to each other. In other words, the essence of the Fourth Industrial Revolution is the fact that digitalization, which is actually the point of movement of the third industrial revolution, is changing dimensions.

2. RESEARCH PURPOSE

The differences of both revolutions are discussed and examined in depth in the third part and made into a table. It is obvious that this table will be further enriched and moved to an advanced dimension. I believe that doing this enrichment without completely ignoring the Third Industrial Revolution will give healthier results. Because the essence of today's Industrial Revolution actually lies in this industrial revolution. In other words, the concept of digitalization has developed and formed the basis of

intelligent factories, and intelligent factories have formed the logic of humanoid robots with artificial intelligence. It is expected that there will be differences between both revolutions, or even that these differences will occur in favor of the Fourth Industrial Revolution. But what needs to be done is to find the answer to the question of how to harmonize humanity with this structure.

3. METHODOLOGY:

In this study, both revolutions were analyzed in depth by literature review, which is one of the qualitative research methods, and possible differences were determined and tabulated and interpreted.

4. FINDINGS:

Compared to the information obtained by the literature review of the Third-Fourth Industrial Revolutions, which are complementary to each other, it seems that the Fourth Industrial Revolution actually began with the Third Industrial Revolution. In other words, it refers to an interconnected, unbroken and linear progression. Because the point of movement of both concepts is the phenomenon of digitalization. This phenomenon was expressed as Man-Machine in the third industrial revolution, while it became machine-machine in the Fourth Industrial Revolution. Therefore, while robots do sensitive work in the third industrial revolution, all work within the Cyber-Physical Systems expressed as intelligent machines in today's industrial revolution will be done with humanoid machines with artificial intelligence. As a result of this system, the machine will plan the work of another machine, distribute the work, ensure its coordination, stop the system when necessary, and as a result it will be able to control it.

5. CONCLUSION

As a result, the differences of both revolutions were discussed and examined in depth in the third part and made into a table. It is obvious that this table will be further enriched and moved to an advanced dimension. I believe that doing this enrichment without completely ignoring the Third Industrial Revolution will give healthier results. Because the essence of today's Industrial Revolution actually lies in this industrial revolution.

ALMANYA’NIN BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI VE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Gizem Buket YILDIZAK¹

ÖZET

Ülkeler imparatorluklardan kurtulup ulus devletleşme sürecine girdiklerinde bir takım sıkıntılarla karşılaşmışlardır. Bu sıkıntılardan birisi ülkelerdeki eski işgal bölgeleri ile yeni kurulan ya da daha az hasar görmüş bölgelerdeki bölgesel farklılıklardır. İkinci Dünya Savaşı sonrası ağır tahribatlar alan Almanya; Doğu- Batı olarak bölünmesiyle birlikte bölgesel farklılıkları en derinden hissedilen ülkelerden birisi olmuştur. 1989 yılında yeniden birleşen Almanya, özellikle Doğu’nun getirdiği ekonomik sıkıntılar ve Batı ile arasındaki ekonomik uçurumu gidermek zorunda kalmıştır. Doğu ile Batı arasındaki bölgesel farklılıklar Alman hükümeti ve yerel aktörlerin işbirliği ve uygulanan başarılı politikalarla birlikte kısa süre içerisinde giderilmeye çalışılmıştır. Tarihi temelleri 1933 yıllarına dayanan Bölgesel Kalkınma Ajansları; 1960’lı yıllarda Almanya’da da kurulmaya başlanmış, bu kuruluşlar başlangıçta bölgesel farklılıkların giderilmesinde daha sonra ise ülkenin kalkınmasında önemli rol oynamıştır.

Bu çalışmada; Birinci ve İkinci Dünya Savaşları’ndan ağır tahribatlarla çıkan, günümüzün en güçlü ekonomilerinden olmayı başaran Almanya’nın bölgesel farklılıkları gidermek için uygulamış olduğu bölgesel kalkınma politikaları ile ülke kalkınmasında önemli roller üstlenen bölgesel kalkınma ajansları incelenmiş, Almanya bölgesel kalkınma politikaları hakkında genel değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler; Kalkınma, Bölgesel Kalkınma, Bölgesel Kalkınma Ajansları, Bölgesel Yönetimler

Jel Kodlar: O2, R59

REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES OF GERMANY AND AN INVESTIGATION ON REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

ABSTRACT

When countries got rid of empires and entered the process of nation-statehood, they faced some difficulties. One of these difficulties is the regional differences in the former occupation areas in the countries and in the newly established or less damaged regions. Germany, which suffered heavy damage after the Second World War; With its division into East-West, it has become one of the countries that deeply feel the regional differences. Germany, which was reunited in 1989, had to

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yerel Yönetimler Kent ve Çevre Politikaları Tezli Yüksek Lisans Mezunlu, gizemby94@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1615-1490

bridge the economic difficulties caused by the East and the economic gap between it and the West. Regional differences between East and West were tried to be eliminated in a short time with the cooperation of the German government and local actors and successful policies. Regional Development Agencies with historical foundations dating back to 1933; It started to be established in Germany in the 1960s, and these organizations played an important role in eliminating regional differences at first and then in the development of the country.

In this study; the regional development policies implemented by Germany, which came out with heavy damages from the First and Second World Wars and succeeded to be one of the strongest economies of today, and the regional development agencies that played important roles in the development of the country were examined, and general evaluations were made about Germany regional development policies.

Keywords: Development, Regional Development, Regional Development Agencies, Regional Governments

Gel Codes: O2, R59

1. GİRİŞ

İkinci Dünya savaşı sonrasında ulus devletlerin kentleri arasında meydana gelen dengesizlikler ulusların kalkınma anlayışında ve uyguladıkları kalkınma politikalarının yönünde değişiklikler meydana getirmiştir. Ulusların kalkınmasının, tek başına merkezi hükümet politikalarıyla gerçekleşmeyeceği, yerel kalkınmanın da gerçekleşebilmesi için yerel aktörlerin bu süreçte yer alması gerekliliği anlaşılmıştır. Bu yüzden ülkeler bölgesel kalkınma politikaları üretmeye başlamışlardır. Bölgesel kalkınma yaklaşımının, ülkenin kalkınma politikalarında yer almaya başlamasıyla, yerel/bölgesel dinamiklerin rolü de ortaya çıkmıştır. Dinamiklerin kalkınma sürecinde rol oynaması, bazı kurumsal yapılanmaları da beraberinde getirmiştir. Bölgesel kalkınmada, bölge dinamiklerinin görev alabilmesi için oluşturulan kurumsal yapılanmalardan birisi “Bölgesel Kalkınma Ajansları”dır.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının dünyadaki ilk uygulamasına Amerika Birleşik Devletleri’nde rastlanmıştır. Meksika yakınlarında bulunan Tennessee Vadisinde kurulan “Tennessee Valley Authority” (TVA), 1933 yılında federal bir ajans olarak kurulmuştur. Avrupa’da ise 1950’li yıllarda ortaya çıkmaya başlamışlardır. Avrupa Birliği üyesi bir ülke olan ve güçlü ekonomiye sahip Almanya’da BKA’lar 1960’lı yıllarda kurulmaya başlanmış günümüze kadar ki süreçte bölgesel kalkınma politikalarında aktif rol oynamışlardır. Bu

çalışmada Federal Almanya'nın bölgesel politikaları ve bölgesel kalkınma ajansları incelenmiştir.

2. BÖLGESEL KALKINMA KAVRAMI VE ALMANYA'DA BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI

Dünyada genelindeki kimi ülkelerde gittikçe azalan, kimi ülkelerde ise giderek artan bölgelerarası gelişmişlik farkları, şiddeti ülkeden ülkeye değişse de, tüm ülkelerde görülmektedir. Ülkeler kendi içlerindeki bölgesel farklılıkları azaltmak için bir takım kalkınma arayışları içerisine girmiş, politikalar geliştirmişlerdir. Bu arayışlar sonucunda, tarihsel süreçte çeşitli politikalar denenmiştir. Bu bölümde bölgesel kalkınmanın başarılı örneklerinden biri olan Almanya'daki bölgesel kalkınma süreçlerine ve politikalarına değinilmiştir. İlk olarak “bölge”, “kalkınma” ve “bölgesel kalkınma” kavramlarına değinilmiş, daha sonra bölgesel kalkınma politikaları tarihsel süreç içerisinde incelenmiştir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Etimolojik kökleri Latince “regio: çevre-alan” anlamına gelen bölge; çok boyutlu, çok anlamlı ve sınırları oldukça güç çizilebilen bir kavramdır. Genel olarak planlama amaçlı kullanılan bölge kavramı; kentten daha geniş, ülkeden daha küçük, yönetsel sınırları ulus yönetsel birim sınırlarıyla çakışan ancak etkileşim açısından o sınırları aşabilen, yerinden yönetilebilen, demokratik, katılımcı bir yönetime ve bütçeye sahip bir yönetim birimi olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2011: 39).

Kalkınmada Latince kökenli bir kavramdır. Batı “development” olarak kullanılan kavram Türk literatürüne “kalkınma” olarak geçmiştir. Kalkınma en genel anlamıyla bir toplumda ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarda beklenenolumlu değişme ve gelişme olarak tanımlanabilir (Doğan, 2011: 46-49).

Bölgesel kalkınma kavramı ise İkinci Dünya Savaş'ından sonra iktisat literatüründe yerini almış, iktisadi ve sosyal kalkınma sorunu mekânsal bir boyut kazanmıştır. Bölgesel kalkınma anlayışının temelini, bölgelerarası gelişmişlik düzeyi ve bölgelerarası gelir farklılıklarını en aza indirme amacı oluşturmaktadır. Genel olarak ekonomik kalkınmanın hem bir ürünü hem de süreci olarak değerlendirilen bölgesel kalkınma; ülke bütününde yer alan bölgelerin, çevre bölgeler ve dünyadaki diğer bölgelerle karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşan bölge vizyonunu dikkate alan, katılımcılık ve sürdürülebilirliği temel ilke edinen ve insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla bölge refahının yükseltilmesini amaçlayan çalışmalar bütünüdür (Sevinç, 2011: s.40).

2.2. Almanya'nın Siyasi Görünümü ve Bölgesel Kalkınma Politikaları

Almanya, Orta Avrupa'da bulunan bir ülkedir. Eski adı Germen olan Almanların tarih sahnesine çıkmaları bundan 2000 yıl öncesine dayanmaktadır. 1871 yılında Germen halkları, Fransa-Prusya Savaşı sonrası devletleşmişlerdir. 1871 yılında Prusya Krallığı öncülüğünde siyasi birliklerini sağlayarak Alman İmparatorluğu'nu kurmuşlardır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarında önemli güçlerden birisi olan Almanya, İkinci Dünya Savaşı sırasında aldığı yenilgiler neticesinde Doğu ve Batı Almanya olarak ikiye bölünmüştür. Bu bölünmeyle birlikte 1989 yılına kadar bölgesel ve ekonomik farklılıkların çokça öne çıktığı bir süreç yaşamışlardır. 1989 yılında Almanya, Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla sarsılan siyasi birliğini yeniden sağlamıştır (politikaakademisi.org). Almanya'nın başkenti Berlin'dir. Almanya dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer alan ve en çok ihracat yapan ülkesidir. (www.mfa.gov.tr).

Almanya, federal cumhuriyetle yönetilen bir devlettir. Almanya'nın federal yapısı; Konrad Adenauer başkanlığındaki Konsey tarafından hazırlanan daha sonra eyalet meclislerince onaylanan, Mayıs 1949'da ilan edilen Anayasa ile (Temel Yasa ile) kabul edilmiştir. Devlet; "federalizm", "cumhuriyet", "demokrasi", "sosyal devlet" ve "hukuk devleti" olmak üzere beşli bir temel üzerinde kurulmuştur. Bu ilkeler ana haklarla beraber Anayasanın dokunulmaz özünü meydana getirmekte ve bizzat Federal Anayasa Mahkemesi'nce belirlenmektedir (Erkul, vd..2016: 42).

Almanya'da idari yapı; federal devlet, 16 eyalet, il yönetimleri, ilçeler ve belediyeler olmak üzere beş basamaktan meydana gelmektedir.Devlete ait görev ve yetkilerin federal düzey ve eyaletler düzeyi arasındaki paylaşımında; yasama dengesi federal devlet lehine, yürütme dengesi ise eyaletler lehine düzenlenmiştir. Anayasa, bu paylaşımı kuvvetler dengesi ve kuvvetler ayrımı sistemlerinin önemli bir unsuru olarak kabul etmektedir (Kayıkçı, 2003: 79). Bunun dışında Almanya'da tüm ülke için uygulanabilecek bir yönetim yapısı bulunmamaktadır. Her eyalet kendikanunları doğrultusunda, kendi idare şeklini ve mahalli idare birimlerini meydana getirmektedir.

Almanya Federal Cumhuriyeti Anayasası, detaylı bir yetki düzenlemesi ile hangi mevzuların federal devlet, hangilerinin eyaletler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini bildirmektedir. Bu bakımdan Almanya'nın federal devlet sistemi diğer federal devletlerin sistemlerine benzerlik göstermektedir (politikaakademisi.org).Örneğin Anayasa, özellikle ekonomik ve sosyal yaşamın bütün Almanya'da eşdeğer ölçülerde olmasını istediği için, bunu

sağlayacak olan sosyo-ekonomik politikaları genelde federal kanunlar tayin etmekte ve bu bakımdan Alman Federal Devleti bir üniter devlete benzetilmektedir. Eyalet idareleri bir yandan federal bir devlet için karakteristik olan eyalet kanunlarını tatbik ederken, diğer yandan federal devlet sistemleri için hiç de karakteristik olmayarak federal devlet kanunlarının çoğunun uygulanmasını da üstlenmektedirler. Alman Federal Devleti'nin tarifinde bu sebeple "üniter" veya "kırılmış" federal devlet ifadeleri yer almaktadır (Çalış, 2012: 66).

Anayasa 74. maddesinde, federal devletler ile eyaletler arasındaki yetki paylaşımına yer vermiştir. Buna göre; medeni hukuk, ceza hukuku, adliye örgütü, yargılama usulü, baro, noterlik ve hukuk danışmanlığı, nüfus sicili işleri, dernekler hukuku, yabancıların ikamet ve yerleşme rejimi, kamu sosyal rejimi, ekonominin hukuku, işletme teşkilatı hukuku dâhil olmak üzere iş hukuku, iş güvenliği ve iş bulma ve de işsizlik sigortası dâhil olmak üzere sosyal sigortalar, karayolu trafiği ile atık sanayi, havanın korunması ve gürültüye karşı mücadele konuları yetki bakımından federal devlet ile eyaletler arasında paylaşılmaktadır (Erkul, vd...2016: 42). Bunların dışındaki savunma, posta, demiryolları ve dış hizmetleri gibi yetkiler ise tamamıyla federal devletin sorumluluğundadır (Çalış, 2012: 66).

Federal Almanya'da, eyaletlerin sahip oldukları topraklar, bünyeleri itibariyle birbirinden çok farklıdır. Önceleri, bir yandan işyerleri ve nüfusun çok yoğun olduğu bölgeler, diğer yanda az yoğun nüfuslu ekonomisi zayıf bölgeler bulunmaktaydı. Almanya'da bu doğrultuda ortaya çıkan bölgesel gelişmişlik farkları 16. yüzyıldan itibaren oluşmaya başlamış, II. Dünya Savaşı sonrasında bu farklar daha da belirginleşmiştir (Böhler, 2010: 2). Alman topraklarındaki bu dengesizliği göstermek amacıyla Prof. Dr. Isemberg, 1950-1960 yılları arasında bir araştırma yapmış, araştırmasında gösterge olarak 100 nüfus başına sanayi sektöründe çalışan insanların sayısı alınmıştır.

Prof.Dr.Isemberg'in Alman topraklarını dört bölüme ayırdığı sınıflandırma şu şekildedir (Klemt, 1962: 28).

• **Büyükşehir Bölgeleri ve Bölgelerin Merkezleri:** Bunlar nüfusu yarım milyonu aşan, kilometre kareye en az 1.000 kişinin düştüğü, kendine yeterli büyükşehir bölgeleridir. Bu merkezler bir büyük şehirle o şehri çevresinden (Hamburg ve Bremen) ya da nüfus toplamları yarım milyonu aşan, birkaç büyükşehirden (Manhein-Ludwigshafen) meydana gelen yerlerdir.

• **Sanayi İçin Ayrılmış Bölgeler:** Bu bölgelerde büyük şehir merkezlerine rastlanmaz. Yüz kişi içinden en az on ikisi sanayide çalışmaktadır. Bu bölgelerde büyükşehirlerden farklı

olarak, küçük ve orta büyüklükteki şehirlerle yalnız işçiler için yerleşme imkânı bulunan büyükçe köy toplulukları yer alır. Gelir kaynağı çoğunlukla sanayidir.

• **Çeşitli Kullanma Maksatları İçin Ayrılmış Bölgeler:** Bu bölgede sanayide çalışan nüfus 100 kişide 6 ile 12 arasındadır. Başlıca gelir kaynakları sanayi ve tarım olmakla beraber, sanayi ağır basmaktadır.

• **Tarım Bölgeleri:** Sanayide çalışan nüfus 100 kişide 6'dan azdır ve en önemli gelir kaynağı tarımdır.

Almanya'da nüfus yoğunluğu bakımından bakılacak olunursa, nüfusun büyük bölümünün büyükşehir merkezlerinde yaşadığı gözlemlenirken, tarım bölgelerinde nüfusun en az yoğunluğa sahip olduğu gözlemlenmiştir. Büyükşehir merkezleri ile sanayi için ayrılmış bölgeler Bütün Almanya'nın üçte birinden az bir kısmını kaplamakla beraber nüfusun üçte ikisinden ve snai işyerlerinin beşte dördünden fazlasına sahip bulunmaktadır. Almanya'da köylük yerler yüksek doğurganlık oranlarına rağmen savaş sonrasında –özellikle Sovyet işgal bölgesi sınırlarına yakın köyler- nüfus hareketleri ve sürgünler sonucunda, büyük ölçüde nüfus kaybetmişlerdir.

Federal devlet, bölgelerdeki nüfus ve ekonomi dengesizliğini gidermek, büyükşehirlerdeki aşırı nüfus toplanmasını azaltmak için bir takım politikalar geliştirmeye başlamıştır. İlk olarak bölgesel kalkınma politikalarını konutların daha geniş bir coğrafi alana yayılması ve az gelişmiş bölgelerin kalkındırılması gibi konular üzerine yoğunlaştırmıştır. Piyasa ekonomisinin hâkim olduğu bir milli politika çerçevesi içinde, büyük şehir merkezleriyle az gelişmiş bölgelerde uygulanacak tedbirler antidemokratik olmamış ve iyi bir piyasa tatbikatı ile uzlaşabilen idari vasıtalar yardımıyla gerçekleşmiştir (Muradov, 2012: 110).

Almanya'daki bölgesel farklılıklara yönelik uygulamaya konulan politikalar başta merkezi hükümet tarafından yürütülmüşse de daha sonra eyaletlerle işbirliğine gidilmiş, hedefler belirlenmiş; bölgesel kalkınmanın sorumluluğu, kalkınmaya muhtaç bölgeler için plan ve program hazırlayan eyaletlerin görevi olarak Anayasada vurgulanmıştır. Bu plan ve programların kapsamı eyaletlere göre farklılık göstermekte ve eyaletlerin mali imkânlarına bağlı bulunmaktadır. Eyaletlerin mali imkânlarının yetmediği bölge planlama projelerinde merkezi hükümet destek verebilmektedir. Merkezi hükümet genel olarak uygulanacak bölgesel kalkınma planlarında eyaletleri “Bölgesel Kalkınma Programı” ile desteklemektedir. Bu program üç başlık altında toplanmıştır;

Birincisi, iktisaden az gelişmiş bölgeler için hazırlanan, iktisadi ve sosyal bakımlardan gerilemekte olan bölgeler için bir toplu imar programını ve şimdiye kadar ihmal edilen yerlerde de arsaları yeraltı ve yerüstü tesisleriyle inşaata olgun duruma getirme programını kapsayan “Gerilemekte Olan Bölgeler İçin Yeni Bir Toplu İmar Programı” dır (Klemt, 1962: 30).

İkincisi, iktisaden geri kalmış köylük yerlerdeki toplulukların kalkındırılmasına yönelik olan “İktisaden Geri Kalmış Bölgelerdeki Merkezlerin Geliştirilmesi Programı” dır. Büyükşehir merkezlerindeki aşırı nüfus toplanmasının önlenmesi ve sanayi merkezlerindeki kalabalık nüfusun dağıtılması amacına hizmet etmektedir. Esas karakterini tarım işletmelerinin teşkil ettiği köylük yerlerde sanayileşmenin kolaylaştırılması düşünülmektedir. Bu yerler, bir yandan büyük şehir merkezlerinin emici etkilerini frenleyecek, iç göç hareketlerini durduracak, öte yandan da çevrelerindeki iktisaden az gelişmiş bölgelerin enerji dağıtım merkezi olacaktır. Köy kalkınma merkezleri politikası gereğince, yalnız yeni kurulacak teşebbüslere yardım yapılmaktadır. Yardım uzun vadeli ve düşük faizli kredilerden ibarettir. Program başarılı bir şekilde uygulanmış ve olumlu çıktılar elde edilmiştir (Klemt, 1962: 31).

Üçüncü ve son program olan “Sovyet İşgal Bölgesi Sınırlarına Yakın Bölgelerin Kalkınması Programı” ise diğerlerinden farklı olarak iktisadi hedeflerin yanı sıra siyasi mahiyeti de bulunan daha geniş hedefleri de içermektedir. Almanya'nın işgal bölgelerine ayrılması üzerine, sınır bölgelerindeki ticari faaliyet yüzyıllardır sahip olduğu piyasaları büyük ölçüde kaybetmiş, memleketi bölen hat birçok çiftçiyi topraklarını terk etmek zorunda bırakmıştır, köyler ve caddeler eski bütünlüğünü kaybetmiştir. Merkezi hükümet tarafından bu bölgeler için yardımlar yapılması planlanmıştır. Federal Hükümetin bölgelere yardım etmekte güttüğü amaç; bu bölgelerde yaşayan nüfus miktarı arasındaki ölçsüzlükleri, bölgelerin iktisadi bünyelerinde değişiklikler yaratmak ve devletçe yapılan yardımları şartlara göre ayarlamak suretiyle ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. En önemli amacı ise yeni mahalli kaynaklar bularak iktisadi verimi arttırmaktır (Klemt, 1962: 32).

Bunların dışında yine merkezi hükümet tarafından hazırlanan ve bölge planlaması çalışmalarını etkilendiren başka programlar da vardır. "Yeşil Plan", "Emsland Planı" ve "Sahil Planı" bunlar arasındadır. Bu planlarla tarımsal bünyeyi iyileştirmek, ekonomik açıdan geri kalmış bölgelerde iş bulma şansını artırmak, büyük şehir merkezlerinde aşırı nüfus toplanmasını önlemek ve geri kalmış bölgelerdeki iktisadi faaliyeti canlandırmayı gerektiren dengeli bir ekonomik ve sosyal bünye yaratmak amaçlanmıştır (Muradov, 2012: 110).

Bahsi geçen planlar dışında devlet yardımı ile yürütülen bir sosyal konut programı da vardır. Devlet bütçesinden sosyal konut yapımına fon ayrılması, planlı kalkınma esasından kaynaklanmaktadır. Merkezi ve bölgesel idareler her bir plan için önemli paralar ayırmaktadırlar. Buradaki amaç, yeni şehirler kurmak ve büyükşehir merkezlerinden gelenlerin yaşayacak bir ev ile çalışacak bir iş bulma imkânlarını arttırdıkları toplulukları kalkındırmaktır (Klemm, 1962: 34).

Almanya'nın 1969 yılından itibaren bölgesel politikasının esas araçlarından biri, federal devlet ve eyaletlerin birlikte uyguladıkları GRW (Bölgesel ekonomik strukturun iyileştirilmesi)'dir. GRW, Almanya'nın geri kalmış bölgelerinde nüfusun gelir seviyesini yükseltmek amacıyla imalat sanayinin desteklenmesini ve bu bağlamda yeni iş yerlerinin açılmasını, bu bölgelerin rekabet kabiliyetini yükseltmek amacıyla gerekli altyapının oluşturulmasını ve bu bölgelerde yerli kaynakların değerlendirilmesini amaç edinmektedir (Almanya Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011).

Zorlu görev: Doğu'nun kalkınması

1990 yılında Doğu ve Batı Almanya'nın bileşmesinden sonra, Doğu ve Batı arasındaki gelişmişlik farkları, ülkenin bu farkları gidermeye yönelik politikalar üretmesine neden olmuştur. Bu politikalar, genellikle Doğu'nun kalkınmasına yönelik olmuştur.

Doğu Almanya genel olarak, Federal Almanya'nın üretkenliğinin sadece üçte biri düzeyindeydi. Almanya Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesiyle, Doğu Almanya bir takım borçları da beraberinde getirmiştir. Birleşmenin maliyeti, başlarda yapılan kötümser tahminleri bile geride bırakacak bir hızla artmıştır. Birleşmenin sosyal yükünü Doğu'daki halk, mali yükünü ise Batı'daki halk üstlenmek durumunda kalmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak mucizeler dönemi (1989/1990) yerini uzun vadede bir denge bulma sürecine bırakmıştır (www.deutschland.de).

Doğu'nun kalkınması için çalışmalara başlayan Federal Devlet; Doğu'un tümünü kapsayan konut ıslahı projeleriyle ilk başarısına ulaşmıştır. Diğer önemli başarılar; yeni eyaletlerde kurulan ve bugün Avrupa'nın en modern sistemleri arasında yer alan telekomünikasyon donanımı, rekabet gücü kazanmış bir üniversite dünyasının inşası ve güneş enerjisi ile çevre teknolojisi alanında faaliyet gösteren işletmelerin dünya çapında lider konumuna getirilmesidir. Altyapı, çevrenin ve doğanın korunması, turizmde gelişme ve kültür varlıklarının korunması konularında da çok büyük uğraşlar verilmiştir. Özellikle Doğu'dan Batı'ya sürekli olan genç göçünün önlenmesi için Doğu'ya yaşam koşullarının iyileştirilmesi

ve istihdamın artırılması için 2009 yılına kadar sürekli para transferleri yapılmıştır (www.deutschland.de). Doğu'ya yapılan bu destekler "Doğu'nun kalkınması" sürecinde Almanya'da ulusal dayanışmanın boyutlarını ortaya koymuş olsa da, elde edilen tüm başarılarla rağmen, Doğu ile Batı'daki yaşam koşullar arasındaki farkların özellikle de kültürel farklılıkların eşitlenmesi biraz daha zaman alacak gibi görünmektedir

2.3. Avrupa Birliği Bölgesel Politikalarının Oluşumunda Almanya'nın Etkisi

Almanya'da 16. Yüzyıldan itibaren oluşmaya başlayan, İkinci Dünya Savaşı sonrasında daha da artan, belirginleşen bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak için, Federal Hükümetin ilk başlarda eyaletler üzerindeki yönlendirme yetkisi, Avrupa Birliği (AB) ve Eyaletlerin ilişkilerine de yansımıştır.

Maastricht Antlaşması'na kadar Federal Hükümet Almanya'nın AB düzlemindeki tek temsilcisiydi. Eyaletlerin yetkisindeki mesleki eğitim, liman işletmeciliği gibi birçok faaliyetin AB yetkisine, AB yoluyla da Federal Hükümetin yetkisine geçiyor olmasına eyaletler sürekli olarak itiraz etmişlerdir. Özellikle Federal Hükümet üzerinden yürütülen bölgesel fonlar eyaletler ile AB müzakerelerinde en somut başlıklardan birisi olmuştur. 1987 yılında eyaletlerin itirazları kabul görmüş, AB dâhilindeki konumları güçlenmiş, AB süreçlerinin resmi katılımcısı olmuşlardır. Böylece eyaletler taleplerini federal yönetimden daha çabuk elde edecek, yetki alanlarını Federal Hükümet'in nüfuzundan koruyabileceklerdi (Tuncer, 2012: 806-809).

1990 yılında Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesiyle, yeni bölgeler ortaya çıkmış, bölgelerarası eşitsizlikler daha çok gündeme gelmeye başlamıştır. Bu eşitsizlikleri gidermek için eyaletler AB'den aldıkları fonlarını kendi bölgesel politikaları doğrultusunda kullanmaya başlamışlardır ki bu zaten var olan bölgesel bilinci daha da güçlendirerek Alman bölgelerinin, AB bölgesel politikalarının şekillendirilmesinde ve diğer bölgelerin yönlendirilmesinde öncü rol üstlenmesine yardımcı olmuştur (Tuncer, 2012: 806-809).

3. DÜNYADA BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI: ALMANYA ÖRNEĞİ

Bu bölümde önce genel olarak bölgesel kalkınma ajanslarından bahsedilmiş, bölgesel kalkınma ajanslarının ülkelerdeki kuruluş tarihleri verilmiş, daha sonra da Almanya'da bulunan bölgesel kalkınma ajanslarının yapısına ve örneklerine değinilmiştir.

3.1. Bölgesel Kalkınma Ajansı Kavramı

Küreselleşmeyle beraber yaşanan teknolojik gelişmeler ve üretim sistemindeki değişimlerin paralelinde uluslararası, ulusal ve yerel ölçekte yönetimden çok aktörlü bir yapıyı içerisinde barındıran yönetime doğru bir değişim gerçekleşmekte, örgütler arasında işbirliği ve ortaklıklar her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Buna paralel olarak adem-i merkeziyetçiliğin de etkisiyle bölgenin önemi gittikçe artmakta, ulusal kalkınmanın yanında bölge ve şehirlerin kalkınması ile buna yönelik politikaların yerel düzeyde oluşturulması önem kazanmaktadır. Bölgesel kalkınmada yerel ortaklıkları, işbirliklerini gerçekleştirmek, kuruluşlar arasında eşgüdümü sağlamak amacıyla Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) kurulmaya başlanmıştır (Sarıhan, 2011: 34).

BKA'ların ilk uygulamasına Amerika Birleşik Devletleri'nde rastlanmıştır. Meksika yakınlarında bulunan Tennessee Vadisinde kurulan "Tennessee Valley Authority (TVA)", 1933 yılında federal bir ajans olarak kurulmuştur. BKA'lar kalkınmada, aracı ve sürükleyici örgütlenmelerdir. Başta Avrupa Birliği (AB) ülkeleri olmak üzere birçok ülkede uygulama örnekleri bulunan BKA'ların, çeşitli yöntemlerle geri kalmış bölgelerin kalkınmasını sağlamaya çalıştıkları görülmektedir (Tutar ve Demiral, 2007: 65).

Genel olarak BKA'lar, merkezi hükümetin öncülük ettiği kalkınma programlarına bilgi temin etmek, bu planların uygulanmasını ve izlenmesini denetlemek üzere kurulmuşlardır. BKA'lar, 1980'lerde yaygınlaşan kamu işletmeciliği anlayışı ve küreselleşme ile artan yerel rekabetle birlikte, özel sektörün ve yerel aktörlerin bölgesel kalkınma sürecine aktif katılımını sağlamakla görevlendirilmişlerdir. Avusturya, Belçika, İrlanda ve Fransa BKA'larla ilk kez 1950'li yıllarda tanışırken; Almanya, Hollanda, İngiltere ve İtalya 1960'lardan sonra tanışmış, Yunanistan, İspanya, Finlandiya ve Danimarka ise 1980'lerde tanışmıştır (Özen, 2005: 4).

3.2. Almanya'da Bölgesel Kalkınma Ajansları

Almanya 82 milyonu aşkın yerleşik nüfusuyla AB'nin en önemli ekonomilerinden ve en büyük pazarlarından birisidir. 3 trilyon 863 milyar dolarlık gayri safi yurt içi hasılası ile Avrupa'nın birinci, dünyanın ise üçüncü ekonomisidir. Almanya'da 22 bin yabancı firma 2,7 milyon kişiyi istihdam etmektedir. İyi donanımlı, nitelikli işgücü oldukça yüksek düzeydedir. Bir milyon kişi başına 227 uluslararası patent bulunmaktadır. Ulaşım altyapısının yüksek standartlarda olması ülke açısından avantaj sağlamaktadır. Yasal düzenlemelerin gelişmiş olması, ekonominin %85'ini KOBİ'lerin oluşturması ekonominin esnek ve rekabetçi bir

yapıya sahip olmasına neden olmaktadır (Auswartiges Amt, 2010'dan Aktaran: Köse ve Konur, 2011: 114).

Almanya federal bir ülkedir ve bölgelerin ekonomik gelişmesinden federe devletler ve federal devletler birlikte sorumludur -ancak yasal sistem açısından bakıldığı zaman federe devletlerin öncelikli olarak sorumlu oldukları söylenebilir-. Bu işbirliği çerçevesinde düzenli bölgesel gelişme, bölgenin rekabet gücünün geliştirilmesi, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması ve toplu ekonomik gelişmenin sağlanması hedeflenmektedir (Özer, 2009: 122). Ülkede yerel iktisadi kalkınmayı gerçekleştirmek üzere eyaletler bazında kurulan ve eyalet bakanlıkları ile yakın ilişki içerisinde olan yerel teşkilatlanmalar göze çarpmaktadır (İZKA 2008: 28'den Aktaran: Sarıhan, 2011: 73). Bunların en yaygın olanları bölgesel kalkınma ajanslarıdır.

Bahsedildiği gibi güçlü ekonomisiyle dünyanın önde gelen ülkelerinden birisi olan ve ekonomik bakımdan Avrupa Birliğinin lokomotifi konumundaki Almanya'da çok sayıda kalkınma ajansı bulunmaktadır. Almanya'da sanayi sektöründe ve siyasi alanda sağlamış olan istikrar, gelişmiş bankacılık sektörü, nitelikli işgücü, düşük enflasyon oranı, yüksek verimlilik, düşük risk ortamı yatırımcılar için ülkeyi çekim merkezi haline getirmiştir (Köse ve Konur, 2011: 114).

Almanya'da bölgesel kalkınma ajansları 1960'lı yıllarda kurulmaya başlanmıştır. 16 eyaletten oluşan Almanya'da yerel kalkınmayı sağlamak amacıyla kurulan ajansların finansal kaynağını, kamu ve/veya özel sektör katkıları oluşturmaktadır. Bu ajanslar sınırlı sorumlu şirketler ve kamu hukuku organizasyonları şeklinde yapılanmalara sahiptirler (Köse ve Konur, 2011: 114). Almanya BKA'ları, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki BKA'lara göre farklılıklar göstermektedir. Ajanslar bölgedeki yerel finans kuruluşları ve yatırım bankalarıyla da sıkı bir işbirliğindedir (Özer, 2009: 122).

Almanya'da bölgesel kalkınma ajanslarının temel amacı bölgelerine yabancı yatırımların çekilmesidir. Bunun dışındaki diğer amaçları şu şekildedir;

- Bölgeleri ekonomik açıdan geliştirmek,
- Yeniliği ve girişimciliği desteklemek;
- Teşvikler, finansman ve bölge fırsatları ile ilgili rehberlik/danışmanlık yapmak;
- Kümelenme ve ağ oluşumlarını desteklemektir (Köse ve Konur, 2011: 114).

Almanya'da bulunan ve ülke ekonomisine büyük katkıları olan önemli kalkınma ajanslarının birkaç tanesini şu şekildedir;

- Kuzey Ren-West Phellia Kalkınma Kuruluşu (1961),
- Berlin Ekonomik Kalkınma Kuruluşu (1978),
- Ekonomik ve Bilimsel İşbirliği Ajansı (GZW-1984),
- Wirtschaftsförderung Bremen GmbH (WFB-Bremen BKA'sı),
- Aachen Bölgesel Kalkınma Ajansı,
- Bavaria Bölgesel Kalkınma Ajansı'dır.

3.2.1. Kuzey Ren-West Phellia Kalkınma Kuruluşu

Kuruluşun bulunduğu Kuzey Ren-West Phellia eyaleti Almanya'nın bir numaralı ekonomi ve ticaret bölgesidir. Kuzey Ren-West Phellia birçok temel ekonomik konuda Almanya'nın diğer eyaletleriyle doğrudan kıyaslandığında iyi bir durumdadır. Ayrıca uluslararası sıralamalarda da İsviçre, İsveç veya Norveç gibi diğer Avrupa ülkeleri ile rekabet edebilir seviyededir. Birçok ekonomik göstergede Kuzey Ren-West Phellia'nın dünya sıralamasında en önlere bulunduğu ve uluslararası bir ekonomik güç olarak iddialı olduğu verilerle de kanıtlanmıştır. Bu başarısında bir takım etmenler vardır bunlar (www.nrwinvest.com/de);

- Avrupa'nın göbeğinde dinamik bir ekonomi bölgesi olması,
- Almanya'nın merkezi sanayi bölgesi olması,
- Küresel pazar liderlerinin anayurdu olması
- Mükemmel ulaşım altyapısı ile Avrupa'nın dünyaya açılan kapısı olması,
- Dünya standartlarında araştırma ve geliştirme sistemleri,
- Avrupa'nın en yüksek nitelikli işgücü havuzlarından birisi olması,
- Dünya standartlarında lojistik uzmanlığının bölgede olması gibi etmenlerdir.

Böyle güçlü bir bölgede faaliyet alanı kısıtlanan küçük ekonomileri desteklemek amacıyla Kuzey Ren-West Phellia Kalkınma Kuruluşu 1961 yılında kurulmuştur. Düsseldorf ve çevresindeki kömür, çelik ve diğer ağır sanayide meydana gelen gerilemeler üzerine ekonomiye canlılık kazandırmak temel amaçları arasındadır. Ajans, yozlaşmış arazileri yeniden organize sanayi bölgelerine dönüştürerek, firmalar için yatırıma hazır bölgeler inşa etmekte ve bölgedeki küçük işletmelere doğrudan mali yardımlarda bulunmaktadır (İldırar, 2004: 133'den Aktaran: Sarıhan 2011: 75).

3.2.2. Berlin Ekonomik Kalkınma Kuruluşu

Sanayi kenti Berlin kendisini bugün inovatif ve uluslararası rekabetçi olarak sunmaktadır. Know-how ve inovasyon gücü olan çağdaş, güçlü geleneksel işletmeler, büyük holdingler ve çok sayıda orta ölçekli şirketler Berlin'in üstün teknolojilerin sanayi çeşitliliğini göstermektedir (www.businesslocationcenter.de).

Teknoloji hizmetleri, teşvik, teknoloji transferi finansmanı ve inovasyon yönetimi alanlarında sunulan hizmetler başkent bölgesinin bilimsel potansiyelinin iş dünyası ile daha yakın çalışmasına olanak sağlamıştır. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere rekabet güçlerini arttırma imkânını sağlamaktadır (www.businesslocationcenter.de).

Sanayi bölgesi olan Berlin'de, şehir ekonomisine canlılık getirmek amacıyla, 1978 yılında, Berlin Ekonomik Kalkınma Kuruluşu kurulmuştur. Temel amaçları, Berlin'den Almanya'nın diğer bölgelerine yapılan göçü önlemek ve Berlin'de yeni iş olanakların yaratılması için faaliyette bulunmak şeklinde sıralanabilir. Bunun için yerli yabancı sanayi ve hizmet sektörlerini Berlin'e çekmek, çalışanların yaşam standartlarını yükseltmek görevlerini yerine getiren kuruluş, diğer ülkelerle de ticari ve sınaî temasların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ajans, Berlin Duvarı'nın yıkılışına kadar, Berlin'de 700 yeni firmanın yatırımda bulunmasını sağlamıştır (Birben, 1997: 36; Aktaran: Sarıhan, 2011: 75).

3.2.3. Wirtschaftsförderung Bremen GmbH (WFB-Bremen BKA'sı)

Almanya'nın güneyindeki Bremen kentinde, Bremen şehir merkezinin kıyısında, yer almaktadır. Önceki Bremen kurumlarını bir çatı altında (Bremer Investitions-Gesellschaft mbH (BIG), HVG Hanseatische Veranstaltungs-GmbH, Bremen Marketing GmbH ve MGH Messe und Ausstellungsgesellschaft Hansa GmbH) bir araya getirerek 1 Haziran 2009'da kurulmuştur. Bu birleşme sürecinde, stratejilerini müşteri odaklı ekonomik kalkınma yönünde değiştirmişlerdir. Bölgesel politika üzerinde daha fazla kontrol sağlamış, sinerji etkileri ile maliyet tasarrufu yapmışlardır. Yapısal, politik ve stratejik nedenlerle çeşitli yan kuruluşları ve sermaye yatırımları vardır. Bremen'in geliştirme bankası (Bremer Aufbau-Bank-GmbH) yan kuruluşları arasındadır (www.wfb-bremen.de).

Ajansın en temel amacı bölgedeki sanayi kollarını geliştirmektir. Bölgedeki önemli sanayi kolları; otomotiv mühendisliği, liman yönetimi ve lojistik, bilgi teknolojileri, mobil iletişim ve gıda sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Bölgeyi çekim merkezi haline getiren bir takım özellikler vardır. Bunlar; know-how faaliyetleri, teknolojinin ileri düzeyde olması, küresel ticaretin akış koridorunda olması, ulaşım altyapısının gelişmiş olması, gelişmiş sanayi

sitelerinin varlığı, nitelikli insan kaynakları potansiyeli, araştırma enstitülerinin ve üniversitelerin çokluğu, yüksek yaşam kalitesi ve çok yönlü kültürel yaşamdır. Bölgede bulunan Avrupa'nın en büyük otomobil üretim tesisi 13 bin çalışan istihdam etmekte, otomobil endüstrinin tedarikçisi konumundaki 300 firma da bölgede yer almaktadır. Bölge aynı zamanda havacılık ve uzay sanayinde Almanya'nın önemli bölgelerinden birisidir. Airbus firması için üretim yapan tesislerde 4 binden fazla kişi istihdam edilmektedir. Ayrıca bölge gıda sektöründe dünyanın önde gelen birçok markasının merkezi konumundadır (Köse ve Onur, 2011: 119).

3.2.4. Aachen Bölgesel Kalkınma Ajansı (AGIT)

Teknoloji merkezi ve teknoloji faaliyetleri ile ön plana çıkan bu ajans, Aachen şehrindeki teknoloji merkezinin zaman içinde bir BKA'ya dönüşümü sonucu oluşmuştur. AGIT tarihi, Aachen bölgesinin gelişimi ile yakından ilişkilidir. Ajans, Aachen Teknoloji Bölgesinin ekonomik yapısını güçlendiren; Start-up&Yenilik, İç Yatırımı, Ekonomik Kalkınma, İş Ağı ve Konum Bilgisi gibi sanayi ve hizmet alanındaki şirketleri ücretsiz olarak desteklemektedir (<http://www.agit.de>).

Gelişmiş araştırma merkezleri Avrupa'nın önde gelen otomotiv ve demiryolu teknolojilerinin bölgede üretilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bölge yaşam bilimleri konusunda da uzmanlaşmıştır. Biyoproses teknolojileri, tanı-tedavi yöntemleri, bilgi ve iletişim teknolojileri bölgede öne çıkan sektörler arasında yer almaktadır (Köse ve Onur, 2011: 119).

3.2.5. Bavaria Bölgesel Kalkınma Ajansı

Ekonomik olarak güçlü bir eyalette kurulan bölgesel kalkınma ajansıdır. Bölge; dünyanın önde gelen markalarının (Adidas, Allianz, Audi, BMW) yer aldığı bir bölgedir. Büyük şirketlerin yanı sıra sanayi, ticaret ve hizmet sektöründeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlü bir dayanağıdır. Münih ve Nurnberg'de bulunan, uluslararası öneme sahip iki fuar merkezine ev sahipliği yapmaktadır (www.invest-in-bavaria.com).

Ajans, bölgede uluslararası yatırımların gerçekleşmesine ve mevcut iş imkânlarının geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur. Ajans, firmaların potansiyel çalışanlar ve müşteriler ile iletişim kurmasına aracılık etmektedir. Ayrıca Ar-Ge merkezlerine de teşvikler sağlanmaktadır. Bölgede önemli sanayi sektörleri bulunmaktadır. Bu sektörler; otomotiv mühendisliği, demiryolu teknolojileri, lojistik, havacılık, uydunavigasyon, biyoteknoloji, tıbbi teknolojiler, enerji, çevre teknolojileri, orman ürünleri, gıda

işleme, finans, medya, malzeme mühendisliği, kimya sanayi nanoteknolojiler, bilgi ve iletişim teknolojileri, otomasyon sistemleri sektörleridir (Köse ve Onur, 2011: 119).

3.2.6. Almanya'nın Ödüllü Kalkınma Ajansı: “Ekonomik ve Bilimsel İşbirliği Ajansı” (GZW)

Ekonomik ve Bilimsel İşbirliği Ajansı (GZW), başkenti Stuttgart olan Baden-Württemberg eyaletinde 1984 yılında kurulmuştur (Sarıhan, 2011: 74). Ajans, bölgede faaliyet gösteren firmalara uzun vadede yenilikçi olabilmeleri için uygun ortam ve şartları sunmakla yükümlüdür. Bölgesel ağlar ve endüstri demetleri kurarak ve işletmeler, eğitim sistemi ve araştırma kurumları arasında bağlantılar oluşturarak bölgenin ekonomik ve yapısal açıdan güçlü olmasını sağlamaktadır. Sadece bölgedeki firmaların rekabetçiliğini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda bölgedeki işgücünün yetenek seviyesini yükseltmekte, yenilikçi girişimleri teşvik etmekte ve bölge ekonomisinin makro anlamda istikrarlı olması için çalışmalar yürütmektedir (Uğuş, 2006; Stuttgart BKA).

Ajans bölge için bir “bölgesel yenilik politikası” geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Bu politikaya göre belli projeler için araştırma kurumları ve şirketlerden oluşan belli gruplar oluşturulmuştur. Bunlar birlikte çalışarak bu projeleri uygulamaya koymaya başlamışlardır (Uğuş, 2006; Stuttgart BKA).

Ekonomik ve Bilimsel İşbirliği Ajansı'nın üstlendiği bir takım görevler vardır. Bu görevler şu şekildedir;

- Bölgedeki yerleşik firmaların yurtdışı piyasalara açılma sürecini desteklemek,
- Bölgede kurulacak olan firmalara destek vermek,
- Profesyonel iş ve mesleki eğitime destek vermek,
- Bölgeye gelecek yabancı yatırımcıların tüm ihtiyaçlarına yönelik hizmetler vermektir (Sarıhan, 2011: 74-75).

Almanya'daki bölgesel kalkınma ajanslarına bakıldığında zaman eyaletten eyalete küçük farklılıklar gösterebilir de genel olarak çok aktörlü bir yapıya sahip oldukları, yönetişimci bir mekanizma geliştirdikleri söylenebilir. Bunun dışında Almanya'daki bölgesel kalkınma ajanslarının amacının salt olarak bölgelerini kalkındırmak olmadığını, bölgelerine yabancı yatırımcıları çekerek bir kalkınma hedefledikleri de ayrıca söylenebilir.

3.3. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları Açısından Türkiye-Almanya Karşılaştırması

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarına ilişkin çalışmalar içsel ve dışsal sebeplerden dolayı 1990’lı yıllarda gündeme gelmiştir. Avrupa Birliği’ne katılım sürecinde daha çok gündeme gelmeye başlayan BKA’lar ülkede resmi olarak 2006 yılında yayımlanan bir kanunla kurulmaya başlanmıştır. 2006 yılında İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajanslarının kurulmasıyla başlayan süreç, 2008 yılında 8, 2009 yılında da 16 olmak üzere toplam 26 kalkınma ajansının kurulmasıyla tamamlanmıştır (Sarıhan, 2011: 90). Kurulan BKA’ların kuruluş şekli, işlev ve yapıları aynı olmasa da hepsinin odağı kalkınmadır. Türkiye’de BKA’ların; bölgelerarası eşitsizlikleri giderme, devletin üstlenmiş olduğu kalkınma misyonunun kamu kurumları, özel kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları arasında paylaşmasını sağlama, bir bölgenin çıkarlarını gözeterek bölgenin iç potansiyelini harekete geçirme gibi amaçları bulunmaktadır (Tutar ve Demiral, 2007: 73).

Genel olarak bakıldığında, Almanya ve Türkiye’de bulunan kalkınma ajansları bazı yönlerden benzerlik gösterirken bazı noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadır. Her iki ülkede bulunan kalkınma ajanslarında kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğine dayanan, kısacası yönetim çerçevesinde oluşturulmuş yapılarının olduğu gözlemlenmektedir. Her iki ülkede bulunan kalkınma ajansları yerel potansiyeli harekete geçirerek, yerel ve ulusal kalkınmaya katkı yapmaya çalışmaktadır. Yapısal olarak benzerlik gösterirken uygulamaya koyulan amaçlar noktasında ayrılmaların olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin Almanya’da ajansların genel olarak amaçlarının bölgelerine güçlü yabancı yatırımcı çekerek bölge ekonomilerine katkı yapmak olduğu görülmektedir. Ajansların çoğunda bölgelerarası eşitsizlikleri gidermek gibi bir amacı yoktur. Çünkü tarihsel süreç içerisinde federal hükümet ve eyaletlerin iş birliği içerisinde uygulamış oldukları politikalar bölgeler arası gelişmişlik farklarını en aza indirme noktasında başarı sağlamış, bu nedenle kurulan ajanslar bölgesel farkların giderilmesi amacıyla ziyade zaman içerisinde “Ekonomimizi nasıl geliştirebiliriz?” sorusuna cevap aramış, çok yönlü kalkınmayı hedeflemişlerdir.

Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajansları ise kuruldukları bölgenin iç potansiyellerini, yerel aktörleri de dâhil ederek harekete geçirmek ve bu yolla bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak gibi amaçlar üzerine kurulmuştur. Bilindiği üzere Türkiye’de bölgeler arası gelişmişlik farkları Cumhuriyet kurulduğundan bu yana ülkenin önemli sorunları arasındadır. Ülkede bu soruna yönelik planlı çalışmalar 1960’lı yıllarda başlamışsa da tam anlamıyla başarı sağlanamamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde aslında bölgesel kalkınma

ajanslarının altyapısı ya da örneği olarak sayılabilecek GAP, GİDEM gibi projelerle bu farkları giderme noktasında kısmen de olsa başarı gösterilmiş; 2006 yılına gelindiğinde Avrupa Birliği üyelik sürecinin hızlanması ile birlikte resmi olarak bölgesel kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır (Tutar ve Demiral, 2007: 71-73). Yani bakıldığı zaman ülkede henüz yeni sayılabilecek bu kurumlar bölgesel farkları giderme noktasında başarı göstermiş bir ülke de kurulmamış olmasına rağmen başarılı sayılabilecek uygulamalara imza atmışlardır. Kısacası amaçlar noktasındaki ayrılığın temel nedeni ülkelerin kalkınma politikalarının ve çıktılarının farklı olmalarından kaynaklanmaktadır.

3. SONUÇ

Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı gibi savaşımlardan ağır tahribatlarla ayrılmasına rağmen şu gün dünyanın en önemli ekonomileri arasında sayılan Almanya; İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra artan, 1990 yılındaki birleşmeyle birlikte oldukça belirginleşen bölgesel farklılıkları gidermek için bir takım politikalar uygulamıştır. Başlangıçta Federal Hükümet'in güdümünde devam ettirilen bu politikalar zaman içinde başarı elde edildikçe eyaletlerle yürütülmeye başlanmış, en nihayetinde tamamen eyaletlerin görevi olarak eyaletlere bırakılmıştır. Eyaletler bölgesel farklılıkların giderilmesi noktasında oldukça başarı göstermişlerdir. Çünkü Avrupa Birliği'nin resmi katılımcısı olan eyaletler, bölgesel farklılıkları azaltmak için Avrupa Birliği'nden aldıkları fonlarla bölgelerine yatırım yapmışlardır. 1960'lı yıllardan sonra Almanya'da, Avrupa'daki politikalar çerçevesinde, bölgelerin ekonomisinden sorumlu eyaletlerin kontrolünde bölgesel kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. Ajanslar kuruldukları yıllarda bölgesel farklılıkları gidermeye katkı sağlamışlardır. Günümüzde ise daha çok bölgelerine yatırımcı çekmek ve bölge ekonomisini geliştirmek gibi amaçlarla hareket etmektedirler. Almanya'nın kalkınma ajanslarını da içine alan bölgesel politikaları genel olarak değerlendirildiğinde, Almanya'nın uyguladığı bölgesel politikaların başarılı olduğu söylenebilir. Bu başarıdaki en önemli anahtarlar; planlama sistemlerindeki güçlü yasal çerçeve, âdem-i merkezileştirilmiş karar verme yapısı ve bölge planlaması için uygulanabilir bir hedeflerinin bulunmasıdır. Almanya'da bugüne kadar uygulanan bölgesel politikaları; bölgeler arası eşitsizlikleri ekonomik açıdan en aza indirmişse de; işgal döneminde farklı ülkelerin egemenliğinde olan bölgelerde, bölgeler arası kültürel farklılıklar hala tam manasında giderilememiştir.

KAYNAKÇA

- Bohler, K.F. (2010). Langlebige regionale Disparitäten, *Bundeszentrale für politische Bildung*. p. 1-12
- Çalış. Y. (2012). *Türkiye’de Merkezi ve Yerel Yönetim Yapılanması Almanya ve Fransa Modeli ile Karşılaştırmalı Analizi*. T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.65-71
- Doğan, B.B. (2011). Kalkınma İktisadının XX. Yüzyıldaki Gelişim Süreci, İktisat Politikalarına Etkisi Ve Son On Yıllık Konjunktürün Disiplinin Geleceğine Olası Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(22). s.41-83
- Erkul H. vd. (2016). ABD ve Almanya Yerel Yönetimlerinin Karşılaştırılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 27, s.33-58.
- Ildırar, M. (2004). *Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ekim, Ankara.
- Kayıkçı, S. (2003). Federal Almanya Cumhuriyeti’nde Mekân Planlama Sistemi. *Planlama Dergisi*. Sayı:26, ss.78-85
- Keleş, R. (1962). Federal Almanya’da Bölge Planlaması. Georg KLEMT, *SBF Dergisi*, Cilt: 17, No. 3-4, s.27-38.
- Köse S. Konur F. (2011). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Farkların Azaltılmasındaki Rolü ve Etkinliği: Ülke Deneyimlerinin Karşılaştırılması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Yıl:7, Sayı:1, s.95-137.
- Muradov, E. (2012). Azerbaycan ve Almanya’nın Bölgesel Kalkınma Politikalarının Karşılaştırmalı Analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 103-115.
- Özen, P. (2005). *Bölgesel Kalkınma Ajansları*. TEPAV, s.5-9.
- Özer Y.E. (2009). *Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yapılanması ve İşlevselliği: İzmir ve Çukurova Örnekleri*. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, S.121-123

- Sarıhan Z. (2011). *Yerel İktisadi Kalkınma Bağlamında Kalkınma Ajansları'nın Rolü ve Türkiye Uygulamaları*", T.C. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, S.73-75
- Sevinç H. (2011). Bölgesel Kalkınma Sorunsalı: Türkiye'de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:2), S.38-39
- Tuncer A. (2012). Federal Almanya'nın Avrupa Birliği Bölgesel Politikalarının Oluşumundaki Etkisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:9 Sayı:1
- Tutar, F. & Demiral M. (2007). Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Sayı:2, s.65-83
- Uğuş, B. (2006). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, sayı: 49

İNTERNET KAYNAKLARI

- Almanya Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı,
<http://m.bmwi.de/BMWimobile/Navigation/Themen/technologie,did=151112.html>
<https://www.nrwinvest.com/de/standort-nrw/das-spricht-fuer-nrw/>
(Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <http://www.businesslocationcenter.de/de/wirtschaftsstandort/innovationservice>(Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <https://www.wfb-bremen.de/en/page/about-wfb> (Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <http://www.agit.de/en/about-us.html> (Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <https://www.invest-in-bavaria.com/en/how-we-can-help/about-us.html>(Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <https://www.deutschland.de/tr/topic/politika/zorlu-gorev-dogunun-kalkinmasi> (Erişim Tarihi: 3 Temmuz 2020)
- <http://politikaakademisi.org/2013/03/12/siyasal-sistemler-almanya/> (Erişim Tarihi: 06.07.2020)
- <http://www.mfa.gov.tr/almanya%20-kunyesi.tr.mfa> (Erişim Tarihi: 06.07.2020)

EXTENDED SUMMARY

Regional Development Policies of Germany and an Investigation on Regional Development Agencies

Gizem Buket YILDIZAK²

The regional development differences, which are gradually decreasing in some countries around the world and gradually increasing in some countries, are seen in all countries, although their severity varies from country to country. Countries have searched for development and developed policies in order to minimize regional differences within themselves. As a result of these searches, various policies have been tried in the historical process. One of the countries where regional differences have increased considerably in a certain period is Germany and they have developed policies to eliminate regional differences in the historical process. It began to occur in Germany from the 16th century and became more prominent after World War II. (Böhler, 2010: 2).

While it is known that the majority of the population lives in metropolitan centers in Germany, it is known that the population has the least density in agricultural areas. While metropolitan centers and regions reserved for industry cover less than a third of the whole of Germany, they have more than two-thirds of the population and more than four-fifths of industrial workplaces. Despite the high fertility rates in Germany, rural areas lost a large amount of population as a result of population movements and exile after the war.

The federal state has started to develop a number of policies to eliminate the population and economy imbalance in the regions and to reduce the overpopulation accumulation in metropolitan cities. First of all, he focused his regional development policies on issues such as the spread of housing to a wider geographical area and the development of less developed regions. Within the framework of a national policy dominated by the market economy, the measures to be implemented in big city centers and underdeveloped regions were not undemocratic and were realized with the help of administrative tools that could compromise with a good market practice (Muradov, 2012: 110).

Although the policies put into practice for regional differences in Germany were carried out primarily by the central government, then cooperation was made with the states

² Corresponding author at Çanakkale Onsekiz Mart University, Graduate Education Institute, Local Governments, Urban and Environmental Policies Master's Degree with Thesis
E-mail Address: gizemby94@gmail.com

and targets were determined; Responsibility for regional development is emphasized in the Constitution as the task of states that prepare plans and programs for regions in need of development. These development plans and programs depend on the financial possibilities of the states and may vary. Where the state cannot afford to implement the regional development projects prepared by the states, the central government takes action. Federal Governments have been supporting regions with the "Regional Development Program" for development since 1951. The program has three fronts.

The first is "A New Collective Development Program for Regions in Decline". This program includes a collective development program for economically less developed regions, for regions that are in decline in economic and social terms, and a program to bring lands to a mature state for construction with underground and aboveground facilities in places that have been neglected until now. (Klemt, 1962: 30).

The second is the "Program for the Development of Centers in the Economically Underdeveloped Regions" aimed at the development of communities in economically backward rural areas. It serves the purpose of preventing overpopulation in metropolitan centers and distributing the crowded population in industrial centers. It is considered to facilitate industrialization in rural areas where the main character of agricultural enterprises is constituted. These places will, on the one hand, restrain the absorbing effects of major urban centers, stop internal migration movements, and on the other hand become the energy distribution centers of the economically less developed regions around them. In accordance with the village development centers policy, assistance is provided only to newly established enterprises. The aid consists of long term and low interest loans. The program was successfully implemented and positive outcomes were obtained (Klemt, 1962: 31).

The third and last program, "Development of Regions Close to the Borders of the Soviet Occupation Zone Program", unlike the others, includes wider goals that have a political nature as well as economic goals. Following the separation of Germany into the occupied regions, the commercial activities in the border regions have lost their markets for centuries, the line dividing the country has forced many farmers to leave their land, the villages and streets have lost their former integrity. It is planned to provide aid for these regions by the central government. The purpose of the Federal Government in helping the regions; To eliminate or reduce the disproportion between the population living in these regions by creating changes in the economic structure of the regions and adjusting the state

aid according to the conditions. Its most important aim is to increase economic efficiency by finding new local resources (Klemt, 1962: 32).

Apart from these, there are also other programs prepared by the central government that affect regional planning studies. "Green Plan", "Emsland Plan" and "Coast Plan" are among them. With these plans, it is aimed to improve the agricultural structure, to increase the chance of finding employment in economically underdeveloped regions, to prevent overpopulation in big city centers and to create a balanced economic and social structure that requires revitalizing economic activity in underdeveloped regions (Muradov, 2012: 110). One of the main tools of Germany's regional policy since 1969 is GRW (Improving the regional economic structure), which the federal state and the states have implemented together. GRW aims to support the manufacturing industry in order to increase the income level of the population in the underdeveloped regions of Germany and to open new workplaces in this context, to create the necessary infrastructure to increase the competitiveness of these regions and to make use of domestic resources in these regions (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Deutschlands, 2011).

Another factor that plays an important role in the regional development of Germany is that the Federal German states are official participants of the European Union processes. As official participants in the European Union processes, the states were able to both convey their demands faster and protect their jurisdiction from the influence of the federal state. With the unification of East and West Germany in 1990, new regions emerged, and interregional inequalities started to come to the fore more. In order to eliminate these inequalities, the states have started to use the funds they receive from the EU in line with their own regional policies, which has strengthened the already existing regional awareness and helped German regions take a leading role in shaping EU regional policies and directing other regions (Tuncer, 2012: 806-809).

Regional Development Agencies (RDA) have also been an important factor in eliminating interregional inequalities in Germany. The first application of RDAs was found in the United States of America. Founded in the Tennessee Valley near Mexico, the "Tennessee Valley Authority (TVA)" was established in 1933 as a federal agency. RDAs are intermediary and driving organizations in development. It is seen that RDAs, which have application examples in many countries, especially in the European Union (EU) countries, are trying to ensure the development of underdeveloped regions with various methods (Tutar and Demiral, 2007: 65). Regional development agencies began to be established in Germany in the 1960s.

The financial resource of the agencies established to ensure local development in Germany, which consists of 16 states, is the public or private sector contributions. These agencies are structured as limited liability companies and public law organizations (Köse & Konur, 2011: 114). German RDAs differ from the RDAs in the European Union member countries. The agencies also cooperate closely with local financial institutions and investment banks in the region (Özer, 2009: 122).

The main purpose of regional development agencies in Germany is to attract foreign investments to their regions. Other purposes than this; to develop regions economically, to support innovation and entrepreneurship, to provide guidance/consultancy on incentives, financing and regional opportunities, to support clustering and networking (Köse & Konur, 2011: 114). Although the RDAs, whose historical foundations date back to the 1960s in Germany, contributed to eliminating the regional differences in the years they were established, today they mostly act with the aim of attracting investors to their regions and developing the regional economy.

In this research, in which Germany, which is one of the successful examples of regional development in the world, regional development policies and the German RDAs contributing to this success, information was obtained from qualitative data collection methods by document analysis. When the information obtained about Germany's regional development policies and regional development agencies are evaluated in general;

- Efforts to eliminate regional differences, which became apparent after the Second World War, primarily through the efforts of the federal government, and then to achieve efficiency in eliminating interregional inequalities by leaving the responsibility of regional development to the states with legal regulation,
- Being official participants of the European Union as a result of the pressures of states' autonomy in regional planning, accelerating regional policies of the states with the funds of the European Union,
- In the 1960s, with the establishment of regional development agencies, efforts to eliminate interregional inequalities, and then the fact that these institutions act with the purposes such as attracting more investors to their regions and developing the regional economy were found to be important factors in Germany's success in regional development.

In other words, the most important keys in the success of Germany's regional policies; It has been determined that there is a strong legal framework in planning systems, decentralized decision-making structure, and a viable goal for regional planning. As a result, regional policies implemented in Germany up to now; Although it minimized interregional disparities economically; Cultural differences between regions in regions under the sovereignty of different countries during the occupation period have not yet been completely eliminated.