



Gönderiliş Tarihi: 25/08/2021
Kabul Tarihi: 04/10/2021
ORCID 0000-0002-5073-6345

KAMUDA ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK SORUNSALINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Ahmet GÜVEN¹

ÖZ

Öğrenilmiş çaresizlik Türk kamu yönetiminin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir engeldir. Bu nedenle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Özellikle kamu yönetiminin beşeri sermayesini oluşturan kamu çalışanlarının öğrenilmiş çaresizliğe yakalanmaları başta kendi başarılarını dolaylı yoldan da kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmanın amacı kamu yönetiminde öğrenilmiş çaresizlikten kaynaklanan sorunların kişisel ve örgütsel başarı üzerine nasıl bir etki ortaya çıkardığını, kamu çalışanlarının bu konudaki algılarını saptamak oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle öğrenilmiş çaresizlik kavramsal açıdan ele alınmakta ve kamu yönetimindeki işlevine yer verilmektedir. Ardından öğrenilmiş çaresizliğin farklı kamu kurumlarında farklı kamu görevlerini yerine getiren kamu çalışanları ve örgütleri üzerindeki etkisini ele alan bir alan araştırmasına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu, Kamu yönetimi, Kamu personeli, Öğrenilmiş çaresizlik,

Jel Kodu: F10, F11, F12.

AN EMPIRIC RESEARCH ON THE PUBLIC LEARNED PROBLEM OF IMPOSSIBILITY

ABSTRACT

Learned helplessness is an important obstacle for the Turkish public administration to achieve its goals and objectives. Therefore, it is an important issue that needs to be addressed. It is thought that especially the public employees who constitute the human capital of the public administration, caught in learned helplessness will affect their success negatively and indirectly the success of the institution. The aim of the study prepared in this direction is to determine the effects of problems arising from learned helplessness in public administration on personal and organizational success and to determine the perceptions of public employees on this issue. In this context, learned helplessness is discussed conceptually and its function in public administration is included in the study. Then, a field study examining the effect of learned helplessness on public employees and organizations performing different public duties in different public institutions is included.

Keywords: Public, Public administration, Public personnel, Learned helplessness,

Jel Codes: F10, F11, F12.

¹ Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, ahmetguvenn@gmail.com, Orcid: 0000-0002-5073-6345

GİRİŞ

Öğrenme süreci insanın doğumuyla başlayıp ölünceye kadarki yaşamının en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde öğrenilen bilgiler ve bu bilgilerin kullanımı insanın toplum içerisinde nerede olduğunu, neleri başarıp-başaramayacağına karar veren argümanlar olarak karşımıza çıkar. Bu denli önemli bir konu olan öğrenme sürecinin; yanlış, eksik, ön yargılı öğrenme gibi hem içsel hem de dışsal faktörlerden dolayı kesintiye uğraması hem de bu öğrenme sürecinin çok daha sıkıntılı hallerde düşmesi de mümkündür. Bu sıkıntılı hallerden bir tanesi öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırılmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik “insanların çaresiz olmamalarına rağmen çaresizliği öğrenme durumudur.” Yine öğrenilmiş çaresizliği, insanların yaşamları boyunca elde ettikleri bilgi ve deneyimleri sonucu karşı karşıya kaldıkları bazı olaylardan dolayı öğrenmeyi kesmeleri, en azından öğrenmeye tepkisiz kalarak çaresiz duruma düşmeleri hali olarak tanımlamamız mümkündür.

Öğrenilmiş çaresizliğin en büyük etkisi hiç kuşkusuz öncelikle insanlar üzerinde olmaktadır. Bunun yanında insanların yaşadıkları toplumsal çevreleri ve görev yaptıkları iş yerleri kamu binaları vb. alanlarda da oldukça önemli etkileri söz konusu olacaktır.

Kamu yönetiminde sosyal sermaye olarak adlandırılan kamu çalışanlarının öğrenilmiş çaresizliğe düşmeleri, kendileri yanında kurumsal başarıları üzerinde de önemli bir etki ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle kamu çalışanlarının öğrenilmiş çaresizlik durumuyla karşı karşıya kalmalarını engelleyici tedbirler almak önem arz etmektedir. Bu çerçevede ele alınan çalışmanın amacı Türk kamu yönetimi üzerinde öğrenilmiş çaresizliğin yansımalarını irdelemek mevcut sorunlarla ilişkisini ortaya koymak ve bu kapsamda bir alan araştırmasına yer vererek bu durumu test etmektir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı 1967 de ilk kez Seligman ve arkadaşları tarafından hayvanlar üzerinde yapılan deneyler esnasında kullanılarak literatürdeki yerini almıştır (Seligman ve Maier,1967). Seligman ve arkadaşlarının köpekler üzerinde yaptığı deneylerde köpeklerin çaresizlik durumunda öğrendikleri koşullar kaldırılrsa, normal koşullara dönülse bile, köpeklerin öğrendikleri çaresizlik halinin psikolojik olarak devam ettiği yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır (Seligman ve Maier, 1967). Köpekler üzerinde yapılan deneylerin daha sonra diğer hayvanlar üzerinde de tekrarlandığı görülmektedir. Bu deneylerde alınan sonuçların öğrenilmiş çaresizliğin tek bir türe değil birçok tür etkileyen bir psikolojik durum olduğunu ortaya koymuştur. Hayvanlarda başlayan bu deneysel çalışmalar daha sonra insanlar üzerinde de devam etmiştir. Bu kapsamda Hiroto 1974 yılında itici, uyarıcı ve yüksek rahatsız edici ses kullanarak insanlardan oluşan deney gruplarındaki denekler üzerinde hayvanlara benzer deneyler gerçekleştirmiştir (Hiroto 1974). İlerleyen yıllarda Abramson ve Seligman, Hiroto'nun insanlar üzerindeki bu deneylerini öğrenilmiş çaresizliğin evrensel ve kişisel çaresizlik ayrımlarına yer vermemesinden dolayı eleştirerek, öğrenilmiş çaresizlikte iki temel ayrım noktası olduğunu ifade eden yeni kavram ve teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buradan hareketle bu eksikliklerden yola çıkarak ortaya konmaya çalışılan yeni formülasyonda kişilerin mevcut durumu, bir nedene yordukları belirtilmiş ve bu durum yüklenme teorisi olarak ifade edildiği gözlenmiştir (Abramson ve Seligman, 1978: 49).

Yüklenme teorisinin özünü oluşturan öğrenme, insan davranışının ortaya çıkmasındaki temel belirleyicilerinden bir olarak kabul edilir. Öğrenmeyle insan yaşam içinde amaçlarına ulaşmak için çeşitli davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlar, insanı amacına ulaştırıyorsa insanlar bundan sonra benzer olaylar karşısında aynı davranışları sergileyecekleri beklenmektedir. İnsanların olaylar karşısında aldıkları bu pozisyon ve olay akışı öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bayat, 2002: 2). Öğrenme sürecinde insanların buldukları zaman/mekanın ve insanların aldıkları bilginin öğrenen tarafından nasıl alındığı ve zihninde o bilgiyle ilgili nasıl bir şema oluşturduğu öğrenme ortamıyla yakından ilişkilidir (Koğ ve Başer: 2011: 89). İnsanlar yaradılışları gereği öğrenme kapasitesine sahip varlıklardır. İnsanlar gelişim süreci içinde olumlu olumsuz her şeyi öğrenme eğilimindedir. İnsanlar sadece olumlu ve güzel davranışları değil, olumsuz ve zararlı davranışları da öğrenmektedir. Bireyin önceki öğrendikleri onun yeni öğreneceklerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin öğrendiği olumlu, amaca uygun, davranışların dışında kalan amaca hitap etmeyen öğrendiği olumsuz davranışlar öğrenilmiş çaresizlik olarak bireye aktarılmaktadır. Bireyin önceden öğrendiği olumsuz

davranış kalıpları öğrenilmiş çaresizlik davranışı olarak onun öğrenmesini olumsuz yönden etkileyen önemli bir etkidir (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 405).

Öğrenme kuramına göre bir davranışla bu davranışın doğurduğu sonuçlar arasında bağımlılık ya da bağımsızlık ilişkisi söz konusudur. Bağımlılık ilişkisinde organizma belli bir davranışı yaptığı ya da yapmadığı zaman kendi istediği sonucu ortaya çıkarmaya çalıştığı görülmektedir. Bu nedenle bu sonucu ortaya çıkarmak isteyen organizma ilgili davranışı yapmak ya da yapmamak konusunda kendini koşullandırmaktadır (Ersever, 1993: 621). Uyarıcı-davranış ve sonuç arasındaki ilişkinin öğrenmeyi ortaya çıkarabilmesi davranış ile sonuç arasındaki ilişkinin geri bildirim yoluyla kişiye ulaşmasıyla gerçekleşmektedir (Bayat, 2002: 3). Geri bildirim olumlu davranış kalıplarını bireye kazandırıyor ise istenen hedefe uygun adımlar atılacaktır. Geri bildirim çaresizlik durumunu bireye kazandırıyor ise hedef ve amaçlardan uzaklaşılacak, istenilmeyen durumlar söz konusu olacaktır.

Öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalan bireyin psikolojik olarak güdüsel, bilişsel ve fiziksel üç temel sorunla karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir (Atkinson vd., 1996). Bireyin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edememesini öğrenmesi bireyde güdüsel, bilişsel ve duygusal bazı yetersizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Maier ve Seligman, 1976).

Güdüsel alandaki yetersizlik bireyin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinin ardından benzer olaylarda sonucu etkileme arzusunun ve isteğinin azalmasına neden olur iken bilişsel yetersizlik, kişinin kendini kontrol algısının kaybolması ya da azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Duygusal yetersizlik durumunda bireyin psikolojik olarak vücut faaliyetlerindeki ve duyu dünyasındaki değişiklikler ile kaygı, çöküntü halinin söz konusu olduğu görülmektedir (Ersever, 1993: 624). Bilişsel alandaki bozukluk, bireyin kendisini kontrol etme algısının zayıflaması halidir. Bu durumda bireyde davranışlarıyla sonuçları kontrol edemeyeceği beklentisi meydana gelmektedir (Bayat, 2002: 5). Fiziksel alanda gözlenen sorunlar ise kişinin olaylar karşısında aşırı heyecanlanması, kalbinin fazla çarpması, titreme gibi psiko-fizyolojik ruh ve beden yapısında gözlenen rahatsızlık halini ifade etmektedir. Tüm bu etkenler öğrenme sürecinde olan bireylerin aldıkları kararlar, attıkları adımlar ve davranışları üzerinde önemli etkiler ortaya koyacaktır.

Öğrenilmiş çaresizliğin niteliği öğrenilmiş çaresizlik durumundan kurtulmak için önem arz etmektedir. Öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalan bireyler, ortaya çıkan bir sonucun davranışlarından bağımsız olduğunu görür ve bu sonucu sadece kendisinin kontrol edemediğine karar verirse bireysel, kendisiyle birlikte tüm insanların kontrol edemediğine karar verirse evrensel çaresizlik durumunun söz konusu olduğu anlaşılır (Ersever, 1993: 625). Öğrenilmiş çaresizlik durumunun bireysel ya da evrensel olması öğrenilmiş çaresizliğin tedavisi üzerinde önemli bir yol ayrımıdır. Yine yapılan birçok araştırmada evrensel öğrenilmiş çaresizliğin bireysel öğrenilmiş çaresizliğe göre daha kolay atlatılabileceğini göstermiştir.

Kısaca öğrenilmiş çaresizlik durumunda, kontrolü mümkün olmayan şartlara maruz kalmanın bireyler üzerinde bilişsel ve motivasyonel yetersizlik ile heyecansal bozukluğun gelişmesine neden olacağını, bu durumun da daha sonraki öğrenme performansını olumsuz etkileyeceği öngörülmektedir (Tabakçı ve Karakelle, 2010: 59). İster bireysel ister evrensel olsun öğrenilmiş çaresizlik bir öğrenme hastalığıdır. Bu hastalıktan bireylerin kurtarılması hem birey hem de kurumlar için hayati öneme sahiptir.

2. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK

Türk kamu personel yönetiminde öğrenilmiş çaresizlik sorununun kaynağını Türk kamu yönetiminden kaynaklanan temel sorunlarda aramamız mümkündür. Bu kapsamda Türk kamu yönetiminin katı hiyerarşiye dayanan bürokratik örgüt yapısı, halk katılımının yetersizliği, dışa kapalı, şeffaf olmayan örgüt anlayışı başta olmak üzere birçok neden Türk kamu personel yönetiminde de etkisini göstermektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışının eleştirisini oluşturan bu ve benzeri sorunlar 1980'lerden sonra yeni kamu yönetimi anlayışıyla kırılmaya çalışılsa da hali hazırda Türk kamu yönetimi başta olmak üzere personel yönetiminin temel sorunları olarak karşımıza çıkmaya devam etmektedir.

Kamu personel yönetiminde öğrenilmiş çaresizliğin izleri takip edildiğinde bu sorunun temelinde başlıca şu problemlerin söz konusu olduğunu görmemiz mümkündür. Kamu personel yönetimi içerisinde personelin tutum ve davranışlarına etki eden bu sistem başta çalışanların çalışma isteksizliği,

bezginlik, yapılan eylem ve işlerin formalite olarak yerine getirilmesi, yeni uygulamaların anlamsız görülmesi, sonuca ulaşamayacağı düşüncesi, rutin iş ve işleyişin dışına çıkmamama, geleneksel yöntemlere sıkı sıkıya bağlılık, sadece emirleri yerine getirme, kendini geliştirme isteksizliği, motivasyon düşüklüğü, kendine güven eksikliği, bu sistemin değişmeyeceği, değişse bile buna kendi gücünün yetmeyeceği düşüncesi gibi çok sayıda faktör personelin tutum ve davranışlarını etkileyen personeli öğrenilmiş çaresizliğe iten temel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel ve Özkiraz, 2012: 1217).

Her ne kadar kamu yönetimi ve personel yönetiminden kaynaklanan sorunlar öğrenilmiş çaresizliğe neden olarak görülse de aynı zamanda Türk kamu yönetiminin birçok sorununun temelinde personelin etkin kullanılmaması olduğu söylenebilir. İnsan kaynağının etkin kullanılmamasındaki en büyük etkende öğrenilmiş çaresizliktir denilebilir (Yüksel ve Özkiraz, 2012: 1218). Görüleceği üzere öğrenilmiş çaresizlik Türk kamu yönetimi ve personel yönetiminde işleyişi üzerinde hem bir etken hem de onlardan etkilenen önemli bir role sahip bir kavramdır.

Türk kamu yönetiminde öğrenilmiş çaresizliğe işaret eden durumları şu şekilde tabloya dönüştürmemiz mümkündür; (Yüksel ve Özkiraz, 2012: 1217-1219)

Tablo 1: Kamuda Öğrenilmiş Çaresizlik Nedenleri

1	Reform ve değişime yönelik olumsuz bakış
2	Oligarşinin tunç yasası
3	Mücadele ruhunu kaybetme ve uyum sağlama
4	Yetenek ve niteliklerin gizlenmesi
5	Hatalara sesiz kalmak ve dile getirmemek
6	Aşırı kuralcılığa bağlı olarak çalışanların amaçlardan uzaklaşması
7	Çalışanların yönetime karşı ilgisiz kalması

Yukarıdaki **Tablo 1**. İncelendiğinde kamu yönetiminde öğrenilmiş çaresizliğin yedi temel nedenden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumları kısaca açıklayacak olursak;

Reform ve değişime yönelik olumsuz bakış; kamu çalışanlarında, kamu yönetiminin yaptığı/yapacağı faaliyetlerin sonucu israfı sonuçlanır anlayışının kabul görmesi, bu nedenle gereksiz israf ve başarısızlık söz konusu olacağına hiçbir işe girilmemesi daha iyidir anlayışının hakim olmasını ifade eder.

Oligarşinin tunç yasası; Robert Michls'in ortaya koyduğu yasaya göre örgütlerde çalışanlar ile liderler zamanla üyesi olduğu tabakayla ilişkilerini keserler ve çalışanlarla lider arasında pozisyonlarının korunması açısından işbirliği söz konusu olur. Bu andan itibaren örgütlerdeki demokratik ortam katılım sadece formalite olarak göstermelik bir hale dönüşür ve artık örgüt çalışanları ve çeşitli kurullar ve örgüt içindeki çeşitli seçimler oluşan oligarşik yapıya hizmet etmekten öteye geçemez (Michels, 1962: 338). Örgütlerde yöneticilerin tunç duvarlarla yönetim-çalışan ayırımına gitmeleri, her şeyi kendilerinin planlaması, uygulaması, denetlemesi nedeni ile çalışan personelin yönetime sesini duyuramaması ve örgütsel bir katkı sağlayamama halini olarak ortaya çıkmaktadır.

Mücadele ruhunu kaybetme ve uyum sağlama, sorumluluk almak isteyen personelin arkadaşları ve yöneticiler tarafından kışkırtılması, baskı altında olmaları ve cezalarla korkutulmaları nedeni ile örgüt içerisinde sindirilmelerini ifade eden bir durumdur. Bu tip bir kurumda çalışan personel nitelikli, başarılıda olsa kendini güdüleyemez, ortama uyum sağlama gizlenme, saklanma, kaçınma gibi davranış kalıpları sergileme eğilimine girer.

Yetenek ve niteliklerin gizlenmesi, örgütlerde nitelikli yetenekli personeller tembel ve vasıfsız personelin görev yüklerini de taşımaktadır. Bu nedenle vasıflı çalışanlar nitelikli ve yetenekli olduklarını saklama eğilimine girerler aksi halde aşırı iş yükü altında karşılık almadan ezileceklerine dair bir inanca sahiptirler. Bu tip örgütlerde çalışan kalifiye elemanlar karşılıksız ezici bir şekilde birilerinin iş yüklerini taşımaktansa onlar gibi niteliksiz sıradan personel imajı vermeyi tercih ederler.

Hatalara sesiz kalmak ve dile getirmemek, örgütlerde sesi çok çıkan personel genellikle dışlanma eğilimine sahiptir. Kimse uyumsuz sorunlu kişilerle çalışmak istemez. Olumsuz bir durum dahi olsa şikâyet eden sorunu çözen personel yerine sesiz kalan göz yuman görmeyen personellerle mevcut alışla

gelmiş durumun devam ettirilmesi istenmektedir. Özellikle bu ortamlarda başarısız yöneticiler kendileri gibi düzeni korumayı savunan sorgulamayan, sadece kendilerine verilen işi yapan elemanlarla çalışmak ister.

Aşırı kuralcılığa bağlı olarak çalışanların amaçlardan uzaklaşması, örgütler temelde bir amaç için hizmet sunarlar, bu amaca ulaşmak içinde personelin uymasını istedikleri çok sayıda kural söz konusudur. Bu kurallar zamanla o kadar sertleşir ki amaca hizmet etmese de uyulması gereken kurallara dönüştüğü görülür. İnkilem arasında kalan çalışanlardan beklenen önce kurala uyulmasıdır. Amaçlara ters düşse de önce kural uygulanmalıdır.

Çalışanların yönetime karşı ilgisiz kalması, örgüt yönetimi ve iş arkadaşlarının örgüt içindeki pozisyonları ve rolleri diğer personelle mesafeleri, kuralların katılığı, yönetime katılmama, bireysel olarak değer görmeme gibi birçok faktör örgüt çalışanlarını içine kapanık sadece işine odaklı personele dönüştürmektedir. Örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlar çalışan personeli ilgilendirmemektedir. Kendini örgütün bir parçası olarak göremeyen personeller zamanla sadece kendi işleriyle uğraşan, çalıştığı kurumu bir atlama taşı olarak değerlendiren, işini formalitelerin yerine getirdiği bir alan olarak görme eğilimine girdiği görülmektedir.

Yukarıda sayılan tüm bu durumlar örgüt çalışanlarının işlerine bağlı olmasını, işlerini ve kendilerini geliştirmelerini etkilemektedir. Buradaki en büyük etkiyi iş ortamında edindikleri öğrenilmiş çaresizlik adını vermiş olduğumuz eksik ve yanlış öğrenme alışkanlığı belirlemektedir. Örgütsel öğrenmenin zayıfladığı örgütlerde değişim, yenilik, çevreye uyum sağlama, etkinlik ve verimlilik, misyon ve hedeflere ulaşma zorlaşır. Bireylerin herhangi bir davranış karşısında kontrol edilmezliğin etkileri, bireyde “ne yapsam olmuyor” şeklindeki yargılara ve sonrasında çaba gösterilmeme ve düşük motivasyona yol açar (Koğ ve Başer, 2011: 94). Dolayısıyla öğrenilmiş çaresizliğin bireysel anlamda olduğu gibi örgütsel boyutta da etkileri gün yüzüne çıkmaya başlar (Yüksel ve Özkiraz, 2012: 1220).

Bireylerin gerek yaşamları boyunca gerekse iş ortamında öğrendiği bu başarısızlık veya kendi davranışının sonucunu kontrol edememe beklentisi, bireylerin başta iş yaşamında başarısız olması yanında iş yaşamı dışında kalan, akademik, sosyal ve kişisel boyutlar gibi yaşamın birçok alanında başarısızlıklara yol açması mümkündür (Koğ ve Başer, 2011: 94). İster bireysel olsun ister iş ile alakalı olsun öğrenme sürecinin öğrenilmiş çaresizlikle zedelenmesi bireyin sosyal hayatında, iş yaşamında çalıştığı örgütlerde kısaca tüm yaşam alanında derin etkileri söz konusu olmaktadır.

Öğrenilmiş çaresizlikle mücadele bireyin yaşamı boyunca tüm öğrenme sürecinde olması gereken bir durumdur. Bireyin iş yaşamı dışındaki öğrenme süreci doğrudan bireyi ilgilendirirken bireyin iş yaşamındaki öğrenme süreci bireysel performans yanında kurumunda üzerinde kafa yorması gereken bir konudur. Bu nedenle Kamu personel yönetiminde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde bir mücadele söz konusu olmalıdır. Bu kapsamda kamu yönetiminden daha fazla yer bulan evrensel öğrenilmiş çaresizliğin giderilebilmesi için, şeffaflığın ve açıklığın artırılması, personel sisteminde çalışan ile çalışmayan net ayrımının yapılması, çalışanların yönetime katılımına imkan verilmesi, terfi ve yükselmelerin başarı kriterlerine göre yeniden gözden geçirilmesi gibi durumlara zamanında müdahale edilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Özkiraz, 2012: 1220).

3. LİTERATÜR TARAMASI

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda son 20 yılda yürütülen çalışmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmının öğrenilmiş çaresizlik durumunun kişilerin psikolojilerine ve davranışlarına olan etkilerini, bireysel ve örgütsel yansımalarını konu aldığı görülür. Bu kapsamda son yıllarda yapılan yerli ve yabancı çalışmaları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür.

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda Song ve Vilars'ın 2021 yılında yürüttüğü bir çalışmada hayvan deneylerinin dışında insanların depresyona bağlı oluşan psikofizyolojik değişkenleri açıklamakta öğrenilmiş çaresizliğin etkisini, üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmayla saptanmaya çalıştığı görülmektedir (Song ve Vilars, 2021).

Öğrenilmiş çaresizlikle alakalı bir diğer çalışma 2021 yılında Ghasemi tarafından gerçekleştirilen, İran devlet okullarında okuyan öğrencilerin yabancı dil eğitimlerinde öğrenilmiş çaresizliğin etkisi konulu çalışmadır (Ghasemi, 2021).

Bilge ve Poyraz tarafından yürütülen bir çalışmada, öğrenilmiş çaresizlik konusu, finans dersi alan üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin belirlenmesi ve öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin finans dersi başarılarında farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir (Bilge ve Poyraz, 2021).

Rizvi ve Sikand, tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada bankacılık sektöründe çalışan personelin iş ortamında yaşadıkları yüksek iş streslerinin işe katılımı zayıflatan, çalışanlarda öğrenilmiş çaresizlik belirtileri gösteren yönüne vurgu yapılmaktadır (Rizvi ve Sikand, 2020).

Barutçu ve Çöllü, 2020 de gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada, öğrenilmiş çaresizlik ile motivasyon arasındaki ilişki, bir devlet üniversitesi özelinde ele alınarak araştırılmaya çalışılmıştır (Barutçu ve Çöllü, 2020).

Yine 2020 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, İşletme bölümü öğrencilerinin matematikte öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri; cinsiyet, sınıf düzeyi, aylık gelir, akademik başarı ve okul öncesi eğitim alma durumu gibi etkenler açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır (Yenilmez, 2020).

Gönül ve Demir 2020 yılında gerçekleştirdikleri bir çalışmada ise Ankara'daki otel işletmelerinde öğrenilmiş çaresizlik ve kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi analiz ettikleri görülmektedir (Gönül ve Demir, 2020).

Yine Deniz ve Çömlekçinin 2020 yılında yaptığı bir çalışmada kamu kurumlarında çalışan kadınlarda öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörleri belirlemek amacıyla farklı kurumlarda çalışan kadınlar üzerinde bir alan araştırmasına yer verdikleri görülmektedir (Deniz ve Çömlekçi, 2020).

Ocheho ve arkadaşlarının 2019 yılında yaptıkları bir çalışmada özel ve kamu üniversitelerine öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ve okullarına bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir (Ocheho vd, 2019).

2018 yılında Landry ve arkadaşları tarafından yürütülen bir diğer çalışmada, öğrenilmiş çaresizliğin, çevre yanlısı davranışlarla olan ilişkisi araştırılarak, öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin kişilerin çevresel kaygı ve endişe düzeylerini olumsuz yönde etkilediklerini ortaya koymaya çalıştıkları görülmektedir (Landry, vd., 2018).

2018 yılında Ateş tarafından sağlık bakanlığı personeli üzerine yürütülen bir çalışmada, Türkiye'de kamu sektörü reformlarına karşı olan olumsuz tutum ve direnci kavramsallaştırmak için öğrenilmiş çaresizlik kavramını kamu yönetimi alanında kullanmaya çalışıldığı görülmektedir (Ateş, 2018).

Kumari ve Manohar'nin 2017 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, insan kaynakları yönetimi kapsamında öğrenilmiş çaresizlik davranışı gösteren çalışanların performanslarına olumsuz yansımaları ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalara yer verdiği görülmektedir (Kumari ve Manohar, 2017).

2017 yılında Dağgöl, bir devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin yabancı dil olarak İngilizce öğreniminde yaşadıkları öğrenilmiş çaresizliği ve bunun arkasındaki nedenleri incelediği görülmektedir (Dağgöl, 2017).

Orhan ve Udur tarafından 2016 yılında yürütülen çalışmada, akademisyenlerin doktora ve doçentlik sürecinde yaşadıkları öğrenilmiş çaresizliğe ilişkin algılarını ortaya koymayı çalıştıkları görülmektedir (Orhan ve Udur, 2016).

Yine Aktan ve Yayın'ın 2016 yılında yaptıkları bir çalışmada, öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç konusu, öğrenilmiş çaresizlik sendromu kapsamında organizasyonlarda değişimi engelleyen yönü incelenmiştir (Aktan ve Yayın, 2016).

Mohanty ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptıkları bir başka çalışmada insanların gelişim sürecinde, sosyalleşme süreci ve öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişki ele alınmaktadır (Mohanty vd, 2015).

Gökkaya'nın 2015 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada mevcut toplumsal cinsiyet algısı çerçevesinde öğrenilmiş çaresizliğin, toplumda hem özel alanda hem de kamusal alanda yer edinmeye çalışan kadının durumu üzerindeki etkisini incelemiştir (Gökkaya, 2015).

Yine 2014 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada Biber ve Beşer, üniversite öğrencilerinin matematikte öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini belirlemek amacıyla “Matematikte Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği” geliştirdikleri görülmektedir (Biber ve Başer, 2014).

Bargai ve arkadaşlarının 2007 yılında yaptıkları çalışmada ise geçmişinde şiddete maruz kalan kadınların şiddet görme ve öğrenilmiş çaresizliğe bağlı yaşadıkları psikolojik sorunlar üzerine bir çalışma yürüttükleri görülmektedir (Bargai vd, 2007).

Tutar’ın 2007 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel eylemsizliği açıklamada örgütsel çaresizlik ve örgütsel kültür, bireysel ve örgütsel boyutlarıyla ele alınmıştır (Tutar, 2007).

Düzgün ve Hayalioğlu’nun 2006 yılında yaptığı bir çalışmada bazı demografik değişkenler açısından ilk öğretim düzeyindeki çocukların öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006).

Sutherland ve arkadaşları 2004 yılında gerçekleştirdikleri bir çalışmada duygusal ve davranışsal bozuklukların öğrencilerin kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen öğrenilmiş çaresizlik sorununa neden olduğunu ve bu durumu, olumsuz pekiştirme, akademik ve sosyal eksikliklerle ilişkilendirerek ele almaktadır (Sutherland vd, 2004).

Bayat, 2002 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında örgütlerde, güdülenme yetersizlikleri ve geri çekilme-kaçınma davranışlarını açıklamakta kullanılacak bir model olarak öğrenilmiş çaresizlik konusunu teorik olarak incelemiştir (Bayat, 2002).

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Kamu personel yönetiminde öğrenilmiş çaresizliğin etkisini ortaya koyabilmek için Türkiye’nin farklı illerinde çalışan farklı kamu kurumlarında görev yapan 36 kamu çalışanı üzerinden bir alan araştırması yapılmıştır.

4.1. Araştırma Soruları

Bu çalışmanın amacı Türkiye’nin farklı illerinde görev yapan farklı kamu kurumlarında çalışan kamu personelinin öğrenilmiş çaresizlik sorunsalına bakışını gerçekleştiren mülakatla analiz etmektir. Bu hedef doğrultusunda çalışmanın temel araştırma sorusunu “Kamu kurumlarında çalışan kişilerde öğrenilmiş çaresizlik algısı ve etkileri nasıldır?” sorusu oluşturmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda yer alan 5 alt soruya cevap aranması oluşturmaktadır:

- 1-Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizlik neyi ifade etmektedir?
- 2-Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin kaynağı nedir?
- 3-Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin kamu çalışanları ve örgüte olan etkileri nelerdir?
- 4-Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin etkilerinden kurtulmak için neler yapılabilir?
- 5-Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizlik konusuyla alakalı genel düşünceniz nedir?

4.2. Araştırma Deseni ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada, Türkiye’nin farklı bölgelerinde ve farklı kurumlarında görev yapan kamu çalışanlarının öğrenilmiş çaresizlik sorunsalıyla alakalı algı ve düşüncelerini yaşadıkları deneyimlerini ortaya koyan nitel yöntemler arasında yer alan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, herhangi bir konu hakkında fikir sahibi olduğumuz fakat ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız o konunun, derinlemesine irdelenmesi ve anlaşılması amacıyla yapılan bir çalışmadır (Sığı, 2018: 186). Bu tarz çalışmalar kişilerin yeni gelişen olaylar ve olgular karşısında yaşadıkları deneyimleri inceleyerek yaşanan deneyimin özüne ulaşmayı hedeflemektedir (Engelland, 2020). Burada amaçlanan, kişilerin deneyimledikleri fenomeni kendi düşüncelerine göre nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır (Husserl, 1970). Bu amaç doğrultusunda Türkiye’nin farklı bölgelerinde ve farklı kurumlarında görev yapan 36 kamu çalışanına ilgili sorular e-mail, telefonla ve yüz yüze görüşme, aracılığı ile iletilmiş ve yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanları oluştururken, örneklemini ise, Türkiye’nin farklı bölgelerinde ve farklı kamu kurumlarında çalışan kamu personeli

oluşturmaktadır. Bu kapsamda, eğitim, sağlık, güvenlik, teknik hizmetler, din hizmetleri, büro çalışanları ve yerel yönetim çalışanları arasından seçilen 36 kamu çalışanıyla mülakat yapılmıştır. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceği belirtilmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri yeterliliği ve veri doygunluğu faktörlerinin dikkate alınması gerekli koşuldur. Bu nedenle araştırma sorusunun cevaplanmasında elde edilen verilerin fayda sağlayacak oranda olması istenilmektedir (Kanten vd., 2018: 5). Çalışmada amaçlı örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu örneklem tekniğinde, sınırlı olan kaynakların en etkin biçimde kullanılması amaçlanmaktadır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bu teknikle bilgi bakımından zengin vakaların belirlenip seçilmesi hedeflenmektedir (Yağar ve Dökme, 2018: 4).

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde içerik analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu tekniğin amacı, birbirine benzeyen verileri belli temalar ve kavramlar altında bir araya getirerek okuyucunun anlayacağı şekilde derleyip yorumlamaktır (Çayır ve Sarıtaş, 2017: 528). Bir kodlama yöntemi olarak düşünülen içerik analizi, mülakatlarda yöneltilen sorulara verilen cevaplardaki ifadelerden elde edilen verileri, öncelikle standart bir formda kodlayarak sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Kodlama aşamasında benzer anlamlar ifade eden cevaplar temalara ve alt temalara dönüştürülerek sınıflandırılmıştır (Hsieh ve Shannon, 2005).

Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanlarıyla yapılan mülakatlara, kamu personelinin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular incelendiğinde başlıca şu kategorilere ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 2: Öğrenilmiş Çaresizliğin Çağrıştırdığı İfadelere İlişkin Bulgular

İFADELER	(F)	%
Elden bir şey gelmemesi	17	47,2
Kabullenme	13	36,11
Kısıtlanma	11	30,55
Çaresizlik	6	16,66
Verimsizlik	4	11,11
Değişime direnç göstermek	3	8,33
Korku ve panik	2	5,55
Mevzuat	1	2,77
İnisiyatif alamamak	1	2,77
Başarısızlık	1	2,77

İlk olarak araştırmanın ana teması olan öğrenilmiş çaresizlik kavramını daha iyi anlayabilmek için öğrenilmiş çaresizlik kavramının kişilere çağrıştırdığı ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler öğrenilmiş çaresizlik kelimesinin 10 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre öğrenilmiş çaresizlik kelimesi katılımcıların %47,2'sine göre “elden bir şey gelmemesi” olarak anlamlandırılırken, yine katılımcıların %36,11'ine göre “kabullenme” %30,55'ine göre de “kısıtlanma” olarak anlamlandırıldığı görülmektedir. Bunların yanı sıra, “çaresizlik, verimsizlik, değişime direnç göstermek, korku ve panik, mevzuat, inisiyatif alamamak ve başarısızlık” olarak da kavramın açıklanmaya çalışıldığı verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Kamu Kurumlarında Öğrenilmiş Çaresizliğin Kaynağı Nedir?

İFADELER	(F)	%
Örgütsel nedenler	11	30,55
Bireysel nedenler	11	30,55
Liyakat sorunu	9	25
Çevresel etkenler	7	19,44
Toplumsal etkenler	4	11,11
İdarecilerden kaynaklanan nedenler	4	11,11
Mevzuat yetersizliği	2	5,55
Eğitim eksikliği	1	2,77

Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin kaynağı nedir? Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %30,55'inin örgütsel ve bireysel nedenlerin öğrenilmiş çaresizliğin kamu kurumlarında görülmesinin nedeni olarak ifade ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların %25'i liyakat sorununu, %19,44'ü çevresel etkenleri, %11,11'i toplumsal nedenler ve idarecilerden kaynaklanan nedenleri öğrenilmiş çaresizliğin kamu kurumlarında görülmesine sebep olarak ifade ederken, katılımcıların %5,55'i mevzuat yetersizliği ve son olarak da %2,77'si eğitim eksikliğinin öğrenilmiş çaresizliğin kamu kurumlarında görülmesine neden olduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 4: Kamu Kurumlarında Öğrenilmiş Çaresizliğin Kamu Çalışanları ve Örgüte Olan Etkileri Nelerdir?

İFADELER	(F)	%
Motivasyon kaybına yol açar	23	63,88
Verim kaybı yaşanır	21	58,33
Başarısızlığa neden olur	20	55,65
Strese neden olur	14	38,88
Kabullenme söz konusu olur	8	22,22
Kaçınmaya neden olur	4	11,11
Çözumsuzlük hali ortaya çıkar	3	8,33

Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin kamu çalışanlarına ve örgüte olan etkileri nelerdir? Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %63,88'inin öğrenilmiş çaresizliğin çalışarlarda motivasyon kaybına yol açacağı düşüncesine sahipken katılımcıların %58,33'ü verim kaybına neden olacağı fikrini savunduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %55,65'i öğrenilmiş çaresizliğin kurumda başarısızlığa neden olacağını düşündükleri de görülmektedir. Bunların yanı sıra katılımcıların %38,88'i öğrenilmiş çaresizliğin kurumlarında çalışanlar üzerinde stres kaynağı olacağını ifade ettikleri ve %22,22'sinin öğrenilmiş çaresizliğin kurumlarda mevcut durumun kabullenilmesi şeklinde görüleceği fikrini düşündükleri görülmektedir.

Tablo 5: Kamu Kurumlarında Öğrenilmiş Çaresizliğin Etkilerinden Kurtulmak İçin Neler Yapılabilir?

İFADELER	(F)	%
Keyfi uygulamaların önüne geçilmeli	13	36,11
Liyakata önem verilmeli	13	36,11
Motivasyon artırılmalı	8	22,22
Kişisel gelişime olanak tanınmalı	7	19,44
İşbirliği geliştirilmeli	5	13,88
Hoş görü saygı sevgi geliştirilmeli	3	8,33
Denetime ağırlık verilmeli	1	2,77

Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin etkilerinden kurtulmak için neler yapılabilir? Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %36,11'inin öğrenilmiş çaresizliğin etkilerinden kurtulmak için keyfi uygulamaların önüne geçilmesi gerektiği ve liyakata önem verilmesi düşüncesini ifade ederken, katılımcıların %22,22'si çalışanların motivasyonunun artırılması gerektiğini, %19,44'ü çalışanların kişisel gelişimine olanak tanınması gerektiğini, %13,88'i ise öğrenilmiş çaresizliğin etkilerinden kurtulmak için örgüt içinde işbirliğinin geliştirilmesi gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 6: Kamu Kurumlarında Öğrenilmiş Çaresizlik Konusuyla Alakalı Genel Düşünceniz Nedir?

İFADELER	(F)	%
Çaresizlik Durumu Çalışanlarca Kabullenilir	13	36,11
Çalışanların Mutsuz Olmasına, strese girmesine neden olur	8	22,22
İş veriminde azalmalar görülür	5	13,88
Çalışanların Engellenmesi ve sınırlandırılmasına neden olur	4	11,11
Değişime karşı direnç söz konusudur. Kırılması zordur.	3	8,33

Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizlik konusu ile ilgili genel düşünceleriniz nelerdir? Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %36,11'inin öğrenilmiş çaresizlik durumunun çalışanlarca kurumlarında kabullenildiğini ifade ettikleri görülmektedir. Yine katılımcıların %22,22'si öğrenilmiş çaresizliğin çalışanların mutsuz olmasına strese girmesine neden olduğunu ifade ederken, %13,88'i iş veriminde azalmaya neden olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların %11,11'i öğrenilmiş çaresizliğin çalışanlar üzerinde bir engellenme ve sınırlanma nedeni olduğu düşüncesine sahiptir.

SONUÇ

Kamu sektörü, özel sektör örgütlerinde olduğu gibi yönetim sürecinin en önemli unsuru olan insan kaynağını yakından takip etmek zorundadır. Etkili ve başarılı bir örgüt yönetimi için bu oldukça önemlidir. Kalifiye çalışanlar kadar bu çalışanların uygun koşullarda görev yapabilmeleri örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. İnsan odaklı bir anlayışın örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmadaki önemini kavrayan örgütler gerek özel gerek kamu sektöründe bu konuya daha fazla hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışan personelin işe girdikleri süreçten emekli oluncaya kadar geçirdikleri sürece kadar karşılaştıkları birçok durum onların çalışmalarını ve iş verimlerini dolayısıyla kurumsal başarıyı yakından etkilemektedir.

Kamu kurumlarında bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarının saptanmasında örgütsel başarının belirlenmesinde psikolojik bir konu olan öğrenilmiş çaresizlik olgusu da bu kapsamda üzerinde durulması gereken önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik olarak bilinen, çalışanları ve dolayısıyla örgütün başarısını yakından ilgilendiren bu olgunun varlığı, kamu kurumlarına etkisi ve bu sorunun çözümüne yönelik kamu çalışanlarının düşünce ve algılarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma öğrenilmiş çaresizlik konusunun, özellikle kamu kurumlarında ne derece önemli bir konu olduğu ortaya koymuştur. Türkiye'nin farklı bölgelerinde farklı kamu kurumlarında görev yapan 36 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir alan araştırmasıyla öğrenilmiş çaresizliğin kamu kurumlarındaki yeri ve etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda araştırmaya katılan katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, "Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizlik neyi ifade etmektedir?" sorusuna verilen yanıtlarda, öğrenilmiş çaresizliğin ağırlıklı olarak, kamu kurumlarında çalışanların ellerinden bir şey gelmemesi, mevcut koşulları kabullenmeleri ve kendilerini kısıtlı hissetme halleri olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Yine "Kamu kurumlarında öğrenilmiş çaresizliğin kaynağı nedir?" sorusuna yönelik verilen yanıtlar incelendiğinde, kamu kurumlarında örgütsel nedenler, bireysel nedenler ve liyakat sorununun öğrenilmiş çaresizliğin asli nedenleri olarak gösterildiği görülmektedir. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak kamu çalışanları, keyfi uygulamaların önüne geçilmesi gerektiği, liyakata önem verilmesi yanında çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemlerin alınması önerilerinde buldukları görülmüştür. Son olarak kamu çalışanlarının öğrenilmiş çaresizlik konusuyla alakalı genel düşüncelerine yönelik olarak verdikleri yanıtlar incelendiğinde, kamu kurumlarında çaresizlik durumunun çalışanlarca kabullenildiğine, öğrenilmiş çaresizliğin çalışanların mutsuz olmasına ve strese girmesine neden olduğu ve kamuda iş verimini engelleyen bir etkiye sahip olduğu yönde düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik bir olgu olan öğrenilmiş çaresizlik konusuyla mücadele konusunda örgüt yönetimine davranışsal açıdan önemli görevler düşmekle birlikte bu sorunların yaşanmasının önüne geçilmesi için yasal mevzuat yanı sıra, çalışanların bu konuda eğitilmeleri, korunmaları, haklarını arayabilecekleri iletişim araçlarından faydalanarak iş birliği içinde bu olumsuz durumla mücadele etmeleri hem bireylerin hem de kurumun hedef ve amaçlarına daha etkin ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abramson L.Y., Seligman M.E (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *J. Abnormal Psychol.*, 87(1): 49-74.
- Aktan, C ve Yay, S. (2016). Öğrenilmiş Çaresizlik ve Değişime Karşı Pasif Direnç, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8 (2), 58-71.
- Ateş, H. (2018). Impacts of Learned Helplessness Theory on New Public Management Reforms: A Case Study in Turkish Health Sector . *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 43-61.

- Atkinsdon R.L., R.C. Atkinson, E.E. Smith, D. J. Bem, S.N. Hoeksema, C. D. Smith (1996) Hilgard's Introduction to Psychology, Harcourt College Publishers, Thirteenth Edition. USA.
- Bargai, N., Ben-Shakhar, G., & Shalev, A. Y. (2007). Posttraumatic stress disorder and depression in battered women: The mediating role of learned helplessness. *Journal of Family Violence*, 22(5), 267-275.
- Barutçu, E. ve Çöllü, B. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1), 1-13.
- Bayat, B. (2002). Örgütlerde, Gütülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model; Öğrenilmiş Çaresizlik, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (3), 1-14.
- Biber, M. ve Başer, N. (2015). Üniversite Öğrencilerine Yönelik Matematikte Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Geliştirilmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33 (2), 492-504.
- Bilge, S. ve Poyraz, P. (2021). Finans Dersi Alan Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 1-10.
- 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.
- Dağgöl, D.G. (2018). An Examination of Turkish College-Level Students' Learned Helplessness States in EFL Context . *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 145-161.
- Deniz, K ve Çömlekci, Y. (2020). Kamu Kurumlarında Çalışan Kadınlarda Öğrenilmiş Çaresizliğe Yol Açan Faktörler Üzerine Nitel Bir Çalışma . *Management and Political Sciences Review*, 2 (1), 51-88.
- Düzgün Ş. ve Hayalioğlu H. (2006) “Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13,404-413
- Ersever, Ö.H. (1993) Öğrenilmiş Çaresizlik, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* cilt 26, Sayı:2 ss.621-632.
- Ghasemi, F. (2021). A motivational response to the inefficiency of teachers' practices towards students with learned helplessness. *Learning and Motivation*, 73, 101705.
- Gökkaya, V. (2015). Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume, 10(14):53-70. DOI:10.7827/TurkishStudies.8921
- Gönül, B, Demir, M. (2020). Otel İşletmelerinde Öğrenilmiş Çaresizlik ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (3), 1648-1662. DOI: 10.33206/mjss.51988
- Güler K. B. (2005). İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 373-394.
- Hiroto, D. S. (1974) Locus of control and learned helplessness, *Journal of Experimental Psychology* 102,187-193.
- Kanten, P., Gümüştekin, G. ve Durmaz, M. (2018). Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüller Hemşireler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, 1-15, Isparta.
- Koğ O.U. ve Başer N. (2011) Görselleştirme Yaklaşımının Matematikte Öğrenilmiş Çaresizliğe ve Soyut Düşünmeye Etkisi *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 01, Sayı: 03, 89-108.
- Kumari, S. S., & Manohar, J. (2017). Organizational cultural factors leading to learned helplessness in service industry in Bangalore—An empirical study. *Journal of Management*, 1(1).
- Landry, N., Gifford, R., Milfont, T. L., Weeks, A., & Arnocky, S. (2018). Learned helplessness moderates the relationship between environmental concern and behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 55, 18-22.
- Maier, S.F. and Seligman, M.E.P. (1976). Learned helplessness: theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology*. 105, 3-46.
- Michels, R. (1962) *Political Parties*, The Free Press, New York.
- Mohanty, A., Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2015). Learned helplessness and socialization: A reflective analysis. *Psychology*, 6(07), 885.

- Ocheho, T., Oke, O., & Lanre-Babalola, F. (2019). Differences in school connectedness and learned helplessness among undergraduates in a public and private university in Osun State, Nigeria. *International Journal of Educational Research*, 6(1), 39-49.
- Orhan, U. ve Udul V. (2016). Akademisyenlerin Doktora ve Doçentlik Sürecinde Yaşadıkları Öğrenilmiş Çaresizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 2.
- Rizvi, Y. S., & Sikand, R. (2020). Learned Helplessness at the Workplace and Its Impact on Work Involvement: An Empirical Analysis. *Global Business Review*, 0972150920976693.
- Seligman, M.E.P. and Maier, S.F. (1967). Dailure to escape traumatic shock, *Journal of Experimental Psychology*. 74, 1-9.
- Sıgı, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Song X, Vilares I (2021) Assessing the relationship between the human learned helplessness depression model and anhedonia. *PLoS ONE* 16(3): e0249056. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249056>
- Sutherland, K. S., Singh, N. N., Sutherland, K. S., Conroy, M., & Stichter, J. P. (2004). Learned helplessness and students with emotional or behavioral disorders: Deprivation in the classroom. *Behavioral Disorders*, 29(2), 169-181.
- Tabakçı H.Ş. ve Karakelle S. (2010) Öğrenilmiş Çaresizliğin Bilme Hissi Kararı Üzerindeki Etkisinin Gelişimsel Olarak İncelenmesi *Psikoloji Çalışmaları Dergisi* 30 (2010) 53-72
- Tutar, H. (2007). "Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik", *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 142-161.
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi* 3(3), 1-9.
- Yenilmez, Ö. (2020). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Matematikte Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 5 (1), 13-24.
- Yüksel ve Özkiraz (2012) The Main Problem of Turkish Public Administration: Learned Helplessness, *African Journal of Business Management* Vol. 6(4), pp. 1214-1221.