

# Çalışma İlişkileri Dergisi

Journal of  
Labour Relations

## İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

### **İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin COVID-19 Salgın Dönemindeki Değişimine Yönelik Bir Araştırma**

*A Study on the Change of Occupational Health and Safety Services during the COVID-19 Epidemic Period*

Hayrettin Karacan, Orkun Dalyan .....1

### **İnşaat Sektöründe Risk Değerlendirmesinin İş Kazalarına Etkisi ve Risk Değerlendirmesi Performansının Ölçülmesi için Metodoloji Önerisi**

*The Effect of Risk Assessment on Occupational Accidents in the Construction Industry and Methodology Recommendation for Measuring Risk Assessment Performance*

Ahmet Esat Korkut, Mürsel Erdal.....16

### **Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Şahinbey Belediyesi Örneği**

*The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Identification as an Efficient Personnel Policy Formation Tool in Local Governments: The Example of Şahinbey Municipality*

Cafer Yılmaz.....33

### **2011 Sonrası Dönemde İslam İş Birliği Teşkilatı'nın Yoksulluk Politikalarının Analizi**

*Analysis of Poverty Policies of the Organisation of Islamic Cooperation in the Post 2011*

Ahmad Farhad Rasuli, Neşe Yıldız.....57

### **İki Kutuplu Hayatta İş-Yaşam Dengesini Sağlamak: Çift Gelirli Aileler, Çalışma Süreleri ve Kısmi Süreli İşler**

*Achieving Work-Life Balance in a Bipolar Life: Dual Earner Families, Working Hours, and Part-Time Jobs*

Mevlüt Tatlıyer.....81

### **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü**

*Talent Cycle in Human Resources Management*

Başak Sayın.....106

**İmtiyaz Sahibi**  
**ÇASGEM adına**  
**Kenan YAVUZ**

**Editör**  
**Dr. Elif ÇELİK**

**Temmuz 2023 Cilt 14 Sayı 2**

**İletişim**  
*Yunus Emre Mahallesi Kübra Sokak No: 1*  
*Pursaklar – ANKARA*  
*<https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider>*

**Yayın Türü**  
*Sürelî Yayın*

**P-ISSN: 2146-0000**  
**E-ISSN: 2146-7854**

*Çalışma İlişkileri Dergisi altı (6) ayda bir yayımlanan hakemli bir dergidir.*

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLIT - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX -USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

---

#### **YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

#### **ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ Bangor University - UK  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ University of Sheffield – UK  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR University of Maine – USA  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN Cornell University - USA  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA Université Bishop's University – CA  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE Rutgers, The State University of New Jersey - USA  
Prof. Dr. Özay MEHMET University of Carleton - CA  
Prof. Dr. Theo NICHOLS University of Cardiff - UK  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM Syracuse University - USA  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH University of Sheffield - UK  
Doç. Dr. Alper KARA University of Hull - UK  
Dr. Sürhan ÇAM University of Cardiff - UK

#### **ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

---

Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñ YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

---

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## EDİTÖRDEN

Değerli okuyucularımız,

Çalışma İlişkileri Dergisi'nin yeni sayısı ile sizlerle buluşmaktan memnuniyet duyuyoruz. Akademik alana katkı sağlayan birbirinden değerli çalışmalarla sizlerle buluşuyoruz. 2023 yılının ikinci sayısı olan Temmuz sayımızda altı makale yer almaktadır.

Bu sayıda yer alan ilk makale 'İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin COVID-19 Salgın Dönemindeki Değişimine Yönelik Bir Araştırma' başlıklıdır. Hayrettin Karaca ve Orkun Dalyan tarafından kaleme alınmıştır. Söz konusu çalışmada COVID-19 salgınının işyerlerine sunulan İSG hizmetlerine etkisinin tespit edilmesi ve olası sorunlara çözüm önerileri amaçlanmıştır.

Bir diğer makale Ahmet Esat Korkut'a ait olan 'İnşaat Sektöründe Risk Değerlendirmesinin İş Kazalarına Etkisi ve Risk Değerlendirmesi Performansının Ölçülmesi için Metodoloji Önerisi' başlıklı makaledir. Bu çalışmada, inşaat sektörüne yönelik yüksekte çalışma başlığında risk değerlendirme performans ölçüm metodolojisi önerilmiştir.

Cafer Yılmaz tarafından kaleme alınan 'Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Şahinbey Belediyesi Örneği' başlıklı çalışmadır. Bu çalışma ile amaçlanan psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisini bir yerel yönetim birimi personeli üzerinde uygulayarak elde edilen sonuçlara göre yerel yönetimlerin personel politikaları üzerine önerilerde bulunmaktır.

Bir diğer makale '2011 Sonrası Dönemde İslam İş Birliği Teşkilatı'nın Yoksulluk Politikalarının Analizi' ismiyle Ahmad Farhad Rasuli ve Neşe Yıldız tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada İslam İş Birliği Teşkilatı'nın yoksulluğa karşı Zirve kararlarında, 10 yıllık stratejisinde ve organlarında geliştirilen yaklaşımlar, doküman analizi ve veri analizi yöntemi ile değerlendirilmektedir.

Mevlüt Tatlıyer tarafından 'İki Kutuplu Hayatta İş-Yaşam Dengesini Sağlamak: Çift Gelirli Aileler, Çalışma Süreleri ve Kısmi Süreli İşler' isimli çalışma ele alınmıştır. Bu çalışma ile sanayi devrimiyle birlikte önce erkeğin daha sonra da -belirli ölçüde- kadının hayatının nasıl çift kutuplu hale geldiği ortaya konulduktan sonra çift gelirli ailelerde iş-yaşam dengesi çeşitli açılardan incelenmektedir.

Temmuz sayısında yer alan son makale ise Başak Sayın tarafından kaleme alınan 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü' isimli çalışmadır. Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini sunmaktadır.

Değerli Çalışma İlişkileri Dergisi okurları, bu sayının hazırlanmasında emeği geçen yazarlara, hakemlere, editör kuruluna ve yayın kuruluna teşekkürlerimizi sunuyoruz. Bir sonraki sayımızda sizlerle buluşmak ümidiyle saygılar sunarız.

Çalışma İlişkileri Dergisi Editörü

Dr. Elif ÇELİK

**İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin COVID-19 Salgın Dönemindeki  
Değişimine Yönelik Bir Araştırma**

*A Study on the Change of Occupational Health and Safety Services  
during the COVID-19 Epidemic Period*

**Hayrettin KARACAN**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*

*Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*

*Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı*

*Çanakkale Onsekiz Mart University*

*School of Graduate Studies*

*Department of Labor Economics and Industrial Relations*

*karacanhayrettin@gmail.com*

**Orkun DALYAN**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*

*Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*

*İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı*

*Çanakkale Onsekiz Mart University*

*School of Graduate Studies*

*Department of Occupational Safety*

*orkundalyan@outlook.com*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 1-15

July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 1-15

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)



**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin COVID-19 Salgın Dönemindeki Değişimine Yönelik Bir Araştırma

### A Study on the Change of Occupational Health and Safety Services during the COVID-19 Epidemic Period

Hayrettin Karacan<sup>1</sup>

Orkun Dalyan<sup>2</sup>

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin COVID-19 salgın sürecindeki değişimini etkileyen kriterlerin belirlenmesidir. Bu amaçla Marmara bölgesinde iş sağlığı ve güvenliği birimlerinde görevli 414 personel ile 42 sorudan oluşan anket çalışmasının analizleri Sosyal Bilimler için İstatistik Programı 24.0 aracılığıyla değerlendirilmiştir. Anket sorularının ortalaması ile görev yapılan il, son eğitim düzeyi ve hizmet verilen işyerindeki çalışan sayısı değişkenleri arasında yüksek derecede etkili anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırma neticesinde edinilen bulgular, COVID-19 salgın etkisinin çalışanlarda hijyen kurallarına yönelttiği ve bu duruma bağlı olarak stres oluşturduğu yönündedir. İşyerlerinde psikososyal desteğe yönelik uygulamalı eğitimlerin verilmesi ile personellerin çalışma psikolojisine destek olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, İş Sağlığı ve Güvenliği, Marmara Bölgesi, Psikososyal Destek, Salgın

#### Abstract

In this research, the criteria affecting the change of occupational health and safety services in the COVID-19 epidemic process are determined. The analyzes of the questionnaire consisting of 42 questions and 414 personnel working in the occupational health and safety units in the Marmara region were evaluated through the Statistics Program for Social Sciences 24.0. A highly effective and significant difference was found between the average of the survey questions and the variables of the province, the last education level, and the number of employees in the workplace. The findings obtained as a result of the research are that the effect of the COVID-19 epidemic directs the employees to the hygiene rules and creates stress depending on this situation. It is thought that giving practical training on psychosocial support in the workplaces will support the work psychology of the personnel.

<sup>1</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İş ve Meslek Danışmanı, Çanakkale Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, karacanhayrettin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5299-5818

<sup>2</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı, orkundalyan@outlook.com, ORCID: 0000-0003-4791-9084

**Atıf:** Karacan, H. ve Dalyan, O. (2023). İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin COVID-19 Salgın Dönemindeki Değişimine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 1-15.

**Başvuru Tarihi: 09.08.2022**  
**Yayına Kabul Tarihi:05.06.2023**

Keywords: COVID-19, Occupational Health and Safety, Marmara Region, Psychosocial Support, Outbreak

## GİRİŞ

Çin'in Wuhan eyaletinde 2019'un Aralık ayında ortaya çıkan SARS-CoV-2 (Covid-19) virüsü zamanla bir salgına dönüşmüş ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır. COVID-19 salgını sonrası ülkemizde okulların online eğitime geçmesi, seyahatlerin kısıtlanması, evde karantina uygulamaları gibi sosyal hayata yeni düzenlemeler getirilmiştir. Salgın sadece sosyal yaşamı değil aynı zamanda tüm sektörlerdeki çalışma koşullarını, organizasyonları ve bunlara bağlı olarak güvenlik önlemlerini de etkilemiştir (Fagnoli ve Lombardi, 2021:52). Salgının negatif etkisi en çok işyerlerinde çalışan personeller tarafından hissedilmiştir. İşyerleri için 20 yaş altı, 65 yaş üstü ile özel politika gerektiren gruplardaki personellere özgü önlemlerin alınması ve evden çalışma yapılabilen işyerlerinde bu sisteme dönülmesi ile COVID-19 etkisinin azaltılması planlanmıştır (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021). Evden çalışma sistemi, işverenlerin gerekli teknolojik alt yapıyı hazırlamaları şartıyla İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) eğitimlerinin de uzaktan eğitim sistemi ile verilmesini desteklemiştir (Dalyan ve Pişkin, 2021). COVID-19 salgınından etkilenen çalışanların 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası kanunu nazarında iş kazası olarak sınıflandırılması görüşü de yaygındır (Arslan Durmuş, 2020:363-393).

COVID-19 salgını her sektörü etkilediği gibi İSG uygulayıcıları olan iş güvenliği uzmanı (İGU), işyeri hekimi ve diğer sağlık personellerini de etkilemiştir. İşyerlerine sunulan İSG hizmetlerinin aksaması direkt olarak işyerinde çalışan personellerin sağlık ve güvenliğini de etkilemiştir. Bu çalışmada Marmara bölgesinde İSG biriminde görevli personeller ile COVID-19 salgınının işyerlerine sunulan İSG hizmetlerine etkisinin tespit edilmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetlerinin kalitesi ile görev yapılan il, cinsiyet, medeni durum, yaş, son eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, sertifika türü ve İSG hizmeti verilen işyerindeki çalışan sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetlerinin kalitesine etki eden alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

COVID-19 salgınının İSG hizmetlerine etkisinin irdelenmesi ve olası sorunlara çözüm önerileri getirilmesi gelecek dönemlerde yapılacak olan bilimsel çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## 2. Materyal ve Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, COVID-19 salgınının işyerlerine sunulan İSG hizmetlerine etkisinin tespit edilmesi ve olası sorunlara çözüm önerileri amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın araştırma sorusu "COVID-19 salgınının işyerlerine sağlanan İSG

hizmetlerine etkisi İSG biriminde çalışan profesyonellerce nasıl algılandı?" şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla ilgili literatür taraması yapılarak ve uzman görüşleri alınarak anket soruları hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları Ek-1'de verilmiştir.

Çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu tarafından 17/02/2022 tarih ve E-84026528-050.01.04-2200043688 numarası ile onaylanmıştır.

## 2.2. Evren ve Örneklem Seçimi

25.02.2022 tarihi itibarıyla iş sağlığı ve güvenliği kayıt, takip ve izleme programında (İSG-KATİP) Marmara Bölgesinde 27776 İGU, 10499 işyeri hekimi ve 5704 diğer sağlık personeli kayıtlı bulunmaktadır (İSG-KATİP, 2022). Araştırmanın evrenini 43979 kişi oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, katılımcıların seçimine araştırmacının etki etmemesi ve rastgele seçim yapmak için kullanılmıştır (Yıldız, 2011:421-442). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise Krejcie ve Morgan (1970)'ın rapor ettiği evren-örneklem tablosundan yararlanılmıştır. Belirtilen tabloda evren hacminin 40000 ile 50000 arasında olması halinde örneklem büyüklüğünün en az 380 olması gerektiği belirtilmiştir. Anket 417 kişiye uygulanmış ancak 3 kişinin anket verileri eksik olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma için gerekli olan örnek tespiti %95 güven düzeyine göre 414 kişiden oluşmuştur (Krejcie ve Morgan, 1970:607-610).

## 2.3. Veri Toplama Araçları

COVID-19 salgınının işyerlerine sunulan İSG hizmetlerine etkisi konusunda literatür araştırması yapılarak anket ifadeleri için bilgiler toplanmıştır. Daha sonra konuyla ilgili bilimsel çalışmalar sunan akademisyenler, 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip İGU ve işyeri hekimlerinin görüşleri alınmıştır. Katılımcılara sunulacak anket ifadelerinin nihai hali akademisyenler ve araştırmacıların kontrolleri sonucunda hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde, katılımcıların özelliklerini (çalışma şekli, görev yapılan il, cinsiyet, medeni durum, yaş, son eğitim düzeyi, mesleki tecrübe süresi, sahip olunan sertifika türü ve hizmet verilen işyerindeki çalışan sayısı) açıklayan 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların işyerlerine sundukları İSG hizmetlerinin COVID-19 salgınının etkisini değerlendirmeye yönelik 5'li likert ölçeğinden oluşan 33 adet soru yer almaktadır. Likert ölçeğinde yer alan seçenekler, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Oluşturulan anket, web tabanlı "docs.google.com" sitesindeki anket ara yüzü kullanılarak çevrimiçi gerçekleştirilmiştir. Genel araştırma ve anket hakkında bilgi verildikten sonra gönüllü oluru alınan katılımcılara anket uygulanmıştır. Çanakkale ilinde görevli 60 katılımcı ile pilot uygulama yapıldıktan sonra anket değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ankette herhangi bir değişikliğe gerek olmadığı görülmüş ve pilot çalışma verileri de araştırmaya eklenmiştir. Araştırmanın verileri 25.02.2022-25.03.2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

## 2.4. Verilerin İşlenmesi ve Analizi

Bu çalışmada edinilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (SPSS) 24.0 ile yapılmıştır. Anket ölçeği ortalamasının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, güvenilir bir değer olarak kabul edilen  $\alpha=0,958$  olarak

bulunmuştur (Tavşancıl, 2019). Yapısal geçerliliğin kontrolü için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett's testi sonucunda, değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir ( $p=0,000 < 0,05$ ). Örneklem yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü yapılmıştır. Ölçüm sonucunda, KMO (0,825) değerinin 0,60'tan büyük çıkması araştırmada kullanılan örneklem sayısının yeterli olduğunu kanıtlamıştır (Çokluk vd., 2012). Yapılan faktör analizi sonucunda, 7 faktörlü ölçek toplam varyansın %72,66'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Anket verilerinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ve histogram grafiği kontrol edilerek dağılımın normal olduğu sonucuna varılmıştır. Veri setlerindeki Çarpıklık değeri 0,464 ve basıklık değeri 0,506 olarak tespit edildiğinden dolayı parametrik test grubunda yer alan analizler tercih edilmiştir (Kalaycı, 2008). Bağımsız değişkenlerden iki alt gruba sahip olanlar için Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla alt gruba sahip olanlar için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır (Eymen, 2007). ANOVA analizi sonucundaki anlamlı farklılığın derecesi ve yönünü tespit etmek için çoklu karşılaştırma testleri (Post Hoc) kullanılmıştır (Kayri, 2009:51-64).

Değişkenler arasındaki etki büyüklüğünün belirlenmesinde bağımsız değişken t testinde Cohen d (d), ANOVA analizinde ise eta-kare ( $\eta^2$ ) etki büyüklüğü katsayısı hesaplanmıştır (Kılıç, 2014:44-46). Aralarında anlamlı farklılık bulunan değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespiti için parametrik test grubunda yer alan Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2006). Pearson korelasyon değeri (r) -1 ve +1 arasında değer alır. Pearson korelasyon değeri; 0,01'den düşük ise ilişki yok, 0,01 ile 0,29 arasında düşük düzeyde ilişki, 0,30 ile 0,70 arasında orta düzeyde ilişki, 0,71 ile 0,99 arasında yüksek düzeyde ilişki ve 1,00 ise mükemmel ilişki olduğu ifade edilir (Büyüköztürk vd., 2006). Sonuçlar eksi değer ise bir değişken artarken diğeri azalma, pozitif değer ise bir değişken artarken diğeri de artma eğilimindedir şeklinde yorumlanır (Eymen, 2007). Verilerin değerlendirilmesinde %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır (Özdamar vd., 1999).

Bu araştırma, Marmara Bölgesinde İSG hizmeti sunan birimlerde görev alan personellerin görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma verileri bu evren-örneklem özellikleri ile sınırlı olup genellemeler yapılırken bu sınırlama dikkate alınmalıdır.

### 3. Araştırma Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzdeleri**

Demografik Özellikler		f	%
Çalışma Şekliniz	Tam Zamanlı	150	36,2
	Kısmi Zamanlı	264	63,8
Görev Yaptığınız İl	Çanakkale	180	43,5
	İstanbul	66	15,9
	Bursa	48	11,5
	Kocaeli	42	10,1
	Tekirdağ	18	4,4
	Balıkesir	17	4,1
	Sakarya	12	2,9
	Kırklareli	12	2,9
	Yalova	7	1,7
	Edirne	6	1,5
	Bilecik	6	1,5
Cinsiyet	Kadın	168	40,5
	Erkek	246	59,5
Medeni Durum	Evli	270	65,2
	Bekâr	144	34,8
Yaş	20-30 yaş aralığı	72	17,4
	31-40 yaş aralığı	186	44,9
	41-50 yaş aralığı	54	13,1
	51-60 yaş aralığı	72	17,4
	61-70 yaş aralığı	24	5,8
	71 yaş ve üzeri	6	1,4
Son Eğitim Düzeyi	İSG Alanında Ön Lisans	24	5,8
	İSG Alanı Dışında Ön Lisans	18	4,3
	İSG Alanında Lisans	24	5,8
	İSG Alanı Dışında Lisans	192	46,4
	İSG Alanında Yüksek Lisans	60	14,5
	İSG Alanı Dışında Yüksek Lisans	48	11,6
	İSG Alanında Doktora	18	4,3
	İSG Alanı Dışında Doktora	30	7,3
Mesleki Tecrübe	1 yıldan az	12	2,9
	1-3 yıl arası	54	13,0
	4-6 yıl arası	90	21,7
	7-9 yıl arası	60	14,5
	10 yıl ve üzeri	198	47,9
Sertifika Türü	İSG Teknikeri	6	1,4
	C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı	78	18,9
	B Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı	138	33,4
	A Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı	90	21,8
	Diğer Sağlık Personeli	18	4,3
	İşyeri Hekimi	66	15,9

	Diğer (Akademisyen, Öğretmen, Danışman vb.)	18	4,3
İSG Hizmeti Verilen Çalışan Sayısı	0-50 arası	42	10,1
	51-100 arası	18	4,3
	101-250 arası	78	18,9
	251-500 arası	114	27,5
	501-1000 arası	90	21,8
	1001-5000 arası	60	14,5
	5000 üzeri	12	2,9

Tablo 1'e göre, katılımcıların 150'si (%36,2) tam zamanlı, 264'ü (%63,8) kısmi zamanlı olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan personellerin 180'i (%43,5) Çanakkale, 66'sı (%15,9) İstanbul, 48'i (11,5) Bursa, 42'si (%10,1) Kocaeli, 18'i (%4,4) Tekirdağ, 17'si (%4,1) Balıkesir, 12'si (%2,9) Sakarya, 12'si (%2,9) Kırklareli, 7'si (%1,7) Yalova, 6'sı (%1,5) Edirne ve 6'sı (%1,5) Bilecik ilinde görev almaktadır. Katılımcıların 168'i (%40,5) kadın, 246'sı (%59,5) erkektir. Katılımcıların 270'i (%65,2) evli, 144'ü (%34,8) bekârdır. Katılımcıların 72'si (%17,4) 20-30 yaş aralığında, 186'sı (%44,9) 31-40 yaş aralığında, 54'ü (%13,1) 41-50 yaş aralığında, 72'si (%17,4) 51-60 yaş aralığında, 24'ü (%5,8) 61-70 yaş aralığındadır. Sadece 6 (%1,4) kişi 71 yaşın üzerindedir. Katılımcıların 24'ü (%5,8) İSG alanında ön lisans, 18'i (%4,3) İSG alanı dışında ön lisans, 24'ü (%5,8) İSG alanında lisans, 192'si (%46,4) İSG alanı dışında lisans, 60'ı (%14,5) İSG alanında yüksek lisans, 48'i (%11,6) İSG alanı dışında yüksek lisans, 18'i (4,3) İSG alanında doktora ve 30'u (%7,3) İSG alanı dışında doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 12'si (%2,9) 1 yıldan az, 54'ü (%13) 1-3 yıl arası, 90'ı (%21,7) 4-6 yıl arası, 60'ı (%14,5) 7-9 yıl arası ve 198'i (%47,9) 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahiptir. Katılımcıların 312'si (%75,3) iş güvenliği ve 84'ü (%20,3) iş sağlığı alanında sertifikaya sahiptir. Katılımcıların 18'i (%4,4) sertifikaya sahip olmayan akademisyen, öğretmen, danışmanlardır. Katılımcıların 42'si (%10,1) 0-50, 18'i (%4,3) 51-100, 78'i (%18,9) 101-250, 114'ü (%27,5) 251-500, 90'ı (%21,8) 501-1000, 60'ı (%14,5) 1001-5000 ve 12'si (%2,9) 5000 üzeri personele sahip işyerinde İSG hizmeti vermektedir.

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların frekans, yüzde dağılımları, ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (Sd) Tablo 2'de verilmiştir.



**Tablo 2: Anket İfadelerine Verilen Yanıtların Frekans, Yüzde Dağılımları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Soru No	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	Std. Sap.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Soru 1	12	2,9	90	21,7	42	10,1	192	46,4	78	18,8	3,56	1,11
Soru 2	24	5,8	78	18,8	84	20,3	168	40,6	60	14,5	3,39	1,12
Soru 3	24	5,8	150	36,2	66	15,9	138	33,3	36	8,7	3,02	1,13
Soru 4	18	4,3	132	31,9	96	23,2	96	23,2	72	17,4	3,17	1,18
Soru 5	24	5,8	84	20,3	84	20,3	168	40,6	54	13,0	3,34	1,11
Soru 6	30	7,2	138	33,3	90	21,7	126	30,4	30	7,2	2,97	1,10
Soru 7	48	11,6	210	50,7	60	14,5	66	15,9	30	7,2	2,56	1,11
Soru 8	48	11,6	210	50,7	60	14,5	72	17,4	24	5,8	2,55	1,08
Soru 9	90	21,7	198	47,8	66	15,9	48	11,6	12	2,9	2,39	1,01
Soru 10	18	4,3	102	24,6	42	10,1	204	49,3	48	11,6	3,39	1,10
Soru 11	24	5,8	114	27,5	84	20,3	162	39,1	30	7,2	3,14	1,08
Soru 12	36	8,7	126	30,4	48	11,6	156	37,7	48	11,6	3,13	1,21
Soru 13	30	7,2	120	29,0	84	20,3	138	33,3	42	10,1	3,10	1,14
Soru 14	6	1,4	72	17,4	54	13,0	228	55,1	54	13,0	3,60	0,96
Soru 15	42	10,1	168	40,6	78	18,8	84	20,3	42	10,1	2,79	1,17
Soru 16	60	14,5	162	39,1	90	21,7	60	14,5	42	10,1	2,66	1,18
Soru 17	12	2,9	48	11,6	78	18,8	192	46,4	84	20,3	3,69	1,01
Soru 18	30	7,2	186	44,9	48	11,6	114	27,5	36	8,7	2,85	1,15
Soru 19	36	8,7	228	55,1	42	10,1	84	20,3	24	5,8	2,59	1,08
Soru 20	24	5,8	96	23,2	42	10,1	198	47,8	54	13,0	3,39	1,14
Soru 21	18	4,3	168	40,6	90	21,7	108	26,1	30	7,2	2,91	1,06
Soru 22	18	4,3	36	8,7	30	7,2	222	53,6	108	26,1	3,88	1,03
Soru 23	12	2,9	12	2,9	30	7,2	186	44,9	174	42,0	4,20	0,91
Soru 24	48	11,6	120	29,0	72	17,4	108	26,1	66	15,9	3,05	1,28
Soru 25	18	4,3	96	23,2	54	13,0	156	37,7	90	21,7	3,49	1,18
Soru 26	24	5,8	102	24,6	60	14,5	180	43,5	48	11,6	3,30	1,13
Soru 27	30	7,2	120	29,0	72	17,4	144	34,8	48	11,6	3,14	1,17
Soru 28	30	7,2	132	31,9	84	20,3	126	30,4	42	10,1	3,04	1,14
Soru 29	36	8,7	216	52,2	132	31,9	24	5,8	6	1,4	2,26	0,78
Soru 30	66	15,9	198	47,8	90	21,7	30	7,2	30	7,2	2,42	1,07
Soru 31	72	17,4	204	49,3	96	23,2	18	4,3	24	5,8	2,31	1,00
Soru 32	48	11,6	132	31,9	66	15,9	126	30,4	42	10,1	2,95	1,22
Soru 33	48	11,6	186	44,9	66	15,9	72	17,4	42	10,1	2,69	1,18

Tablo 2'ye göre, en yüksek ortalama değerine sahip ifadeler; "Soru-23 İşyeri hijyen kurallarına riayet COVID-19 salgın süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 4,20$ ) ve "Soru-17 Çalışma ortamının sağlık konusunda gözetim süreleri COVID-19 salgın süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 3,69$ ), en düşük ortalama değerine sahip ifadeler ise; "Soru-

29 Çalışma izni almadan gerçekleştirilen işlerin sayısı COVID-19 salgını süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 2,26$ ) ve "Soru-9 Raporlanan meslek hastalığı sayısı COVID-19 salgını süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 2,39$ ) dur.

Katılımcıların anket ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamasının çalışma şekli, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre Bağımsız t-Testi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: Anket Ortalamasının Çalışma Şekli, Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları**

Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$	Sd	t	p
Çalışma şekli	Tam zamanlı	150	3,16	0,90	1,87	0,06
	Kısmi zamanlı	264	3,00	0,58		
Cinsiyet	Kadın	168	3,06	0,66	0,08	0,93
	Erkek	246	3,05	0,75		
Medeni durum	Evli	270	3,06	0,68	0,08	0,93
	Bekâr	144	3,05	0,78		

Tablo 3'e göre çalışma şekli değişkeni incelendiğinde, tam zamanlı çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,16$ , kısmi zamanlı çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,00$ 'dir. Yapılan t testine göre tam zamanlı ile kısmi zamanlı çalışanların ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $t= 1,87$ ;  $p>0,05$ ). Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, kadın çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,06$ , erkek çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,05$ 'dir. Yapılan t testine göre kadın ile erkek çalışanların ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $t= 0,87$ ;  $p>0,05$ ). Medeni durum değişkeni incelendiğinde, evli çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,06$ , bekar çalışanların ortalaması  $\bar{X}=3,05$ 'dir. Yapılan t testine göre evli ile bekar çalışanların ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $t= 0,88$ ;  $p>0,05$ ).

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların ortalamasının görev yapılan il değişkenine göre Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: Anket Ortalamasının Görev Yapılan İl Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	41,777	10	4,178	9,679	0,000*	0,19	3,4,6 > 1,2,5,9,10,11
Gruplar içi	173,946	403	0,432				

$p<0,05^*$  Gruplar: 1.Çanakkale, 2. İstanbul, 3. Bursa, 4. Kocaeli, 5. Tekirdağ, 6. Balıkesir, 7. Sakarya, 8. Kırklareli, 9. Yalova, 10. Edirne, 11. Bilecik

Tablo 4'e göre, anket ortalaması ile görev yapılan il değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $F=9,679$ ,  $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın hangi görev yapılan il

değişkeni arasında olduğunu anlamak için Games-Howell çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Anlamlı farkın Bursa, Kocaeli, Balıkesir illeri ile Çanakkale, İstanbul, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Bilecik arasında Bursa, Kocaeli, Balıkesir illeri lehine olduğu tespit edilmiştir. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın yüksek düzeyde ( $\eta^2=0,19$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5: Anket Ortalamasının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	5,827	5	1,165	2,265	0,047*	0,02	1>5
Gruplar içi	209,897	408	0,514				

$p<0,05^*$  Gruplar: 1. 31-40 yaş aralığı, 2. 41-50 yaş aralığı, 3. 51-60 yaş aralığı, 4. 61-70 yaş aralığı, 5. 71 yaş ve üzeri

Anket ortalaması ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F=2,265$ ,  $p < 0,05$ ). Gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın 31-40 yaş aralığı ile 71 yaş ve üzeri arasında 31-40 yaş aralığı lehine olduğu görülmüştür. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın düşük düzeyde ( $\eta^2=0,02$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Anket Ortalamasının Son Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	44,009	7	6,287	14,865	0,000*	0,20	5 > 1,2,3,4,6,7,8
Gruplar içi	171,714	406	0,423				

$p<0,05^*$  Gruplar: 1. İSG Alanında Ön Lisans, 2. İSG Alanı Dışında Ön Lisans, 3. İSG Alanında Lisans, 4. İSG Alanı Dışında Lisans, 5. İSG Alanında Yüksek Lisans, 6. İSG Alanı Dışında Yüksek Lisans, 7. İSG Alanında Doktora, 8. İSG Alanı Dışında Doktora

Anket ortalaması ile son eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F=14,865$ ,  $p < 0,05$ ). Gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın İSG alanında yüksek lisans eğitim seviyesi ile diğer gruplar arasında İSG alanında yüksek lisans eğitim seviyesi lehine olduğu tespit edilmiştir. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın yüksek düzeyde ( $\eta^2=0,20$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7: Anket Ortalamasının Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	5,970	4	1,492	2,910	0,021*	0,02	5 > 1
Gruplar içi	209,754	409	0,513				

$p<0,05^*$  Gruplar: 1. 1 yıldan az, 2. 1-3 yıl arası, 3. 4-6 yıl arası, 4. 7-9 yıl arası, 5. 10 yıl ve üzeri

Anket ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $F=2,910$ ,  $p < 0,05$ ). Gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın 10 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az arasında 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübe süresi lehine olduğu görülmüştür. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın düşük düzeyde ( $\eta^2=0,02$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Anket Ortalamasının Sertifika Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	15,294	6	2,549	5,176	0,000*	0,07	1 > 2,3,4
Gruplar içi	200,429	407	0,492				5 > 6

$p < 0,05^*$  Gruplar: 1. İSG Teknikeri, 2. C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı, 3. B Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı, 4. A Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı, 5. Diğer Sağlık Personeli, 6. İşyeri Hekimi, 7. Diğer (Akademisyen, Öğretmen, Danışman vb.)

Anket ortalaması ile sertifika türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $F=5,176$ ,  $p < 0,05$ ). Gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın İSG Teknikeri ile C Sınıfı İGU, B Sınıfı İGU ve A Sınıfı İGU arasında İSG Teknikeri lehine, Diğer Sağlık Personeli ile İşyeri Hekimi arasında Diğer Sağlık Personeli lehine olduğu görülmüştür. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın orta düzeyde ( $\eta^2=0,07$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9: Anket Ortalamasının Hizmet Verilen İşyerindeki Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	$\eta^2$	Anlamlı fark
Gruplar arası	49,691	6	8,282	20,301	0,000*	0,23	6 > 1,2,3,4,5
Gruplar içi	166,033	407	0,408				

$p < 0,05^*$  Gruplar: 1. 0-50 arası, 2. 51-100 arası, 3. 101-250 arası, 4. 251-500 arası, 5. 501-1000 arası, 6. 1001-5000 arası, 7. 5000 üzeri

Anket ortalaması ile hizmet verilen işyerindeki çalışan sayısı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $F=20,301$ ,  $p < 0,05$ ). Gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın 1001-5000 arası ile diğer gruplar arasında 1001-5000 arası çalışanı bulunan işyeri lehine olduğu görülmüştür. Eta-kare etki büyüklüğü sonucuna göre tespit edilen anlamlılığın yüksek düzeyde ( $\eta^2=0,23$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek alt boyutlarına ait güvenilirlik, açıklanan varyans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Ölçek Alt Boyutlarının İstatistikleri**

Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı	Varyans	Ortalama	Standard Sapma
Çalışanın İSG Konusunda Geri Bildirimleri	11	0,889	43,296	2,87	0,74
Çalışanın Eğitimi	6	0,877	7,967	2,99	0,88
Sağlık Gözetimi	4	0,718	5,826	3,71	0,78
Ortam Ölçümleri	4	0,898	4,691	2,59	0,98
İşveren İSG'ye Bakış Açısı	3	0,863	4,285	3,32	0,99
Çalışanın İSG'ye Bakış Açısı	3	0,844	3,812	3,16	0,99
İSG Kültürü	2	0,805	3,392	3,39	1,06

0,6 <  $\alpha$  < 0,9= Oldukça Güvenilir (Tavşancıl, 2019)

Tablo 10'a göre, tüm alt boyutların ( $\alpha=0,718-0,898$ ) oldukça güvenilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetleri anketinin alt boyutları (çalışanın İSG konusunda geri bildirimleri, çalışanın eğitimi, sağlık gözetimi, ortam ölçümleri, işverenin İSG'ye bakış açısı, çalışanın İSG'ye bakış açısı, İSG kültürü) ile korelasyon sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11: Alt Boyutlar ile Anket Ortalaması Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları**

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	
1- Anket Ortalama	r	1	0,941	0,843	0,724	0,833	0,792	0,710	0,754
	p	-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
2- Çalışanın İSG Konusunda Geri Bildirimleri	r		1	0,751	0,590	0,746	0,709	0,640	0,661
	p		-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
3- Çalışanın Eğitimi	r			1	0,598	0,648	0,550	0,408	0,626
	p			-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
4- Sağlık Gözetimi	r				1	0,545	0,473	0,416	0,610
	p				-	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
5- Ortam Ölçümleri	r					1	0,594	0,529	0,611
	p					-	0,000*	0,000*	0,000*
6- İşverenin İSG'ye Bakış Açısı	r						1	0,753	0,511
	p						-	0,000*	0,000*
7- Çalışanın İSG'ye Bakış Açısı	r							1	0,421
	p							-	0,000*
8- İSG Kültürü	r								1
	p								-

\*=p<0,05, r= Korelasyon, p=Anlamlılık değeri

Tablo 11'e göre, COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetlerinin kalitesi ile alt boyutları arasındaki ilişki Pearson Korelasyonu ile ölçülmüştür. COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetlerinin kalitesi; çalışanın İSG konusunda geri bildirimleri ( $r=941$ ,  $p < 0,05$ ), çalışanın eğitimi ( $r=843$ ,  $p < 0,05$ ), sağlık gözetimi ( $r=724$ ,  $p < 0,05$ ), ortam ölçümleri ( $r=833$ ,  $p < 0,05$ ), işverenin İSG'ye bakış açısı ( $r=792$ ,  $p < 0,05$ ), çalışanın İSG'ye bakış açısı ( $r=710$ ,  $p < 0,05$ ) ve İSG kültürü ( $r=754$ ,  $p < 0,05$ ) parametreler arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### 4. Tartışma

Anket ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalaması olan ifade "İşyeri hijyen kurallarına riayet COVID-19 salgın süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 4,20$ ) ve en düşük ortalaması olan ifade "Çalışma izni almadan gerçekleştirilen işlerin sayısı COVID-19 salgın süreci öncesine göre artmıştır" ( $\bar{X} = 2,26$ ) dır.

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; 61-70 yaş aralığında olan, İSG alanında doktora derecesine sahip, 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi olan, A sınıfı İGU sertifikasına sahip, 101-250 arası çalışanın bulunduğu ve Balıkesir ilinde görev yapan personellerin COVID-19 salgınında sunulan İSG hizmetlerine yönelik diğer gruplardaki personellere göre daha pozitif tutum içinde olduğu tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü analizine göre de COVID-19 salgınının İSG hizmetlerinin etkilenmesinde; yaş ve mesleki tecrübe süresi değişkeninin düşük, sertifika türü değişkeninin orta, görev yapılan il, son eğitim düzeyi ve hizmet verilen işyerindeki çalışan sayısı değişkeninin yüksek derecede etkili olduğu söylenebilir. Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; tüm alt boyutlar ile COVID-19 salgın sürecindeki İSG hizmetlerinin kalitesi arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Hasanhanoglu (2020:11-27), COVID-19 salgınına yönelik İSG kapsamında işletmeler tarafından alınması gereken başlıca önlemleri; risk değerlendirmesi ve acil durum planlarının revize edilmesi, biyolojik saldırılara ve salgınlara karşı koyma planının hazırlanması, mühendislik kontrollerinin artırılması ve kayıt altına alınması, işyeri sağlık gözetimi ve kontrollerinin rutin olarak sağlanması, salgınlara özgü kişisel koruyucu donanımların kullanılması ve salgınlara özel eğitimlerin verilmesi olarak tanımlamıştır. Ateş (2020:161-179) ise işverenlerin alması gereken başlıca önlemleri; ortak kullanım alanlarının titizlikle temizlenmesi, toplu eğitimler yerine bireysel eğitimler verilmesi, tek kullanımlık karton bardaklar ile çay, kahve servislerinin yapılması, konferans ve toplantıların telekonferans yöntemi ile gerçekleştirilmesi, 20 yaş altı ve 60 yaş üzeri ile gebe ve emziren çalışanlar için ayrı çalışma planlarının belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde bu çalışma da COVID-19 salgın sürecinin işyeri İSG kültürünü (Faktör-8) yüksek derecede ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Nowacki, Grabowska ve Lakomy (2020:104935), Polonya'da işletmelerde görevli İSG personelleri ile COVID-19 salgını sırasındaki İSG hizmetlerinin değerlendirilmesi amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin %30'unun mesleki risk değerlendirmesini, %40'ının ise güvenlik talimatlarını güncellediğini raporlamıştır. Ayrıca çalışanların İSG alanında geri bildirim oranının %76'dan %93'e yükseldiğini belirtmiştir. Benzer şekilde bu çalışma da COVID-19 salgın sürecinin çalışan İSG konusunda geri bildirimlerini yüksek derecede ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Aksoy ve Mamatoğlu (2020:26-37), personellerin ve çalışma ortamının COVID-19 salgınından korunması için firma sahiplerinin uygulanabilir ve sürekliliği olan önlemler alma konusunda istekli olduklarını raporlamıştır. Ayrıca personellerin İSG konularına salgın öncesi döneme göre daha sıcak baktıkları ve güvenli davranışa daha meyilli olduklarını da raporlamıştır. Baycık, Türkşen ve Dinç (2020:17-32), işverenlerin COVID-19 riskine karşı özellikle el hijyeni için ek önlemler aldığını raporlamıştır. Benzer şekilde bu çalışma da COVID-19 salgın sürecinin işverenlerin ve çalışanların İSG'ye bakış açısını yüksek derecede ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Aksoy ve Mamatoğlu (2020:26-37), COVID-19 salgın riskine karşın görsel ve yazılı bilgilendirmelerin artmasına rağmen eğitimlerin azaltıldığını raporlamıştır. İSG de yüz yüze ve uzaktan eğitim sistemlerinin karşılaştırıldığı bir çalışmada uzaktan eğitim modelinin çalışanların bilgi alımı konusunda daha etkili olduğunu raporlamıştır (Dalyan, Dalyan, Öztürk ve Pişkin, 2021:2019-228). COVID-19 salgın döneminde İSG eğitimlerinin uzaktan eğitim metodu ile verilmesi bulaş riskini azaltabilecek önlemlerden sayılabilir. Baycık, Türkşen ve Dinç (2020:17-32), araştırmalarında çalışanların %53,70'i, işverenlerin ise % 62,80'nin işyerinde COVID-19 salgın süreci hakkında afiş, broşür, ilan, e-mail vb. iletişim kanalları ile bilgilendirme yapıldığını raporlamıştır. Ayrıca çalışanların %15,43'ünün COVID-19 salgını hakkında özel olarak eğitim aldıklarını raporlamıştır. Bu çalışma da çalışanların eğitime katılımı ve ilgisinin COVID-19 salgın süreci öncesine göre pozitif yönde arttığı belirlenmiştir. Ayrıca COVID-19 salgını özelinde verilen ek spesifik eğitimlere katılım oranının, COVID-19 salgın süreci öncesinde verilen standart İSG eğitimlerine katılımdan daha fazla olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 salgınında işyerlerine sunulan İSG hizmetlerine etkisinin tespit edilmesi ve olası sorunlara çözüm önerileri için Marmara Bölgesinde İSG biriminde görevli 414 personele uygulanan anket SPSS 24,0 programıyla analiz edilmiştir. Anket ölçeğinin güvenirlik analizi  $\alpha=0,958$  olarak bulunmuştur. Bu çalışmada edinilen bilgiler literatürdeki diğer araştırmalar ile karşılaştırılmış ve işyerlerine verilen İSG hizmetlerindeki sorunların aşılmasına yardımcı olacak öneriler sunulmuştur.

Araştırma verileri salgın döneminde personellerin hijyen kurallarına daha bağlı olduğunu göstermiş olmasına rağmen hijyene dikkat edilmesi personeller üzerinde psikolojik baskı da oluşturmuştur. Bu sebeple İşyerlerinde psikososyal desteğe yönelik uygulamalı eğitimlerin verilmesi ile personellerin çalışma psikolojisine destek olacağı düşünülmektedir. Ayrıca salgın sürecinin etkisiyle çalışanların çalışma izin sistemine olumlu açıdan yöneldiği belirlenmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çalışma izin prosedürlerinin daha etkin kullanılmasına yönelik eğitimler düzenlenmesi önerilmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeğin COVID-19 ve diğer salgınların İSG hizmetlerine etkisinin değerlendirilmesine katkı sağlaması amacıyla sektörel bazda da uygulanabilir. Salgın hastalıkların etki ettiği sektörlerin (gıda, sağlık vb.) karşılaştırılması sistemin geliştirilmesi açısından önerilmektedir.

## Kaynakça

- Aksoy, Ş. ve Mamatoğlu, N. (2020). "COVID-19 salgın döneminde örgütlerde güvenlik ikliminin iş güvenliği uzmanları perspektifinden değerlendirilmesi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2, 26-37.
- Arslan Durmuş, S. (2020). "COVID-19'un İş Kazası ve Meslek Hastalığı Bakımından Değerlendirilmesi". *İstanbul Hukuk Mecmuası*. 78(2), 363-393. doi: <https://doi.org/10.26650/mecmua.2020.78.2.0004>
- Ateş, Z. G. (2020). "COVID-19'un İşvereninin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Alması Gereken Önlemlere Etkisi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Covid-19 Hukuk Özel Sayısı, 161-179.
- Baycık, G., Türksen, Ö. & Dinç, İ. Ç. (2021). "COVID-19 Salgınında Alınması Gereken İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri". *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*. 11(1), 17-32. doi: <https://doi.org/10.32331/sgd.952506>
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dalyan, H., Dalyan, O., Öztürk, Ö. F. & Pişkin, M. (2021). "İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yüz Yüze ve Uzaktan Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması". *Karalmas Journal of Occupational Health and Safety*. 5(3), 219-228. doi: <https://doi.org/10.33720/kisgd.1009459>
- Dalyan, O. ve Pişkin, M. (2021). *İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi ve Tehlike Algıları*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Eymen, E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*. Ankara: İstatistik Merkezi.
- Fargnoli, M. & Lombardi, M. (2021). "Safety Climate and the Impact of the COVID-19 Pandemic: An Investigation on Safety Perceptions Among Farmers in Italy". *Safety*. 7(3), 52. doi: <https://doi.org/10.3390/safety7030052>
- Hasanhanoğlu, C. (2020). "COVID-19'un İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşletmeler Üzerine Etkileri". *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*. 4(10), 11-27.
- İSG-KATİP (2022). Yetkili Firma ve Kurumlar, Sertifika Sayısı. Web: <https://isgkatip.csgb.gov.tr/Logout.aspx> (Erişim: 01 Mart 2022).
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kayri, M. (2009). "Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1), 51-64.
- Kılıç, S. (2014). "Etki Büyüklüğü". *Journal of Mood Disorders*. 4(1), 44-46. doi: <https://doi.org/10.5455/jmood.20140228012836>



- Krejcie, V. R. & Morgan, W. D. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". **Educational and Psychological Measurement**. 30(3), 607-610. doi: <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Nowacki, K., Grabowska, S. & Lakomy, K. (2020). "Activities of Employers and OHS Services During the Developing COVID-19 Epidemic in Poland". **Safety Science**. 131, 104935. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104935>
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (2021). T.C. Resmi Gazete (31419, 10 Mart 2021).
- Yıldız, S. (2017). "Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel Ve Nitel Paradigmalardan Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış". **Kesit Akademi Dergisi**. 3(11), 421-442. doi: <https://doi.org/10.18020/kesit.1279>

**İnşaat Sektöründe Risk Değerlendirmesinin İş Kazalarına Etkisi ve  
Risk Değerlendirmesi Performansının Ölçülmesi için Metodoloji  
Önerisi**

*The Effect of Risk Assessment on Occupational Accidents in the  
Construction Industry and Methodology Recommendation for  
Measuring Risk Assessment Performance*

**Dr. Ahmet Esat KORKUT**

*Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı  
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü  
Ministry of Labour and Social Security  
General Directorate of Occupational Health and Safety  
ahmet.korkut@csgeb.gov.tr*

**Prof. Dr. Mürsel ERDAL**

*Gazi Üniversitesi  
Teknoloji Fakültesi  
İnşaat Mühendisliği Bölümü  
Gazi University  
Faculty of Technology  
Department of Civil Engineering  
merdal@gazi.edu.tr*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 16-32  
July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 16-32

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedinci Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

# İnşaat Sektöründe Risk Değerlendirmesinin İş Kazalarına Etkisi ve Risk Değerlendirmesi Performansının Ölçülmesi için Metodoloji Önerisi

## The Effect of Risk Assessment on Occupational Accidents in the Construction Industry and Methodology Recommendation for Measuring Risk Assessment Performance

Ahmet Esat Korkut<sup>1</sup>

Mürsel Erdal<sup>2</sup>

### Öz

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının gelişmiş ülkeler düzeyine getirilmesi ve işyerlerinin iş sağlığı ve güvenliği seviyelerinin sürekli iyileştirilmesine yönelik büyük çabalar gösterilmektedir. Bu çabalar içerisinde işyerlerinde risk bazlı yaklaşımın benimsenmesi ve risk değerlendirmesinin uygulanmasına yönelik çalışmalar önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada, Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği mevzuatında yapılan düzenlemeler özetlenerek mevzuatta risk değerlendirmesine verilen önem irdelenmiştir. Ülkemizde inşaat sektöründe gerçekleşen iş kazası istatistikleri incelenerek işyerlerinde gerçekleştirilen iş sağlığı ve güvenliği risk değerlendirmelerinin bu istatistiklere etkileri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte işyerlerinde uygulanan risk değerlendirmelerinin yeterliliğini tespit etmek ve risk değerlendirmelerinin nitelik ve etkinliğini arttırılabilmek amacıyla yüksekte çalışma başlığında risk değerlendirmesi performans ölçüm metodolojisi önerilmiştir. Son olarak önerilen metodolojinin Ankara ilinde 43 inşaat işyerlerinin risk değerlendirmelerine uygulanmasından elde edilen veriler sunulmuştur. Elde edilen en yüksek risk değerlendirmesi performans değeri 100 üzerinden 81,7 iken en düşük değer 11,3 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak risk değerlendirmelerinin yüksekte çalışma kriterleri doğrultusunda tehlike ve riski tanımlama seviyelerinin oldukça düşük olduğu ve performans değerleri arasında da önemli farklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Sağlığı ve Güvenliği, Risk Değerlendirmesi, Performans Ölçümü, İnşaatlarda İş Güvenliği

### Abstract

In our country, great efforts are made to bring the occupational health and safety legislation to the level of developed countries and to continuously improve the occupational health and safety levels of the workplaces. Among these efforts, the

<sup>1</sup> Dr., Çalışma Uzmanı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, ahmet.korkut@csgeb.gov.tr, ORCID: 0000-0001-7092-846X

<sup>2</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, merdal@gazi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9338-6162

**Atıf:** Korkut, A. E. ve Erdal, M. (2023). İnşaat Sektöründe Risk Değerlendirmesinin İş Kazalarına Etkisi ve Risk Değerlendirmesi Performansının Ölçülmesi için Metodoloji Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 16-32.

**Başvuru Tarihi: 11.12.2022**  
**Yayına Kabul Tarihi: 28.07.2023**

adoption of a risk-based approach in workplaces and the implementation of risk assessment have an important place. In this study, the importance given to risk assessment in the legislation was examined by summarizing the regulations made in the occupational health and safety legislation in Turkey. By examining the occupational accident statistics in our country, the effects of the occupational health and safety risk assessments carried out in the workplaces on these statistics are emphasized. In addition, a risk assessment performance measurement methodology has been proposed in order to determine the adequacy of risk assessments applied in workplaces and to increase the quality and effectiveness of risk assessments in the title of working at height. Finally, the data obtained from the application of the proposed methodology to the risk assessments of 43 construction workplaces in the province of Ankara are presented. While the highest risk assessment performance value obtained was 81.7 out of 100, the lowest value was determined as 11.3. As a result, it has been determined that risk assessments are quite low in terms of hazard and risk identification levels and there are significant differences between performance values in line with working at height criteria.

Keywords: Occupational Health and Safety, Risk Assessment, Performance Measurement, Occupational Safety in Construction

## GİRİŞ

İş kazaları ve meslek hastalıkları; ülkelerde, işyerlerinde ve toplum seviyesinde önemli ölçüde maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinde iyi bir standardın yakalanmasının önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün gelişmesi ve organizasyonel önlemlerin alınmasının yanı sıra devletlerin mevzuatsal düzenleme ve denetim görevini yerine getirmesiyle aşılabilecektir (Hughes ve Ferrett, 2010; Erdal vd., 2017).

Ülkemizde mevzuatsal düzenlemeler kapsamında, 2012 yılında İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun yayımlanması süreci ile birlikte Avrupa Birliği'nin 89/391 sayılı Direktifi ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 155 ve 161 sayılı sözleşmelerine uygun ve önleyici yaklaşımı esas alan ulusal sağlık ve güvenlik mevzuatı oluşturularak ciddi ilerlemeler sağlanmıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile getirilen önleyici yaklaşımla birlikte işyerlerinde risk değerlendirmesi yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Böylece işyerlerinde işin her aşamasında tehlikelerin belirlenmesi ve muhtemel risklere karşı tedbirlerin alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Risk değerlendirmesi kavramı, işyerlerinde sağlık ve güvenliğe ilişkin modern Avrupa yasama stratejisinin de tartışmasız en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Frick vd., 2000). İyi bir iş sağlığı ve güvenliği seviyesinin yakalanmasında risk değerlendirmesi olmazsa olmazdır (Lele, 2012).

Uygun ve yeterli bir risk değerlendirmesi; iş sağlığı ve güvenliği yönetiminde hem rasyonel hem de güçlü bir araçtır, bununla birlikte kullanıcıları en uygun ve etkili düzeltici önlemi seçmeye yönlendirmektedir (National Research Council, 2003). Tehlikeler tanımlandığında ve bunlarla ilişkili riskler ortadan kaldırıldığında veya azaltıldığında iş ve işyeri ortamı daha güvenli hale gelmektedir. Böylece beklenmeyen kazalar ve bu kazalardan oluşacak maliyetler azalmaktadır. Bununla birlikte doğru yürütülen risk değerlendirmesi süreci üretimin verimliliği ve kalitesini artırmakta,

şirketin imajını, çalışanların iş tatminini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (IOSH, 2002). Gerçek hayatta kaynaklar her zaman sınırlıdır ve tüm risklerin ortadan kaldırılması için yeterli olmayacaktır (Manuele, 2003). Risk değerlendirmesi; risklerin kabul edilebilir olduğuna karar verme ve tehlikeleri önleme, ortadan kaldırma veya kontrol etme aşamasında mevcut kaynakların verimli kullanılması aşamasında da etkin bir araçtır.

Bu çalışmada, işyerlerinde uygulanan risk değerlendirmesinin içerik olarak kapsamlılığının ve niteliğinin ölçülebilmesi için risk değerlendirmelerinin performanslarının ölçülmesi yaklaşımına olan ihtiyaç vurgulanmıştır. Bu kapsamda inşaat sektöründe uygulanmak üzere risk değerlendirmelerinin performansının ölçülmesi için yüksekte çalışmaları kapsayan bir metodoloji önerilmiştir. Risk değerlendirmelerinin performanslarının ölçülmesi ile risk değerlendirmelerinde yer alan veya alması gereken unsurlar, hangi kısımlarının geliştirilmesi gerektiği ve benzeri hususlarda işveren ve uzmanların farkındalıkları artırılarak risk değerlendirmelerinin kalitesi ve güvenilirliğinde gelişme sağlanabilecektir.

Literatürde özellikle inşaat sektöründe iş sağlığı ve güvenliği performansının ölçülmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Jaselskis ve arkadaşları (1996) çalışmalarında değişen güvenlik performansı seviyelerine sahip şirketlerin ve projelerin sayısal profillerinin analizi yoluyla inşaat güvenliği performansının iyileştirilmesine yönelik stratejiler sunmuşlardır. Kartam (1997), mevcut kritik yol yöntemi (CPM) kullanan bir zamanlama yazılımına, sağlık ve güvenlik bilgileri entegre ederek bir çalışma gerçekleştirmiştir. Lingard ve arkadaşları (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada şantiyelerde güvenliği etkileyen faktörler tartışılmıştır. Laitinen ve arkadaşları (1999) çalışmaları kapsamında güvenlik müfettişleri tarafından 305 inşaat şantiyesine gerçekleştirilen izleme ziyaretlerinin sonuçlarını aynı şantiyelerin kaza figürleriyle karşılaştırmışlardır. Hinze ve Gambatese (2003) inşaat sektöründe yüklenicilerin güvenlik performansını önemli ölçüde etkileyen faktörleri belirlemek için bir çalışma yürütmüşlerdir. Thomas ve arkadaşları (2005) çalışmalarında yüklenicilerin güvenlik standartlarındaki iyileştirmeler için çeşitli güvenlik performansı değerlendirme yöntemleri önermişlerdir. Rajendran (2007)'in çalışmasında Sürdürülebilir Sağlık ve Güvenlik Derecelendirme Sistemi (SCSH) olarak adlandırılan yenilikçi bir inşaat çalışanları sağlık ve güvenlik planlama aracı geliştirilmiştir. Jung ve arkadaşları (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada genel olarak yükleniciler için güvenlik yönetim bilgi sistemlerini, yönetsel etkinlik açısından değerlendiren bir metodoloji önerilmiştir. Seo ve Choi (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, tasarım aşamasında "güvenlik için tasarım" elde etmek için güvenlik etki değerlendirmesi kavramı tanıtılmıştır. Hinze ve arkadaşları (2013) tarafından ilgili literatürden kapsamlı bir inşaat güvenliği stratejileri listesi oluşturularak ve bunu bir uzman panelinden gelen girdilerle tamamlayarak sektör lideri şirketler tarafından uygulanan kapsamlı güvenlik stratejilerini belgeleyen bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Wanberg ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma; güvenlik ve kalite arasındaki ilişkiye dair ilk deneysel araştırma olup, kalite performans göstergeleri ile güvenlik performans göstergeleri arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı hipotezini test etmiştir. 32 bina inşaatı verileri kullanılan çalışmada; yaralanma oranları ile yeniden çalışma arasında ve ilk yardım oranı ile kusur sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Özdemir (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada inşaat sahalarında güvenlik performansının belirleyici faktörleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Patel ve

Jha (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli belirleyiciler ve bunların inşaat projelerinin güvenlik performansını üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Mohammadi ve arkadaşları (2018) çalışmalarında inşaat projelerinde güvenlik performansını etkileyen faktörleri incelenmiştir. Sanni-Anibire ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, inşaat projelerinin güvenlik performansını artırmak için kullanılabilir bir risk değerlendirme yaklaşımı geliştirilmiştir.

Literatürde işyerlerinin mevcut iş sağlığı ve güvenliği durumlarının ölçümüne yönelik birçok araştırma bulunmasına rağmen risk değerlendirmelerinin performanslarının tespitine ilişkin bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada risk değerlendirmelerinin performans ölçümlerinin tehlike ve risk içerik düzeyi bakımından gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Risk değerlendirmelerinde işyerinde mevcut tüm tehlikeler kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Bu hususların da göz önünde bulundurulacağı kullanımı kolay bir performans ölçüm tekniğinin geliştirilmesi risk değerlendirmelerinin etkinliği ve verimliliğini arttıracak ve iş kazalarının azaltılmasına fayda sağlayabilecektir.

## 1. Uluslararası Uygulamalarda Risk Değerlendirmesinin Yeri

İş sağlığı ve güvenliği bakımından gelişmiş ülke mevzuatları incelendiğinde risk değerlendirmesinin zorunlu olarak yapılması gerektiği veya şiddetle tavsiye edildiği görülmektedir. Günümüzde risk değerlendirmeleri artık hem İngiltere'de hem de Avrupa Birliği'nde çok sayıda sağlık ve güvenlik mevzuatının ana planı haline gelmiştir (Ridley ve Channing, 2008).

Avrupa Birliği'nde risk değerlendirmesi ilk olarak 1989 yılında 89/391/EEC sayılı direktifi ile risk değerlendirmesi zorunlu bir gereklilik haline getirilmiştir. Birleşik Krallık, 1992'de İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Regülasyonu ile risk değerlendirmesini açık bir gereklilik haline getirmiştir. Amerika'da iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri genel olarak federal hükümet kurumu, İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi (OSHA) tarafından düzenlenmektedir. Risk değerlendirmesi de bu süreçte kullanılması için OSHA tarafından tavsiye edilmektedir. Singapur'da 2005 yılında yeni bir iş sağlığı ve güvenliği çerçevesi açıklanmış ve İşyeri Güvenliği ve Sağlığı Risk Yönetimi Yönetmeliği ile risk değerlendirmesi zorunlu hale getirilmiştir. Avustralya'da ise 2011 yılında yayımlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası, sağlık ve güvenliği sağlamakla yükümlü olan kişilerin, riskleri uygulanabilir olduğu ölçüde ortadan kaldırarak ve bunu yapmak makul bir şekilde mümkün değilse bu riskleri en aza indirmek için riskleri yönetmeleri gerektiğini hüküm altına almaktadır.

Yukarıda belirtilen ve iş sağlığı ve güvenliği açısından ülkemize örnek teşkil edebilecek gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar göz önüne alındığında, işyerlerinde risk değerlendirmesi yapılmasının iş kazaları ile meslek hastalıklarının önlenmesi ve iş sağlığı ve güvenliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kritik bir fonksiyon olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra risk değerlendirmesinin söz konusu ülkelerin mevzuatları ile uygulama kodlarında önemli bir yere sahip olduğu ve uygulamada da etkin bir şekilde kullanılarak iş sağlığı ve güvenliğine katkı sağladığı görülmektedir.

## 2. Türkiye Mevzuatında Risk Değerlendirmesinin Yeri ve Önemi

Risk değerlendirmesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile getirilen yükümlülüklerin başında gelmektedir. Risk değerlendirme sürecinin tehlike ve risklerin önceden tespit



edilmesi ve ortaya çıkabilecek zararların önlenmesi çalışmaları olduğu göz önünde bulundurulduğunda risk değerlendirmesi yapılmaması durumunda iş kazaları ve meslek hastalıklarının artacağı muhtemeldir (Kaya vd., 2018). Bu bağlamda iş kazalarının önlenmesindeki rolü nedeniyle mevzuatta risk değerlendirmesine kapsamlı olarak yer verilmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 10. maddesi gereği Kanun kapsamındaki tüm işverenler, 1/1/2013 tarihinden itibaren iş sağlığı ve güvenliği yönünden risk değerlendirmesi yapmak veya yaptırmakla yükümlü kılınmıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği'nde risk değerlendirmesinin usul ve esasları ile değerlendirme aşamalarına detaylı olarak yer verilmiştir. Bununla birlikte iş güvenliği uzmanlarının ve işyeri hekimlerinin görev ve yükümlülüklerini düzenleyen yönetmeliklerde risk değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin en önemli görevleri arasında sayılmıştır. İş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin risk değerlendirmesi çalışmalarına katılması, risk değerlendirmesi sonucunda alınması gereken sağlık ve güvenlik önlemleri konusunda işverene önerilerde bulunması ve tabibini yapması gerektiği belirtilmiştir.

Risk değerlendirmesinin yapılmadığı durumlarda işverenlere idari para cezası ve işin durdurulması yaptırımları uygulanmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 25. maddesi uyarınca çok tehlikeli sınıfta yer alan maden, metal ve yapı işleri ile tehlikeli kimyasallarla çalışılan işlerin yapıldığı veya büyük endüstriyel kazaların olabileceği işyerlerinde, risk değerlendirmesi yapılmamış olması durumunda işin durdurulacağı hüküm altına alınmıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 26. maddesinde ise risk değerlendirmesi yapılmaması durumunda uygulanacak idari para cezalarına yer verilmiştir. Bu madde uyarınca risk değerlendirilmesi yapılmaması durumunda işyeri tehlike sınıfı ve çalışan sayısına göre 2023 yılı için Tablo 1'de belirtilen idari para cezalarının uygulanması hususunda düzenlemeye gidilmiştir. Bununla birlikte uygunsuzluğun devam ettiği her ay için aşağıda belirtilen miktarın 1.5 katı daha ilave para cezası uygulanacağı mevzuatta belirtilmiştir.

**Tablo 1: 2023 Yılı Risk Değerlendirmesi Yapılmaması Durumunda Uygulanacak İdari Para Cezaları**

İŞYERİ TİPLERİ	Az Tehlikeli	Tehlikeli	Çok Tehlikeli
10' dan Az Çalışanı Olan	23.314 TL	29.142 TL	34.971 TL
10 ila 49 Çalışanı Olan	23.314 TL	34.971 TL	46.628 TL
50 ve Daha Fazla Çalışanı Olan	34.971 TL	46.628 TL	69.942 TL

Tüm bu mevzuatsal düzenlemeler ve idari yaptırımlardan anlaşılacağı üzere uluslararası uygulamalarda olduğu gibi ülkemizde risk değerlendirmesine büyük önem atfedilmiş ve yapılmaması durumunda ağır yaptırımlar getirilmiştir.

### **3. Türkiye'de Risk Değerlendirmesi Yükümlülüğü Sonrası İnşaat Sektöründe İş Kazalarının Durumu**

İşyerlerinde çeşitli tehlike kaynakları bulunmaktadır. Gerekli ve yeterli önlemlerin belirlenerek zamanında alınmasının kayıpları önemli ölçüde azaltabileceği bir gerçektir. Yaşanabilecek iş kazalarının azaltılabilmesi için mevcut risklerin doğru algılanması ve

analiz edilmesi gerekmektedir. Bu noktada, iş kazalarının azaltılmasında işyerlerinde uygulanan risk değerlendirmelerinin önemli bir etkisinin olması beklenmektedir.

Tablo 2’de Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından yayımlanan inşaat sektöründeki çalışan, işyeri ve iş kazası istatistiklerinin yıllara göre değişimi yer almaktadır. 2013 yılında çalışan sayısı 1.849.942 iken 2021 yılında 1.630.678’e düşerek %12 oranında bir azalma gerçekleşmiştir. İş kazası sayısı ise 2013 yılında 26.967 iken 2021 yılında 58.107’ye yükseldiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte 2013 yılında 521 olan ölümlü iş kazası sayısı 2021 yılında 386’ya düşmüştür. 2021 yılında iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu kaybedilen iş günü sayısı 2013 yılına göre %46 yükseliş göstererek 667.190 gün olarak gerçekleşmiştir. İş kazası istatistikleri oransal olarak değerlendirildiğinde 2013 ile 2021 yılları arasında yüz bin işçide iş kazası oranında %145’lik bir artış olduğu görülmektedir. Yüz bin işçide ölüm oranının ise yıllar arası düzensiz bir seyir çizdiği ancak 2013 ile 2021 yılları arasında %16’lık düşüş gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

**Tablo 2: 2013-2021 Yılları Arası İnşaat Sektörü İSG İstatistikleri (SGK, 2021)**

Yıllar	İnşaat Sektörü İşyeri Sayısı	İnşaat Sektörü Çalışan Sayısı	İş Kazası Geçiren Sigortalı Sayısı	İş Kazası Sonucu Ölüm Sayısı	Kaybedilen Gün Sayısı	Yüz Bin İşçide İş Kazası Oranı	Yüz Bin İşçide Ölüm Oranı
2013	181.915	1.849.942	26.967	521	457.486	1457,7	28,2
2014	186.301	1.875.929	29.699	501	358.598	1583,2	26,7
2015	198.231	1.980.630	33.361	473	562.505	1684,4	23,9
2016	195.990	1.887.099	44.552	496	700.914	2360,9	26,3
2017	214.144	2.083.438	62.802	587	838.697	3014,3	28,2
2018	185.648	1.601.184	77.157	591	528.410	4818,7	36,9
2019	155.937	1.294.788	47.701	368	521.203	3684,1	28,4
2020	179.183	1.587.666	44.304	347	504.166	2790,5	21,9
2021	197.775	1.630.678	58.107	386	667.190	3563,4	23,7

Tüm bu istatistiksel veriler göz önünde bulundurulduğunda yapılan mevzuatsal düzenlemeler ve alınan tedbirlere rağmen iş kazası oranlarında istenilen azalmanın sağlanamadığı görülmektedir. Ülkemizde özellikle de inşaat sektöründe risk değerlendirmelerinden hala yeteri kadar verim alınamadığı bir gerçektir. Bu kapsamda risk değerlendirmesi gerçekleştirilirken mevcut tehlike ve risklerin kapsamlı olarak belirlenmesi ile ilgili sağlanacak iyileştirmeler ile risk değerlendirmelerinin etkinliği ve verimliliği artırılabilir. Böylece iş kazalarının azaltılmasında ve güvenli çalışma ortamı sağlanmasında risk değerlendirmelerinin büyük etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş sağlığı ve güvenliği istatistiklerinde iyileşme söz konusu olabilecektir. Bu noktada işyerlerinde gerçekleştirilen risk değerlendirmelerinin performanslarının ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

#### 4. Risk Değerlendirmelerinin Performanslarının Ölçülmesi İçin Metodoloji Önerisi

Risk değerlendirmesi, yaralanma veya zarara neden olabilecek tehlike ve risklerin belirlenmesi amacıyla işlerin ve işyeri ortamının tüm yönleriyle sistematik olarak

incelenmesidir. Tehlike ve risklerin belirlenmesi risk değerlendirmesinde en önemli adımlardan biridir. Eğer herhangi bir tehlike yok sayılmış veya fark edilmemiş ise, sonucunda ortaya çıkacak risklerde ele alınmamış ve hiçbir önleyici tedbir de değerlendirilmemiş olacaktır. Böyle bir yetersizliğin sonuçları çok ağır olabileceğinden risk değerlendirmelerinde tüm tehlikelerin kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle risk değerlendirmesinde yer verilen tehlike ve risklerin içerik olarak yeterliliğinin tespiti önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere tehlike ve risk içerik düzeyi bakımından risk değerlendirmelerinin performansının ölçülmesi halinde, elde edilen performans skoru ile risk değerlendirmelerinin mevcut durumunun somut olarak değerlendirilmesi ve yapılan iyileştirmelerin katkısının izlenebilirliği sağlanmış olacaktır. Bu çalışmada yer alan risk değerlendirmelerinin performanslarının ölçülmesi metodolojisi; sırasıyla kontrol kriterlerinin belirlenmesi, kontrol kriterlerinin ağırlıklandırılması, hedef işyerlerine uygulanması ve risk değerlendirmelerinin performans değerlerinin tespiti adımları takip edilerek gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1. Kontrol Kriterlerinin Belirlenmesi

Bu çalışmada, risk değerlendirmelerinin içerik olarak nitelik ve yeterliliklerinin ölçülebilmesi için risk değerlendirmelerinin ülkelerin mevzuat ve rehberler ile kitaplar, standartlar ve makalelerde yer alan hususları ne kadar kapsadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Pilot çalışma kapsamında inşaat sektörü seçilmiştir. Sektörde iş kazalarının en fazla meydana gelme sebebinin yüksekte düşme olduğu bilinmektedir (Ercan, 2010; Kıvrak, 2018). Bu kapsamda çalışmada tüm risklerin ele alınmasındaki zorluklar dikkate alınarak inşaat sektöründe yüksekte çalışma başlığındaki tehlike ve riskler irdelenmiştir. Çalışmada, yüksekte çalışma başlığında risk değerlendirmelerinin içerik olarak performansını belirleyici 7 başlıkta 100 kriter tespit edilmiştir (Tablo 3). Bununla birlikte risk değerlendirmelerinin performans ölçümünde kullanılan 100 kontrol kriteri Ek Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 3: Risk Değerlendirmesinde Performans Kriterleri Bölüm Başlıkları ve Kriter Sayıları**

Risk Değerlendirmesi Performans Kriter Bölüm Başlıkları	Kriter sayısı
Planlama	14
Tehlike ve Risklerin Belirlenmesi	20
Açık Kenar ve Boşluklar	12
Yüksekte Çalışma Ekipmanları	29
Kontroller	4
Bilgilendirme ve Eğitim	7
Kişisel Koruyucu Donanımlar	14

#### 4.2. Kontrol Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Risk değerlendirmelerinin performanslarının ölçümünde kullanılacak kontrol kriterlerinin ağırlıklandırılmasında Delphi Tekniği kullanılmıştır. Delphi Tekniği, basitçe belirli bir konuda bağımsız uzmanlardan oluşan bir panelin yargısını elde etmek için sistematik ve etkileşimli bir araştırma tekniği olarak tanımlanmaktadır (Gupta ve

Clarke, 1996). Bireyler önceden tanımlanmış yönergelerle göre seçilmekte ve iki veya daha fazla yapılandırılmış anket turuna katılmaları istenmektedir. Her turdan sonra, kolaylaştırıcı, uzmanların önceki anketteki girdilerinin isimsiz bir özeti sunularak sonraki her turda, katılımcılar önceki yanıtlarını gözden geçirmeye teşvik edilmektedir. Bu süreçte yanıtların değişkenliği azalmakta ve grup konsensüsü sağlanmaktadır. Son olarak, önceden tanımlanmış bir kriter karşılandığında süreç sonuçlandırılmakta ve son turun ortalama veya medyan puanları sonuçları belirlemektedir (Rowe ve Wright, 1999).

Bu çalışmada Delphi tekniği; makale yazarlığı, kitap yazarlığı, konferans bildiri sunumu, bakanlık personeli veya kurul üyeliği, lisans bölümü, iş güvenliği uzmanlığı belgesi, tecrübe ve doktora mezuniyeti olmak üzere 8 ön şarttan en az 4'ünü sağlayan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 15 uzman ile yürütülmüştür. Belirlenen kriterlerine uygun uzmanlar grubuna 3 anket serisi uygulanarak 100 kontrol kriteri ağırlıklandırılmıştır. Her anket serisi uygulanmasında uzmanlara bir önceki turdaki girdileri, tüm girdilerin ortalama, standart sapma ve medyan değerleri sunularak yinelemelerde kontrollü geri bildirim sağlanmıştır. Delphi araştırmalarının bir kısmında standart sapmadaki azalma çalışmanın fikir birliği yönünde ilerlediğine işaret olarak kabul edilmiş ve 3. turun sonunda standart sapmanın 1 değerinin altında olması beklenmiştir. Bu çalışmada her turda standart sapmada azalma görülmüş ve son turda standart sapma 0,64 olarak hesaplanmıştır. Ek Tablo 1'de risk değerlendirmelerinin performans ölçümünde kullanılan 100 kontrol kriterinin Delphi yöntemi ile hesaplanan ağırlıkları yer almaktadır.

### 4.3. Hedef İşyerlerine Uygulanması

Risk değerlendirmesi performans ölçüm metodolojisinin saha araştırmalarına başlanması ile birlikte Ankara ilinde inşaat sektöründe hizmet veren 43 inşaat firmasının risk değerlendirmeleri incelenmiştir. Sahadan elde edilen risk değerlendirmelerinin içerik olarak performanslarının ölçülmesi, yüksekte çalışma kontrol kriterleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Her risk değerlendirmesinin söz konusu kontrol kriterlerini içerip içermediğine bakılmış ve kontrol kriterlerinin ağırlıkları da dikkate alınarak risk değerlendirmeleri için performans değerleri hesaplanmıştır.

### 4.4. Risk Değerlendirmelerinin Performans Değerleri

Bu çalışma sonucunda risk değerlendirmelerinin yüksekte çalışma kriterleri doğrultusunda performans değerleri belirlenmiştir. Elde edilen performans değerleri risk değerlendirmelerinin içerik olarak literatürde yer verilen riskleri yeteri düzeyde kapsayıp kapsamadığı konusunda fikir vermektedir. Bu performans göstergesi işverenler ile iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerine risk değerlendirmelerinin ne kadar kapsamlı olduğu ve hangi noktalarda iyileştirme yapılması gerektiği hususlarında yol gösterici olmaktadır. Risk değerlendirmelerinin performans değerleri Eş. (1) ile hesaplanmıştır:

$$RDPD = \sum(A_i \times D_i) \quad (1)$$

Formülde;

$RDPD$  = Risk Değerlendirmesi Performans Değeri

$A_i$  = Gözlenen kriter i'nin hesaplanan ağırlığı

$D_i$  = Gözlenen kriter i'nin doküman üzerinde değerlendirilmesi (Değerler: 0-1, 0:Uygun değil, 1: Uygun)

$i$  = Gözlenen kontrol kriterini (1, 2, ...,100) ifade etmektedir.

Risk değerlendirme performans değerleri incelendiğinde, sektörde risk değerlendirmelerinin bir kısmının içerik bakımından zayıf kaldığı belirlenmiş, elde edilen skorların 100 üzerinden 11,3 ila 81,7 değerleri arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Risk değerlendirmelerinin performans ölçümünde elde edilen skorlar; işyeri çalışan sayısı ile işyerinde görev yapan iş güvenliği uzmanının belge sınıfı ile iş güvenliği alanında tecrübesi başlıklarında gruplandırılarak Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: İşyeri Özelliklerine Göre Delphi Yöntemi ile Elde Edilen Skorlar**

		Performans Değerleri				
		İşyeri Sayısı	Min. Performans Değeri	Maks. Performans Değeri	Ort. Performans Değeri	Std. Sapma
İşyeri Çalışan Sayısı	1-9	10	33,3	59,6	48	8,1
	10-49	22	11,3	81,7	55,6	17,7
	50-249	6	19,2	74,3	60,3	21,3
	250 ve fazla	5	57,6	81,5	69,2	10,9
İş Güvenliği Uzmanı Belge Sınıfı	A sınıfı	19	33,3	81,7	61,5	14,2
	B sınıfı	24	11,3	81,5	51,8	17,4
İş Güvenliği Uzmanı İSG Tecrübe	2 ila 5 yıl	10	18,7	78,7	52	16,3
	6 ila 10 yıl	29	11,3	81,7	56,1	16,9
	10 yıl ve üzeri	4	46,7	78,6	66	13,6

Risk değerlendirme performans değerleri, çalışan sayılarına göre 4 grup, iş güvenliği uzmanlarının belge sınıflarına göre 2 grup, iş güvenliği uzmanlarının iş sağlığı ve güvenliği alanındaki tecrübelerine göre de 3 grup altında incelenmiştir. Tablo 4'te yer alan ortalama performans değerleri incelendiğinde; işyerlerinin çalışan sayısı arttıkça risk değerlendirme performans değerlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte A sınıfı iş güvenliği uzmanı görevlendiren işyerlerinin B sınıfı iş güvenliği uzmanı görevlendirenlere göre daha yüksek skor aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca işyerlerinde görev alan iş güvenliği uzmanlarının iş sağlığı ve güvenliği alanında tecrübelerinin daha fazla olmasının risk değerlendirmesine olumlu yönde etki ettiği ve skorların daha tecrübeli uzman çalıştıran işyerlerinde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5'te yüksekte çalışma kontrol kriterlerinin incelenen risk değerlendirmelerinde yer alma oranlarının kriter bölüm başlıkları düzeyinde yüzdelere yer verilmiştir.

**Tablo 5: Kriter Bölüm Başlıkları Bazında Risk Değerlendirmesinde Bulunma Yüzde Ortalamaları**

NO	KRİTER BÖLÜM BAŞLIKLARI	YÜZDE
1	Planlama	47,5%
2	Tehlike ve Risklerin Belirlenmesi	59,7%
3	Açık Kenarlar ve Boşluklar	32,0%
4	Yüksekte Çalışma Ekipmanları	64,4%
5	Kontroller	71,5%
6	Bilgilendirme ve Eğitim	57,5%
7	Kişisel Koruyucu Donanımlar	53,6%

Tablo 5'te en yüksek orana sahip başlığın %71,5 oranıyla kontroller başlığı olduğu görülmektedir. En düşük orana sahip başlık ise açık kenarlar ve boşluklar başlığı olarak gözlemlenmiştir. İnşaat sektörü iş kazası istatistikleri incelendiğinde en fazla ölümlü iş kazasının yaşandığı alanların kat kenarları ile asansör ve şaft boşlukları olduğu bilinmektedir (ÇSGB, 2019). Bundan dolayı kazaların önüne geçilebilmesi açısından açık kenarlar ve boşluklar konusuna hem idarenin hem de işverenlerin daha fazla önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizdeki iş sağlığı ve güvenliği mevzuatında kapsamlı iyileştirmeler sonrasında İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda işyerlerine risk değerlendirmesi gerçekleştirme yükümlülüğü getirilmiştir. Risk değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği yönetiminde ve iş kazalarının azaltılmasında kritik bir öneme sahiptir. Ülkemizde risk değerlendirmesi yükümlülüğü sonrasında iş kazası oranlarında azalma olmasına rağmen istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada inşaat sektöründe gerçekleştirilen risk değerlendirmelerinde var olan eksikliklerin belirlenebilmesi ve iyileştirmeler sağlanabilmesi için risk değerlendirmelerinin yüksekte çalışma özelinde tehlike ve risk içerik düzeyi bakımından performanslarının ölçülmesi önerilmiştir. Performans ölçüm metodolojisinde öncelikle yüksekte çalışma başlığında kontrol kriterleri belirlenmiş ve Delphi Yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılmıştır. Bu aşamadan sonra belirlenen ağırlıklı kriterler dikkate alınarak risk değerlendirmelerinin içerik olarak performans değerleri elde edilmiştir.

Çalışmada, inşaat sektöründeki 43 işyeri için risk değerlendirmelerinin performans değerleri 100 üzerinden 11,3 ila 81,7 değerleri arasında olduğu ve performans değerlerinin ortalamasının 56,1 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında; yüksekte çalışma başlığında risk değerlendirmesi tehlike ve risk tanımlama seviyelerinin genel olarak "idealden" oldukça düşük olduğu, risk değerlendirmelerinin performans değerlerinin 11,3 ile 81,7 değerleri arasında değiştiği ve performans değerleri arasında önemli farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak işyerlerinin çalışan sayısının artması, iş güvenliği uzmanlarının belge sınıfı ve tecrübesinin yükselmesi performans değerine olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sonuç olarak işyerlerinde kullanımı kolay risk değerlendirmesi performans ölçüm metodolojisinin uygulanmasıyla, risk değerlendirmelerinde yapılan doğru ve yanlış uygulamalar, hangi yönlerin geliştirilmesi gerektiği ve benzeri hususlarda işveren ve uzmanlara rehberlik sağlanarak risk değerlendirmelerinin kalitesi ve güvenilirliğinde

gelişme sağlanabilecektir. Böylece iş kazalarının azaltılması ve güvenli çalışma ortamı sağlanmasında risk değerlendirmelerinin büyük etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş sağlığı ve güvenliği istatistiklerinde iyileşmeler söz konusu olabilecektir.

## EKLER

**Ek Tablo 1: Ağırlıklı Yüksekte Çalışma Kontrol Kriterleri**

No	Kriterler	Ağırlık
<b>PLANLAMA</b>		
1	Yüksekte çalışma ile ilgili faaliyetlerin belirlenmesi	1,08
2	Yapılacak işe ve çalışma koşullarına bağlı olarak yüksekte güvenli çalışma yöntemlerinin belirlenmesi	0,99
3	Yüksekte çalışmalar için yazılı çalışma prosedürleri "Güvenli Çalışma Talimatları" hazırlanması	0,99
4	Çalışma alanına erişim ve yüksekte düşmeye karşı koruyucu ekipmanlar gibi hususlarda planlama yapılması	1,07
5	Yüksekte çalışma nedeniyle risk altında olan çalışanlar/diğer kişilerin belirlenmesi	1,01
6	Çalışanların yüksekte çalışmaya uygunluğunun irdelenmesi	1,04
7	Çalışanların yüksekte çalışma bilgi düzeyinin yeterliliğinin değerlendirilmesi	0,99
8	Yüksekte düşmelere karşı acil durum planı/kurtarma planı hazırlanması (kurtarma prosedürleri, kurtarma işlemi için kullanılacak ekipmanlar ve sorumlu kişiler)	1,04
9	Hava koşulları, trafik yoğunluğu, işin kapsamı gibi hususların yüksekte çalışmayı olumsuz etkileyecek şekilde değişmesi halinde karar verici olarak yetkin bir kişinin belirlenmesi	0,86
10	Alt işverenler aracılığıyla yapılan yüksekte çalışma faaliyetlerinin kontrol ve denetim esaslarının belirlenmesi	1,01
11	İlgili çalışmaların yüksekte çalışma yapılmaksızın/yüksekte çalışmaktan kaçınılması veya güvenli diğer alternatif yöntemlerle yapılmasının mümkün olup olmadığının irdelenmesi	1,04
12	Toplu koruyucu önlemlere kişisel koruyucu önlemlere göre öncelik verilmesi	1,08
13	Düşmeyi önleyici sistemlere düşmeyi durdurucu sistemlere göre öncelik verilmesi	1,08
14	Kullanımında çalışanların müdahalesine ihtiyaç duyulmayan pasif sistemlere aktif sistemlere göre öncelik verilmesi	0,92
<b>TEHLİKE VE RİSKLERİN BELİRLENMESİ</b>		
15	Yüksekte çalışan tüm çalışanları kapsayacak şekilde potansiyel veya mevcut tehlikelerin belirlenmesi	1,08
16	Öngörülebilir herhangi bir riski ortadan kaldırmak için makul olarak uygulanabilir tüm adımların belirlenmesi	0,98
17	Yüksekte yapılacak çalışma sahalarına izinsiz girişlerin engellenmesi	1,02
18	Malzeme düşmesi / alttan geçen veya altta bulunan diğer kişiler için oluşabilecek riskler	1,02
19	Yüksekte çalışılacak çalışma alanlarında gelişmiş güzel malzeme, iş ekipmanlarının bırakılması, malzeme istiflenmesi/takılma	0,93
20	Çalışma ortamında veya erişim yollarında çalışanın kayması	0,80
21	Çalışma alanına erişimde yürüyüş ve geçiş yollarının iyi durumda olması	0,92



22	Kırılğan, çökebilir vb. uygun olmayan zemin koşulları	1,07
----	-------------------------------------------------------	------

**Ek Tablo 1: Ağırlıklı Yüksekte Çalışma Kontrol Kriterleri (Devamı)**

No	Kriterler	Ağırlık
23	Havai iletim hatlarından kaynaklanan riskler	0,93
24	Hava koşullarından kaynaklanan riskler	0,87
25	Gece çalışmalarının yüksekte çalışma içermesi	0,84
26	Yalnız çalışmaktan kaynaklanan riskler	0,84
27	İstiflenmiş malzemelere güvenli erişim	0,80
28	Yüksekliği arttırma amaçlı güvenli olmayan malzemeler kullanılması	0,90
29	Yükseltilebilir iş platformlarının hareket güzergahlarının uygunluğu	0,90
30	Kazı kenarlarında düşmeye karşı önlemler	0,95
31	Gerekli hallerde şantiye içi/ dışı trafiğin kontrolü	0,76
32	Çatıya yetkisiz erişimin önlenmesi	1,04
33	Kırılğan çatılara erişimi önlemek için tedbirler alınması ve yaklaşılmaması konusunda uyarı levhalarının konumlandırılması	0,96
34	Eğimi dik olan çatılarda kaymaya karşı koruma sağlanması	0,98
<b>AÇIK KENARLAR VE BOŞLUKLAR</b>		
35	Döşeme kenarları, asansör boşlukları, yapı merdivenlerinin kenarları, pencere boşluğu vb. düşey düzlemlerdeki tüm açıklıklarda düşmelere karşı önlem alınması	1,10
36	Yapı işyerlerinde döşeme üzerinde süreksizliğe neden olan düşmenin meydana gelebileceği tüm boşluklarda düşmelere karşı önlem alınması	1,10
37	Kalıp çalışmalarında (perde, kolon, tabliye imalatı vb.) çalışma alanının çevresinde düşmelere karşı önlem alınması	1,10
38	Döşeme kenarlarında gırgır vinç, yük asansörü vb. ekipmanların erişim yerlerinde bu erişim yerlerinin kullanımı esnasında ve/veya kullanımda olmadığı durumlarda önlem alınması	1,07
39	Döşemedeki küçük boyutlu açıklıklarda kapak sistemleri kullanılması	0,96
40	Yeterli dayanıma sahip olması ve güvenli olarak desteklenmesi	0,98
41	Uygun şekilde sabitlenmesi ve kazara yer değiştirmesinin önlenmesi	1,01
42	Farklı bir renkle özel olarak işaretlenmesi	0,74
43	Korkulukların standartlara uygunluğu	1,08
44	Kurulum ve söküm işlemleri, üretici talimatları ve teknik detaylar dikkate alınarak konuyla ilgili eğitim almış çalışanlarca yapılması	0,99
45	Geçici kenar koruma sistemi yakınında yükseltilmiş bir platform üzerinde çalışma yapılması durumunda düşmeye karşı ilave tedbirler alınması	0,86
46	Düşmeye neden olabilecek süreksizliklerin bulunmaması	1,05
<b>YÜKSEKTE ÇALIŞMA EKİPMANLARI</b>		
47	Standartlara uygun merdiven, çalışma platformları, iskele vb. ekipman kullanımı	1,07
48	Uygun ve güvenli erişim yöntemi belirlenmesi	1,02
49	Güvenli erişim ekipmanı sağlanması	1,07
50	Erişim için kullanılacak ekipmanların kurulumu ve yerleştirilmesi ile ilgili kriterlerin belirlenmesi	0,96

51	Ekipmanın, ankraj noktalarının ve erişim yöntemlerinin yapılan iş, çalışma koşulları, yük vb. hususlara uygunluğu	1,08
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

**Ek Tablo 1: Ağırlıklı Yüksekte Çalışma Kontrol Kriterleri (Devamı)**

52	Erişim ekipmanlarının üretici talimatları dikkate alınarak yetkili bir kişi tarafından yasal gerekliliklere uygun denetlenmesi, korunması ve bakımlarının yapılması	1,04
53	Ekipmanların imalatçıların işletme prosedürlerine uygun olarak kullanılması	1,04
54	Erişim ekipmanının çevresinde uyarı işaretleri/koniler/bariyerlerin konması	0,84
55	Erişim ekipmanının yetkisiz kişiler tarafından kullanımının engellenmesi	0,90
56	Saha elektrik hatları ile temasın ve tehlike arz edecek mesafede yaklaşmanın önlenmesi	1,02
57	Merdivenlerin kısa süreli hafif görevler için uygunluğu, merdivenler işe uygun değilse iskele veya kenar korumalı çalışma platformları üzerinde çalışılması	0,95
58	İş için doğru merdivenin seçilmesi	0,98
59	Her merdivenin iyi bir yapıya, sağlam malzemeye ve kullanıldığı amaç için yeterli mukavemete sahip olması	1,04
60	Merdivenlerin düz ve sağlam bir zemine konumlandırılması veya gevşek tuğlaların veya diğer gevşek ambalajların üzerine yerleştirilmemesi	1,05
61	Merdivenlerin, hem üstünden hem de alt noktalarından hareket etmemesi, kaymaması, sallanmaması, çalışanın düşmemesi için sabitlenmesi veya merdiven tabanına bir kişi yerleştirilmesi	1,02
62	Merdivenlerin uygun eğimde yerleştirilmesi	0,92
63	Merdivenlerden sarkmaların önlenmesi	0,89
64	Eksik veya kusurlu basamağı bulunan merdiven kullanılmaması	1,01
65	Merdivenlerde çalışanların 3 nokta kuralına uyması	0,90
66	Erişim için kullanılan merdivenlerin çalışma platformunun 1 m üzerine çıkması	0,87
67	İskelelerin mevzuat ve standartlara uygunluğu	1,08
68	İskelelerin iskele kurulum elemanı tarafından kurulması, değiştirilmesi ve sökülmesi	1,04
69	Uygun bir zemin üzerine kurulması	1,08
70	Çalışma platformlarının yeterli genişlikte olması ve düşmeye neden olabilecek süreksizliklerin bulunmaması	1,08
71	Uygun korkuluklarının olması	1,08
72	Merdiven sistemi bulundurması	1,02
73	Yeterli sayıda ve uygun ankrajlama olması	1,10
74	Yeterli sayıda ve uygun çapraz eleman kullanımı	1,10
75	Sahada kullanmadan önce iskelenin yetkin bir kişi tarafından incelenmesi	1,02
<b>KONTROLLER</b>		
76	Kullanmadan önce erişim ekipmanının görsel olarak kontrol edilmesi	0,93

77	Yüksekte yapılan çalışmaların ehil bir kişi tarafından gözetim ve kontrolü	0,96
----	----------------------------------------------------------------------------	------

**Ek Tablo 1: Ağırlıklı Yüksekte Çalışma Kontrol Kriterleri (Devamı)**

No	Kriterler	Ağırlık
78	Merdivenler, geçici kenar koruma sistemleri, iskeleler, güvenlik ağları, yaşam hatları vb. ekipmanların düzenli kontrolü	1,04
79	Periyodik kontroller	0,96
<b>BİLGİLENDİRME VE EĞİTİM</b>		
80	Yüksekte çalışması gereken çalışanların eğitilmesi	1,08
81	Yüksekte çalışanların düşmeye karşı kişisel koruyucu donanımlar da dahil kullanacağı ekipmanlar konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi	1,08
82	Eğitim sonunda çalışanların değerlendirilmesi	0,99
83	Tehlikeler ve risk kontrol önlemleri hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	1,04
84	Çalışanlara yüksekte çalışma yapmaları için gerekli talimatların verilmesi, çalışanların talimatlara ve belirlenen prosedürlere uyması	0,96
85	İskele kurulum, kalıp işleri vb. çalışanlarının mesleki yeterlilik belgesine sahibi olması	0,98
86	Kalıp sistemlerine özgü (örneğin montaj ve demontaj gibi) tehlikeler ve kontrol önlemleri konusunda çalışanların bilgilendirilmesi	0,90
<b>KİŞİSEL KORUYUCU DONANIMLAR</b>		
87	Yüksekten düşmeye karşı kullanılacak kişisel koruyucu donanımların tespiti ve seçimi	1,01
88	Çalışanlara iş boyunca bireysel kullanımları için tam vücut emniyet kemeri sistemi verilmesi	1,05
89	Emniyet kemeri için yeterli ve uygun bağlantı araçlarının sağlanması	1,05
90	Emniyet kemeri ve emniyet kemerinin yaşam hattına bağlanması için tüm cihazların standartlara ve yeterli mukavemete sahip olması	1,04
91	Emniyet kemerleri, ankraj noktaları ve yaşam hatlarının kullanılmadan önce yetkili bir kişi tarafından kontrol edilmesi	0,98
92	Çalışanlara, emniyet kemerinin uygun şekilde giyilmesi ve kullanılması veya ankraj noktaları veya yaşam hatlarına takıp kullanılması hakkında talimatlar verilmesi	1,07
93	Tüm kişisel koruyucu donanım ve diğer bileşenlerin uygun şekilde saklanması	0,93
94	Yeterli, sağlam ve güvenli ankraj noktaları sağlanması ve düzenli olarak kontrol edilmesi	1,07
95	Ankraj noktaları veya yaşam hatlarının yüksekte çalışanlar tarafından kullanımının sağlanması	1,05
96	Yaşam hattının uygun şekilde kullanıldığından emin olmak için yetkin bir kişi tarafından izlenmesi	0,83
97	Yüksekte çalışanların doğru yaşam hattı kullanımı konusunda eğitilmesi	1,05
98	Yaşam hattını kesen veya ciddi şekilde aşındırabilen kenarlarla veya nesnelere temastan korunması	1,01

---

99	Gücünü etkileyebilecek herhangi bir aşınma, hasar veya bozulma belirtisi gösteren bir emniyet kemeri veya yaşam hattının kullanılmasına izin verilmemesi	1,01
100	Çalışanların kişisel koruyucu donanımların temizliği, bakımı ve saklanması hususlarında bilgilendirilmesi	0,93

---

## Kaynakça

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2019). İnşaat Sektörü Ölümlü İş Kazaları Analizi Sonuç Raporu. ÇSGB, Ankara, 14-35.
- Ercan, A. (2010). Türkiye’de yapı sektöründe işçi sağlığı ve güvenliğinin değerlendirilmesi. *Politeknik Dergisi*, 13(1), 49-53.
- Erdal, M., Işık N.S., Fırat S. (2018). *Evaluation of Occupational Safety Culture in Construction Sector in the Context of Sustainability*. Lecture Notes in Civil Engineering, Springer, vol.7, pp.361-365.
- Frick, K., Jensen, P. L., Quinlan, M., & Wilthagen, T. (2000). *Systematic occupational health and safety management: perspectives on an international development*. Pergamon Press, 251-285.
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). *Technological forecasting and social change*, 53(2), 185-211.
- Hinze, J., & Gambatese, J. (2003). Factors that influence safety performance of specialty contractors. *Journal of construction engineering and management*, 129(2), 159-164.
- Hinze, J., Hallowell, M., & Baud, K. (2013). Construction-safety best practices and relationships to safety performance. *Journal of construction engineering and management*, 139(10), 04013006.
- Hughes, P., & Ferrett, E. (2010). *Introduction to International Health and Safety at Work: for the NEBOSH International General Certificate*. Routledge, 69-81.
- Jaselskis, E. J., Anderson, S. D., & Russell, J. S. (1996). Strategies for achieving excellence in construction safety performance. *Journal of construction engineering and management*, 122(1), 61-70.
- Jung, Y., Kang, S., Kim, Y.-S., & Park, C. (2008). Assessment of safety management information systems for general contractors. *Safety science*, 46(4), 661-674.
- Kartam, N. A. (1997). Integrating safety and health performance into construction CPM. *Journal of construction engineering and management*, 123(2), 121-126.
- Kaya, E. Ç., Ölmezoglu, N. İ., & Takaoğlu, Z. B. (2018). Risk Değerlendirmesi Ne Kadar Önemli? “İşveren Bakış Açısı”. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(4), 10-18.
- Kıvrak S. (2018). “İnşaat projelerinde kör noktalardan kaynaklanan iş kazalarını önleme sistemi”, *Politeknik Dergisi*, 21(2): 351-357.
- Laitinen, H., Marjamäki, M., & Päivärinta, K. (1999). The validity of the TR safety observation method on building construction. *Accident Analysis & Prevention*, 31(5), 463-472.
- Lele, D. (2012). Risk assessment: A neglected tool for health, safety, and environment management. *Indian journal of occupational and environmental medicine*, 16(2), 57.

- Lingard, H., & Rowlinson, S. (1997). Behavior-based safety management in Hong Kong's construction industry. *Journal of safety research*, 28(4), 243-256.
- Manuele, F. A. (2003). *On the practice of safety*. John Wiley & Sons, 236-288.
- Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (2018). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. *Safety science*, 109, 382-397.
- National Research Council. (2003). *Risk Assessment: Evaluating Risks to Human Health and Safety*. Washington, 68-83.
- Özdemir, M. (2015). *A fuzzy structural equation model to analyze relationships between determinants of safety performance in construction sites: development of a safety performance index assessment tool*. Middle Esat Technical University.
- Patel, D., & Jha, K. (2016). Structural equation modeling for relationship-based determinants of safety performance in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 05016017.
- Rajendran, S. (2007). *Sustainable construction safety and health rating system*. Oregon State University.
- Ridley, J., & Channing, J. (Eds.). (2008). *Safety at Work*. Routledge, 177-229.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International journal of forecasting*, 15(4), 353-375.
- United Kingdom Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) (2002). *Do You Always Test Your Luck? Risk Management Basics for SMEs and Employees*, 4-25.
- Sanni-Anibire, M. O., Mahmoud, A. S., Hassanain, M. A., & Salami, B. A. (2020). A risk assessment approach for enhancing construction safety performance. *Safety science*, 121, 15-29.
- Seo, J. W., & Choi, H. H. (2008). Risk-based safety impact assessment methodology for underground construction projects in Korea. *Journal of construction engineering and management*, 134(1), 72-81.
- SGK, (2021). Sosyal Güvenlik Kurumu İstatistik Yılları, Sosyal Güvenlik Kurumu: Erişim adresi: [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk\\_istatistik\\_yilliklari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari), (erişim tarihi: 24.10.2022).
- Thomas Ng, S., Pong Cheng, K., & Martin Skitmore, R. (2005). A framework for evaluating the safety performance of construction contractors. *Building and Environment*, 40(10), 1347-1355.
- Wanberg, J., Harper, C., Hallowell, M. R., & Rajendran, S. (2013). Relationship between construction safety and quality performance. *Journal of construction engineering and management*, 139(10), 04013003.
- Yıldız, S., & Yılmaz, M. (2017). Türk inşaat sektöründe çalışanların güvenlik kültürü düzeyinin ve güvenlik performansı ile ilişkisinin incelenmesi. *Politeknik Dergisi*, 20(1), 137-149.

**Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı  
Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi:  
Şahinbey Belediyesi Örneği**

*The Relationship between Psychological Empowerment and  
Organizational Identification as an Efficient Personnel Policy  
Formation Tool in Local Governments: The Example of Şahinbey  
Municipality*

**Dr. Cafer YILMAZ**

*Gaziantep Büyükşehir Belediyesi*

*Teftiş Kurulu*

*Gaziantep Metropolitan Municipality*

*Committee of Inspection*

*caferyilmaz@hotmail.com*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 33-56

July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 33-56

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*



## Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Şahinbey Belediyesi Örneği<sup>1</sup>

### The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Identification as an Efficient Personnel Policy Formation Tool in Local Governments: The Example of Şahinbey Municipality

Cafer Yılmaz<sup>2</sup>

#### Öz

Bir örgüt için en değerli unsurlardan birisi insan kaynağıdır. Örgütün verimliliği ve karlılığı açısından etkin bir insan kaynağı politikasının varlığı çok önemlidir. Örgütler farklı yollarla insan kaynaklarını motive ederek, onları etkin hale getirerek verimliliklerini arttırmaya çalışırlar. Özel sektör firmaları çalışan verimliliğini arttırmak açısından farklı örgütsel davranış kuramlarına dayanarak uygulamalar yapmaktadırlar. Bu uygulamaların sonuçlarına yönelik literatürde oldukça geniş araştırmalar da yapılmaktadır. Ancak kamu kurumlarında hem bu tür uygulamalar sık yapılmamakta hem de bunların sonuçlarına yönelik olarak çok az sayıda bazı saha araştırmaları bulunmaktadır. Bir kamu kurumu olan yerel yönetimlerde ise ampirik araştırmaların oldukça sınırlı sayıda yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma ile de amaçlanan psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisini bir yerel yönetim birimi personeli üzerinde uygulayarak elde edilen sonuçlara göre yerel yönetimlerin personel politikaları üzerine önerilerde bulunmaktır. Bu çerçevede psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi Şahinbey Belediyesi çalışanlarından oluşan 2.601 kişilik evren içerisinde 474 kişilik bir örnekleme anket yapılarak incelenmiştir. Araştırmada tabakalı örnekleme metodu kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilgili belediye çalışanları üzerinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik alt hipotezler oluşturulmuş ve psikolojik güçlendirmenin seçme boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, anlam, yeterlilik ve etki boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların işyerindeki bireysel özellikleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile

<sup>1</sup> Bu makale Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Tan danışmanlığında yürütülen 'Yerel Yönetimlerde Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Gaziantep'te Bir Araştırma' başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Teftiş Kurulu, caferyilmaz@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9339-2004

**Atıf:** Yılmaz, C. (2023). Yerel Yönetimlerde Verimli Personel Politikası Oluşturma Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Şahinbey Belediyesi Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 33-56.

Başvuru Tarihi: 30.01.2023  
Yayına Kabul Tarihi: 06.07.2023

statüleri arasında ve özdeşleşme algıları ile statüleri arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme, Belediyeler

### Abstract

One of the most valuable elements for an organization is human resources. The existence of an effective human resources policy is very important for the efficiency and profitability of the organization. Organizations try to increase their productivity by motivating and activating human resources in different ways. Private sector companies make exercises based on different organizational behavior theories in order to increase employee productivity. There are also extensive studies in the literature on the results of these exercises. However, such practices are not frequently performed in public institutions and there are very few field studies on their results. It is understood that empirical researches are carried out in a very limited number in local governments, which are a public institution. The aim of this study is to make recommendations on the personnel policies of local governments according to the results obtained by applying the psychological empowerment-organizational identification relationship on a local government unit employees. In this context, the relationship between psychological empowerment and organizational identification was examined by conducting a questionnaire with a sample of 474 people from a population of 2,601 people consisting of Şahinbey Municipality employees. Stratified sampling method was used in the study. As a result of the analyzes made, it was determined that psychological empowerment had a positive effect on organizational identification on the relevant municipality employees. Sub-hypotheses were formed regarding the relationship between psychological empowerment sub-dimensions and organizational identification, and it was determined that there was no significant relationship between the choice dimension of psychological empowerment and organizational identification, but there was a significant and positive relationship between meaning, competence and effect dimensions. In addition, the relationships between the individual characteristics of the participants in the workplace and the dependent and independent variables were examined. Significant relationships were found between the participants' perceptions of psychological empowerment and their status, and between their perceptions of organizational identification and their status.

Keywords: Power, Empowerment, Psychological Empowerment, Organisational Identification, Municipalities

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi değişimler ve bu değişimlerin getirdiği sorunlara yönelik geliştirilen yeni yönetim modelleri ve anlayışları ile eş zamanlı yürümektedir denilse abartı olmayacaktır. Savaşlar, kıtlıklar, salgın hastalıklar, iklim yapısının öngörülemez hale gelmesi, teknolojik gelişmeler ve sert rekabet koşulları gibi nedenlerinde etkisiyle tüm alanlarda sürekli ve kaçınılmaz bir dönüşüm ve değişim yaşanmaktadır. Bu tür değişimler ve yaşana diğer gelişmeler ışığında diğer alanların yanı sıra organizasyon,

yönetim ve insan kaynaklarına ilişkin kavramlarda ve uygulamalarda da dönüşümler ve değişimler yaşanmıştır. Bundan sonra yaşanmaya devam edileceği de çok rahatlıkla söylenebilir. Bu gelişmeler çerçevesinde çalışanların verimliliğini arttırmanın ve daha etkin yönetim modellerinin kurulmasının yolları da değişmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmelerin etkisiyle organizasyonlar da personeline bakış açısını değiştirmiş, çalışanlarına daha fazla önem vermeye başlamış ve uzmanlaşmaya doğru yönelmişlerdir.

Güç, güçlendirme, özdeşleşme, organizasyon, yönetim ve belediye kavramları bu çalışmanın üzerinde durduğu temel kavramlardır. Bu kavramlara biraz daha yakından bakıldığında insan yaşamının var olduğu her yerde karşılaşılabilecek, tarih boyunca farklı adlar altında bile olsa üzerinde düşünülen, konuşulan ve yazılan kavramlar olduğu görülecektir. Dolayısıyla bu kavramlardan bazıları tarihsel süreç içerisinde değişip dönüşerek bu günlere gelirken, bazıları da zamanın ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilen kavramlar olarak ele alınmaktadır. Burada, güç, güçlendirme, organizasyon, özdeşleşme, belediye gibi kavramlar aslında yönetim kavramının önemli alt başlıkları arasında yer almaktadır. Yönetim kavramının insanları belirlenen amaca doğru sevk etme çabalarının toplamı ve yine diğer insanların aracılığı ile amaçlara ulaşma faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlandığı düşünülürse, insanın olduğu her alanda yönetim iş ve işlemlerinden bahsedilebilir. Aile yönetimi, işletme yönetimi, kamu yönetimi, sivil toplum yönetimi ve yerel yönetim gibi hemen her alanda yönetim işlevi devreye girmektedir.

Bir yerel yönetim organizasyonu olan “Belediyeler” o şehirde yaşayanlar, oraya geçici olarak gelen ziyaretçiler (öğrenciler, turistler vb), kısmen şirketler ve yatırımcılar adına yereldeki yaşamı kolaylaştırmaya çalışan bir fonksiyonu icra etmektedirler (Witting, 2006). Belediyelerin bu fonksiyonu göz önüne alındığında, işleyişini iyileştirme olanakları konusundaki fikirlerin önemli olduğu açıktır. Belediyeler diğer örgütler gibi ürün ve hizmet üreten örgütler olmakla birlikte diğer örgütlerden farklı olarak kar amacı gütmemeleri ve yine bir kamu kurumu olması açısından diğerlerinden ayrışırlar. Kar amaçlı kuruluşlarda varlık sebebi işin karlılığıdır. Yani kar etmeyen işletme yaşayamaz ve başarı işletmenin karlılık oranı ile ölçülmektedir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda başarı ise daha çok kurumun hedeflerine ulaşması ile ilişkilendirilerek ölçülmektedir (Kanter ve Summers, 1987: 154-166). Bu nedenle bu tür kurumlarda hedeflerin başarılmasında kilit unsurlar olarak personelin verimliliği ve işinde gösterdiği gayret ön plana çıkmaktadır. Burada da çalışanların yaptıkları işe verdikleri önem, hızlı karar alma, kurumları ile özdeşleşme ve örgütsel kimlik tanımlamaları gibi konular gündeme gelmektedir. Bu noktalardan hareketle psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel özdeşleşmenin personel davranışını nasıl ne yönde etkilediği bir kamu kurumu olan belediyelerin insan kaynakları yönetimi açısından anlamlı ve değerli olacaktır. Ayrıca, belediyeler hizmet sunumları değişen ve gelişen yeni şartlar çerçevesinde daha fazla çıktı temelli ve müşteri odaklı hale kurumlar haline gelmiştir (Robertson ve Ball, 2002: 387-405). Bu tür çalışmalardan elde edilecek bilgiler belediyelerin verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmada psikolojik güçlendirme-özdeşleşme ilişkisi etrafında belirtilen önlemler ve araçlar yoluyla kendilerine yol gösterici olabilir.

Bu çerçevede bu çalışmanın giriş kısmında bir ön değerlendirme yapıldıktan sonra birinci bölümde yer alan kavramsal çerçeve kısmında güç, güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve belediye başlıklarında açıklamalar yapılmış ve tarihi arka plan ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sayede çalışmanın bu arka plan içerisinde nerede

konumlandığı görülebilecektir. Bu bölümde yine literatür taraması yapılarak psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme çalışmaları hakkında yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise personel güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan saha çalışması hakkında bilgi verilmiştir. Şahinbey belediyesinde çalışan personel ile yapılan anket çalışmasında "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" ve "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Yine bu bölümde araştırma evreni ve örnekleme, veri analiz yöntemi ve araçları ile veri analiz tekniği ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise alan yazın ile araştırma bulguları karşılaştırılarak genel değerlendirme ve öneriler üzerinde durulmuştur.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Güç ve Güçlendirme

Yönetim uygulamalarında güçlendirme nosyonunu derinlemesine analiz etmek için öncelikle güçlendirme kavramının türetildiği güç ve kontrol (denetim) kavramlarının kökeni ele alınmalıdır. Türkçe 'ye "employee empowerment" kelimesinin karşılığı olarak giren "personel güçlendirme" literatürde farklı ekoller ve farklı araştırmacılar tarafından değişik açılardan tanımlanmıştır. Esasen, güç ve kontrol literatürde iki farklı şekilde kullanılmaktadır ve bu nedenle güçlendirme kavramı da yönetsel (ilişkisel) ve psikolojik (motivasyonel) olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır (Fernandez and Moldogaziev, 2011, s.23-47). Yönetsel yaklaşım gücü, bağımlılığın bir fonksiyonu ve/veya aktörlerin bağımsızlığı şeklinde ele almaktadır. Gücün ortaya çıkması, bir bireyin ya da bir birimin faaliyetlerinin çıktıları sadece kendi davranışları üzerinde değil aynı zamanda diğerlerinin ne yaptığı ve/veya diğerlerinin nasıl karşılık verdiği şartına bağlıdır. Psikolojik yaklaşımda ise güç ve otorite (kontrol/denetim) motivasyonel ve/veya beklenti inancı durumları olarak kullanılmaktadır. Bireylerin güç ihtiyacı, güce sahip olduklarını algıladıklarında ya da olaylarla, durumlarla ve/veya karşılaştıkları insanlar ile yeterince mücadele edebildiklerine inandıklarında karşılanmaktadır. Yönetim alanında personel güçlendirme kavramı ve uygulamaları 1990'lı yılların başından itibaren oldukça yaygın hale gelmiştir. Bu alandaki araştırma ve uygulamalar çok geniş alanlara yayıldığı için bazı araştırmacı ve yazarlar bu yıllar için "güçlendirme çağı" tanımlamasını yapmışlardır (Appelbaum, Hebert, and Leroux, 1999, s.233-254). Bir yandan üretimdeki düşüşü önleme çalışmalarının personel güçlendirmenin ortaya çıkışına zemin hazırladığı iddia edilirken (Appelbaum vd., 1999, s.233-254), bir başka açıdan personel güçlendirme, dünya ölçeğindeki değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramı olarak nitelenmiştir (Çuhadar, 2005, s.1-21).

### 1.2. Psikolojik Güçlendirme

Thomas ve Velthouse'a göre (1990, s.666-681), psikolojik güçlendirme psikolojik çevre veya iklim değiştirilerek artırılabilir. Bu tespit Spreitzer tarafından da desteklenmekte olup, güçlendirme bireyi çevreleyen bağlam tarafından etkilenmekte olan dinamik bir olgudur. Güçlendirme hissi çevresel faktörler tarafından çoğaltılabilir veya sınırlandırılabilir (Ghani and Hussin, 2009, s.58).

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirmeyi örgütteki bireyler arasında güçsüzlüğe neden olan şartların tanımlanmasıyla ve güçsüzlük durumunun azaltılması yoluyla öz-yeterlilik hislerinin artırılması süreci olarak ifade etmiştir. Güçlendirmeye olan psikolojik yaklaşım çalışanların sahip oldukları güç seviyesini artırmak için kullanılan yönetsel uygulamalara değil, içsel motivasyona odaklanmıştır. Conger ve Kanungo'nun (1988), tanımını temel alarak Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu tanımlamışlardır. Bunlar; anlam (iş hedeflerinin algılanan değeri), yeterlilik (öz yeterlilik hisleri), seçim (özerklik hisleri) ve etki (kişinin etkileme yeteneğini algılaması) olup çok boyutludur. Bu dört boyut, personeli işyerindeki faaliyetlerde daha aktif olmaya sevk eder. Ayrıca, bunlardan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu olmayıp, güçlendirme kavramının farklı çehrelerini ortaya koymaktadırlar (Ceylan, 2002, s.115). Daha yüksek düzeydeki anlam, yeterlilik, seçim ve etki daha yüksek içsel görev motivasyonunu yansıtır. Böylece, bu da gelişmiş görev stratejilerine, görevler esnasındaki sürekliliğe, daha fazla çabaya ve görev üzerinde daha fazla odaklanmaya dönüşür ve konudaki beklentilere katkı sağlar (Hall, 2008, s.146).

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin bireyin kişilik özellikleri ve işin kapsamı ile şekillendirilen bilişsel bir modelini önermiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme çalışanın rolüne olan yönelimini yansıtmaktadır. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse (1990) modelini yeniden ele alarak güçlendirmeyi şöyle tanımlamıştır; "Güçlendirme motivasyonel bir yapı olup anlam, yeterlilik, seçim ve etkiden oluşmaktadır. Bu boyutlar hep birlikte iş rolüne aktif bir yönelimi yansıtmaktadır. Aktif yönelim, bireyin iş rolünü ve kapsamını şekillendirme yeteneğini hissetmesi ve arzulanmasıdır. Psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutu toplam güçlendirme yapısını oluşturur. Herhangi bir boyutun eksikliği toplam güçlendirmeyi azaltacak ancak tamamen yok etmeyecektir" (Stander and Rothmann, 2009, s.197).

Spreitzer (1995, s.1444), güçlendirmenin kişilerin işyerindeki rollerini nasıl algıladığı ile ilgili olduğunu ve bu dört boyuttan herhangi birisinin ihmal edilmesi halinde güçlendirmenin tam anlamı ile gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktadır. Psikolojik güçlendirmeden çok boyutlu bir yapı olarak bahsedilse de Spreitzer (1995), dört boyutun genel bir psikolojik güçlendirmede birleştiğini ifade etmiştir.

Spreitzer'in (1995) alt boyut tanımlarını da ortaya koymak faydalı olacaktır. Buna göre anlam boyutunu çalışanların değer ve inançları ile işin gerekleri arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Yani yazara göre bireyin kişisel misyon ve beklentisiyle iş amacının değerinin ilgili olduğunu algılaması anlam boyutu için önemlidir. Yeterlilik ise çalışanların işyerinde yaptıkları iş ile ilgili uzmanlık derecesi hakkında sahip oldukları algılarının toplamıdır. Yani işteki öz-yeterlilik olup, çalışanların faaliyetlerini beceri ve başarıyla yerine getirebilme bilgi ve yeteneğine olan inançlarıdır. Bir personelin işyerindeki görevlerini icra ederken sahip olduğuna inandığı özerkliği algılamasını ve işle ilgili çeşitli durumlarda nasıl davranacağını seçebilmesini ise özerklik olarak tanımlamıştır. Yani, çalışanın iş davranışları ve süreçlerindeki eylemleri başlatma ve düzenlemedeki özerklik hislerinin bütünüdür. Dördüncü alt boyut olan etki ise, kişinin diğerlerinin işini ve kararlarını bütün düzeylerde etkilemesine olan inancıdır. Bir diğer yönüyle etki örgütsel katılımı ifade etmektedir.

### 1.3. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme teriminin ilk olarak 20.yüzyılın ilk yarısında siyaset bilimi alanında çalışmalar yapan Harrold Lasasweel tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s.63). Köse (2009), örgütsel özdeşleşme çalışmalarının ise Edward Tolman tarafından 1943 yılında yapılan bir çalışmada "bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması" şeklinde tanımlaması ile başladığını ifade ederler. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, Henri Tajfel ve John Turner tarafından ileri sürülen sosyal kimlik kuramı yaklaşımı ile örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmaya çalışılmıştır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009). Bu gelişmeler çerçevesinde örgütsel özdeşleşme kavramı yönetim araştırmalarında giderek artan bir şekilde incelenmeye devam edilmektedir. Bunun nedeni olarak, örgütsel özdeşleşme çalışan ve örgüt arasında var olan bağın ya da bağlantının altında yatan hususları yansıtan hassas psikolojik bir durum olarak görülmektedir ve böylece potansiyel olarak işyerindeki birçok önemli tutum ve davranışın açıklanması ve tahmin edilebilmesine imkan vermektedir. Örgütsel özdeşleşme sürecinin personelin örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlamada yardımcı olan oldukça önemli bir süreç olduğunu belirten tartışmaları içeren ve giderek artan bir literatür vardır (Edwards, 2005, s.207-230).

Örgütsel özdeşleşmenin doğasına ve ne olduğuna yönelik farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Farklı araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortaya konan tanımlar ve yaklaşımlar dikkate alınırsa bu çeşitlilik daha iyi görülecektir. İşgörenlerde bir yandan örgütsel değerlerin bir yandan da bireysel değerlerin içinde bulunulan organizasyon ile birlik algısı yada aidiyet algısı oluşması örgütsel özdeşleşme olarak kabul edilmektedir (Riketta, 2005). Bir grup yazara göre, örgütsel özdeşleşme personelin örgütte kalma olasılığını artırır, diğer personel ile daha çok işbirliği içerisinde olur ve başka tercihler ile karşılaştığında örgütün stratejik çıkarları doğrultusunda karar verir (Ashfort and Mael, 1989; Dutton, Dukerich and Harquail, 1994; Van Dick, 2001). Yine özdeşleşenler örgüt adına daha yüksek oranda fazladan yol almayı isterler ve koordineli ortak faaliyetlere katılmak suretiyle örgütün başarısını güçlendirmede yardımcı olabilirler (Rousseau, 1998, s.218).

Özdeşleşme yoluyla, çalışanların örgütün faaliyetlerine katılarak etkilenebilecekleri iddia edilmektedir. Örgütün hedefi bireylerin hedefi olur ve güçlü bir şekilde özdeşleşenler hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olmak konusunda daha fazla istekli olurlar. Örgüt için olumlu çıktılara imkan sağlayan örgütsel özdeşleşme kavramının potansiyel önemini gösteren araştırmalara rağmen, kavramın kendisi halen bir gelişme durumu içerisinde kalmaktadır ve bazı yazarlar kavramın anlamının özünü tartışmaktadırlar (Kreiner and Ashforth, 2004).

Genel olarak, araştırmalarda kullanışlı hale getirilmiş olan ve getirilmeye devam edilmekte olan kavram halen büyük baskılar altındadır (Shamir and Kark, 2004). Başka bir deyişle akademik alanda yarım yüzyıldan fazla bir zamandır yapılan tartışmalardan sonra, halen önemli ölçüde, kavramın doğası, anlamı ve ölçülmesi ile ilgili anlaşmazlıklar olduğu görülmektedir (Edwards, 2005, s.207-230). Buradan hareketle kendine taraftar bulan dört farklı örgütsel özdeşleşme yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir.

#### 1.4. Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme

Araştırma kapsamındaki psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan geçmiş araştırmalar hakkında bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Spreitzer (1995), “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation” adlı çalışmasında farklı iş birimlerinden 393 orta düzey endüstriyel yöneticiye ve 128 alt düzey sigorta şirketi çalışanına anketler uygulamıştır. Önceki araştırmalardan uyarlanan ölçeklere dayalı olarak işyerinde psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir ölçeğini geliştirdi ve doğrulamıştır. Liderlik gelişimi, fonksiyonlar arası entegrasyon ve toplam kalite yönetimi konularını ele almak için güçlendirme önlemleri uygulanmıştır. Ölçüm modeli, güçlendirmenin 4 boyutunun yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini ve bunların genel bir psikolojik güçlendirme yapısına katkılarını önermiştir. Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin yapı geçerliliği için ilk destek bulunmuştur.

Prati ve Zani (2013), “The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification” adlı çalışmalarında 6 İtalyan yerel sağlık kuruluşundaki 5.195 çalışanın katılımıyla anket yapmışlardır. Çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin yanı sıra bu iki yapının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini (odak çıktılar) üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmacılar psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varmışlardır.

Polat vd. (2010), “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırmada” personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yine, Kanbur (2017) tarafından yapılan çalışmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun ve regresyonun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yarmacı (2012), beş yıldızlı otel işletmelerinde bir saha çalışması gerçekleştirmiştir. İstanbul, Afyon ve Kuşadası’nda yer alan otel işletmelerinde çalışan 736 kişi üzerinde anket uygulamıştır. “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu etkide psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının seçim ve yeterlilik boyutlarına oranla daha fazla rol oynadığını tespit etmiştir. Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme algılarının sektördeki kıdem, eğitim seviyesi, yaş ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği yine çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin gelir, çalışma süreleri, yaş, cinsiyet ve çalışılan bölüme göre farklılıklar gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akın ve Saruhan (2016), “Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel özdeşleşmenin psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla da anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, bu iki değişken arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yine, Meydan vd. (2010), bireyin güçlendirilmişlik algısının örgütle özdeşleşmesine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, personel güçlendirme ve alt boyutlarından anlamlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ertürk (2010) çalışmasında, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının artması onların örgütleri ile özdeşleşme düzeylerini arttırdığını belirtmiştir. Aynı şekilde Zhu vd. (2012), yaptıkları araştırmalarında, psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Sigler ve Pearson (2000), ABD'nin güneydoğu bölgesinde yer alan bir tekstil fabrikasında önce 92 yönetici ve işçi ile yüz yüze görüşerek ve ikinci aşamada üretim hattında çalışan 727 personel ile anket uygulaması şeklinde yaptıkları çalışmada personel güçlendirme algısının yüksek olması halinde çalışan performansı konusunda olumlu etki doğuracağı ve yine toplam kalite çalışmalarında da olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmişlerdir.

Nassar (2017), "Psychological Empowerment And Organisational Change Among Hotel Employees in Egypt" adlı çalışmasında güçlendirmenin Mısır zincir otellerindeki çalışanlar arasında örgütsel değişikliklere hazır olma ve kabul etme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada, psikolojik güçlendirme dört boyutta ele alınarak (anlam, yeterlilik, seçim ve etki) değişime hazır olma durumu ile incelemek için bir anket kullandı. Mısır'daki zincir otellerde çalışan 386 çalışandan veri toplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve çoklu regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar, değişimin kabulü ile psikolojik güçlendirmenin herhangi bir bireysel boyutu arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, regresyon analizi, psikolojik güçlendirmenin örgütsel değişikliğin kabulü üzerinde hafif ama anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme ile ilgili diğer çalışmalarda, Laschinger ve Finegan (2005), "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage" adlı saha çalışmalarında 273 hemşireyi kapsayan bir anket uygulaması yapmışlar ve çalışmalarında güçlendirmenin iş memnuiyeti üzerinde kademeli etkisinin olduğunu, Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2013), çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile birey örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu, O'Brien (2010), kendilerini güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, diğerlerine göre daha az tükenmişlik yaşadıkları da belirlenmiştir.

Lee (1971), "An Empirical Analysis of Organizational Identification" adlı çalışmasında bilim adamlarının örgütsel özdeşleşmelerinin kararlılığını ve bağlılıklarını analiz etmiştir. Çalışmadaki veriler, 170 bilim çalışanın ve amirlerinin anket yanıtlarına dayanıyordu. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinin yanı sıra yüksek ve düşük örgütsel özdeşleşmeye sahip bilim adamları arasında kişisel ve iş değişkenleri, iş tutumları ve motivasyonda belirli farklılıklar bulundu. Çalışanların bir örgütle özdeşleşmesi iş davranışını anlamak için önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir.

Irshad ve Bashir (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin olumsuz tarafına ilişkin literatür henüz emekleme aşamasındadır diyerek yapılan bazı araştırmalardan örnekler vermişlerdir; örneğin iş birliğinin azalması (Polzer, 2004), iş-aile ilişkisi çatışması (Li vd, 2015), değişime direnç (van Dijk ve van Dick, 2009) ve psikolojik yetkilendirme (Naseer ve diğerleri, 2019) ile örgütsel özdeşleşme arasındaki olumsuz



sonuçlardan bahsetmişlerdir. Yazarlar tarafından yapılan çalışmada ise hizmet sektöründe (Üniversiteler, Bankalar ve Telekomünikasyon Kuruluşları gibi) çalışanlardan 356 kişi ile ve konaklama sektöründe çalışanlardan 259 kişi ile anket uygulaması yapmış ve örgütsel özdeşleşmenin, dışsal motivasyonlu örgütsel vatandaşlık davranışı yoluyla psikolojik hak kazanma, toplum yanlısı kuralları çiğneme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış şeklinde olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koymuşlardır.

Çöllü ve Barutçu (2021), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında 232 kişilik belediye personeli arasında yaptığı anket çalışmasında örgütsel özdeşleşme ölçeğinin genel aritmetik ortalamasını 3,39 olarak belirlemiş olup bu sonucun katılımcıların örgütleriyle daha çok orta düzeyde özdeşleştiklerini gösterdiklerini saptamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında tabakalı örneklem metodu kullanmadıkları için hangi çalışan grubunun özdeşleşme oranının ne olduğu bilinmemekle birlikte belediye çalışanların örgütleriyle özdeşleşme duygusu içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma bir yerel yönetim birimi olan Şahinbey Belediyesi çalışanları arasında yapılmıştır. Belediyeler vatandaşlara en yakın ve en yaygın hizmet sunan yerel yönetim birimleridir. Öyle ki yöredeki tüm alanlara -kültürel, iktisadi, sosyal yaşam-yönelik görev ve sorumlulukları olan ve bu alanları yönlendirme gücüne sahip birimler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca Belediyeler sayılan bu alanların dışında da birçok konuda hizmet üretme ve faaliyette bulunma görev ve sorumluluğuna sahiptirler. Tüm bu hizmetlerin yürütülmesi ise çoğunluğu sahada olan büyük bir çalışan kitlesi eliyle yapılmaktadır. Belediyelerin personel durumu incelediğinde hem 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hem de 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde personel çalıştırdığı görülmektedir. Belediyelerde 657 sayılı kanunun 4.maddesi kapsamında hem memur hem sözleşmeli hem de kadrolu işçi çalıştırdığı görülmektedir. Yine İş kanunu kapsamında Belediye İktisadi Teşekkülleri (BİT) eliyle de işçi istihdam edilmektedir. Bu çalışmanın yapıldığı yıla kadar alt işveren (taşeron) diye tabir edilen yöntem ile de yine İş Kanununa tabi personel istihdam edilmekteydi. Bu uygulamaya 2018 yılında son verilmiştir. Son duruma göre Belediyeler 657 sayılı yasa kapsamında memur, sözleşmeli, kadrolu işçi ve İş Kanunu'na tabi BİT personeli eliyle hizmetlerini yürütmektedirler. Araştırmanın evreni Şahinbey Belediyesinde memur, sözleşmeli, kadrolu işçi, belediye şirketi işçisi ve taşeron şirket işçisi statüsünde çalışan toplam 2.601 kişidir. Evrenin tamamına ulaşılmasının zor olması dolayısıyla örnekleme yoluna gidilmiştir. Buradan hareketle tabakalı örneklem metodu kullanılarak çalışanların statülerine göre ayrımları yapılmıştır. Çalışanlar statülerine göre tabakaladıktan sonra örneklem büyüklüğü oluşturulmuştur. Bu veriler ilgili belediyelerin insan kaynakları biriminden temin edilmiştir. Sayısı belli olan evrenden hareketle örnekleme aşağıdaki şu formülle belirlenmiştir;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{2.601 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (2.601-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 2.498 / 7.4604 = 334.83 = 335$$

$$\text{Tabaka Aralığı} = 335/2.601 = 0.13$$

$$\text{Memur Örneklem Büyüklüğü} = 209 \times 0.13 = 27$$

$$\text{Sözleşmeli Örneklem Büyüklüğü} = 22 \times 0.13 = 1$$

$$\text{Kadrolu İşçi Örneklem Büyüklüğü} = 119 \times 0.13 = 15$$

$$\text{Belediye Şirketi İşçisi Örneklem Büyüklüğü} = 895 \times 0.13 = 116$$

$$\text{Taşeron İşçisi Örneklem Büyüklüğü} = 2356 \times 0.13 = 176$$

Buna göre Şahinbey Belediyesi örneklem büyüklüğü en az 335 çalışan olarak hesap edilmiştir. %95 güven düzeyinde evren büyüklüğü 5.000 ise örneklem büyüklüğü 357, evren 3.000 ise örneklem büyüklüğü 341 kişi olmalıdır (Karatay, 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc). Buradan hareketle 2.601 çalışanı olan Şahinbey Belediyesinde tüm evren için ve her bir tabaka için örneklem alt sınırına ulaşılmış olup toplam 474 anket analize tabi tutulmuştur.

## 2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu şekilde verilerin güvenilir bir şekilde toplanabilmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi amaçlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özelliklere, ikinci bölüm psikolojik güçlendirme ölçeğine, üçüncü bölüm ise özdeşleşme ölçeğine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Anketler araştırma kapsamındaki Şahinbey Belediyesi personeline uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Şahinbey Belediyesi Başkan Yardımcısı ve İnsan Kaynakları Müdürü ziyaret edilerek araştırma konusu ve anket içeriği paylaşılmıştır. Tabakalı örneklem yöntemi kullanılacağından Şahinbey Belediyesinde çalışanların statülerine göre sayıları İnsan Kaynakları Müdürlüğünden temin edilmiştir. Bu çerçevede taşeron işçi statüsünde çalışanlar için 200 adet, memur statüsünde olanlar için 100 adet, belediye şirketi işçisi statüsünde planlar için 150 adet, kadrolu işçiler için 40 adet ve 30 adet ise sözleşmeli personel statüsünde olanlar için olmak üzere 520 adet anket hazırlanmıştır. Olması gereken en az örneklem sayısı (335) dikkate alınarak, eksik, hatalı ve geri bildirim elde edilemeyecek veriler düşünülerek ve daha fazla örneklemin daha sağlıklı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle 520 adet anket hazırlanmıştır. Daha sonra anketler Şahinbey Belediyesinin İnsan Kaynakları müdürüne gönderilmiştir. Bu şekilde ikili görüşmeler yapılarak çalışma ve anket içeriği hakkında bilgiler verilerek anketlerin anlaşılabilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Anketler 01-31.01.2018 döneminde uygulanmıştır. Anketin arka sayfasındaki II. ve III. Bölümlerdeki soruların hiç doldurulmaması ya da eksik doldurulması gibi nedenlerden dolayı toplamda 474 anket analize tabi tutulmuştur. Böylece gönderilen anketlerin %86'sı analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada alan yazında geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve yaygın bir kabule sahip iki ölçek kullanılmıştır. Personelin psikolojik güçlendirme algılarını belirlemek amacıyla, Spreitzer (1995), tarafından geliştirilen "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" (cronbach's alfa değeri:  $\alpha = .72$ ) kullanılmıştır. Çekmecelioğlu ve Eren (2007), Çöl (2008), Tolay vd. (2012 -  $\alpha = .86$ ), Kanbur (2017 -  $\alpha = .70$ ) da bu ölçeği kullanmışlardır. Birçok yerli ve yabancı araştırmacı tarafından kullanılan bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek, dört boyutu içeren 12 sorudan oluşmaktadır. Bu dört boyutun her

birine yönelik üçer soru bulunmaktadır. Bu sorular ile katılımcıların işlerini ne derece anlamlı ve önemli bulduğu, işlerinde kendilerini ne kadar becerikli hissettiği, kararlara katılma ve işinde kendi kararını ne düzeyde verebildiği son olarak işyerinde olan olayları ne derece kontrol edebildiği konusundaki algıları sorulmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla, Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Mael ve Ashforth (1992 -  $\alpha=.87$ ) tarafından geliştirilen "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" (Organizational Identification Scale-OIS) kullanılmıştır. Yine Tüzün (2006 -  $\alpha=.78$ ), Turunç ve Çelik (2010 -  $\alpha=.84$ ) tarafından çalışmalarında yararlandıkları bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçek tek boyutlu olup 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, "Herhangi bir kişi Şahinbey belediyesini eleştirdiğinde üzüntü duyarım." ve "Şahinbey Belediyesinin başarısını kendi başarıım gibi görürüm." gibi sorular yer almaktadır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler araştırma problem için önerilen cevaplardır. Hipotezler araştırma sorusu için tahminde bulunur. Araştırma sonuçlarına göre bu tahminler ya desteklenir ya da reddedilir. Yine farklı değişkenleri belirli ilişkilerle birbirine bağlar. İki ya da daha fazla ölçülebilen değişken içerir ve bu değişkenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirtir. Bu çerçevede araştırmanın iddia edilen ana hipotezi;

H<sub>1</sub>: "Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır." şeklinde belirlenmiştir.

*Hipotez 1a:* Psikolojik güçlendirmenin "Anlamlılık" boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır.

*Hipotez 1b:* Psikolojik güçlendirmenin "Yeterlilik" boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır.

*Hipotez 1c:* Psikolojik güçlendirmenin "Etki " boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır.

*Hipotez 1d:* Psikolojik güçlendirmenin "Seçme" boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır.

Algı içeren, örgütsel davranış boyutu olan çalışmalarda demografik ve diğer kişisel değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken üzerinde etkiye neden olabilmektedir. Buradan hareketle; 1- Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? 2- Araştırmaya katılanların örgütsel özdeşleşme algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? sorularının cevapları aranmıştır.

### 2.4. Bulgular

#### 2.4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırma kapsamındaki 474 katılımcının %88,2'si 20-45 yaş ve altı aralığında olup geri kalanlar ise 46 yaş ve üstündedir. Araştırmaya katılan 474 kişinin %23'ü devlet memurları kanununa tabi personel olup kalan %77'lik kısım İş Kanununun tabi personelden oluşmaktadır. Katılımcılardan 141 kişi yani %29,8'i lise ve altı eğitim düzeyine sahip iken, 331 kişi yükseköğretim ve üstü ( %70,2'si) eğitim düzeyine sahiptir.

Öte yandan katılımcıların %36'sı kişi Şahinbey belediyesi dışında bir yerde çalışmamışken, %64'ü başka kurumlarda çalıştığını beyan etmiştir. Başka yerde çalışanların %44,1'i özel sektör, %11,4'ü başka bir kamu kurumu ve %7,6'sı ise başka bir belediyede çalıştığını belirtmiştir. Ankete katılanların %56,1'i belediye içerisinde hiç birim değişikliği yapmamışken, %43,9'u bir ya daha fazla kere belediye içerisinde birim değişikliği yaptığını ifade etmiştir. Belediyedeki çalışma süresini tespit etmek amacıyla sorulan soruya katılımcıların %57,6'sının 5 yıldan daha az bir çalışma süresine (kıdem) sahip olduğu anlaşılmıştır.

#### **2.4.2. Kullanılan ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizi**

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin toplam 474 gözlem maddesine faktör analizi yapılabileceğini kontrol etmek amacıyla KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. Bu değer 0.60'dan büyük olması gerekir. KMO değeri 0,848 olduğundan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve anlamlı ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ) olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu kabul edilmiştir. Faktörlerin ortak varyanslılık (communalities) değerleri incelendiğinde, faktör yükü 0,30'un altında olan ifade bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Döndürme işlemi 4 faktöre Direct Oblimin yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğu varsayımıyla (yani ortak varyansıyla) ki pek çok psikolojik yapı için bu bir vakiadır (Costello ve Osborne, 2005), direct oblimin döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Direct oblimin rotasyonu kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre, faktörlerin psikolojik güçlendirme boyutları altında dengeli dağılmadığı, bazı faktörlerin birden fazla boyutta yüklendiği görülmektedir. Bu aşamada toplam varyans %79,029 olarak ortaya çıkmıştır. 4.sıradaki faktörün özdeğeri 1'in altında olmakla birlikte toplam varyansa etkisi %5'in üzerinde olduğundan faktör sayısı 4 olarak belirlenerek yeni bir analiz yapılmasına karar verilmiştir. "(PG\_Yeterlilik), İşimi gerçekleştirmek için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim." faktörü birden fazla faktöre (alt boyuta) binmiş olup yüklenmesi birbirine en yakın faktör olduğundan bu sorunun çıkartılmasına karar verilmiş ve yeni bir analiz yapılmıştır.

Yeni analizde KMO 0,835 olarak gerçekleşmiştir. Toplam varyans ise %79,569'a çıkmıştır. Ancak yine ifadelerin alt boyutlar arasında dengeli dağılmadığı görülmektedir. Bu kez yine iki faktöre yüklenen ve birbirine yakın oranda yüklenme gösteren yani binişik madde durumundaki "(PG\_Yeterlilik) İşim ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli kabiliyete sahip olduğumdan eminim." sorusu çıkartılarak analiz yapılmıştır. Bu aşamada ise KMO 0,823 olarak gerçekleşmiştir. Bu noktadan sonra varyans %80,836'ya çıkmış ve dört faktörlü yapı oluşmuştur.

**Tablo 1: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans	Özdeğer
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>		80,836	6,673
Çalıştığım birimde olanlar/olacaklar üzerinde etkiye sahibim.	,957		
Çalıştığım birimde olanlar/olacaklarla ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır	,886		
(PG_Etki)Çalıştığım birimde olanlar/olacaklar konusunda etkim fazladır.	,874		
(PG_Anlam)Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,889		
(PG_Anlam) Yaptığım iş benim için önemlidir. olarak benim için anlamlıdır.	,856		
(PG_Anlam)İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	,845		
(PG_Seçme)Kendi işimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	,843		
(PG_Seçme)İşimi nasıl yapacağı konusunda serbest hareket etme yetkisine sahibim.	,843		
(PG_Seçme)İşimi bağımsız/serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim.	,843		
(PG_Yeterlilik)İşim için gerekli becerilere uzmanlık düzeyinde sahibim.	,893		
KMO=0,823 Sig=0,000			

Tablo 1'e göre, 4 faktöre direct oblimin yöntemi ve iki binişik sorunun çıkartılmasından sonra faktörlerin 3 boyutta tam olarak bir boyutta ise kısmi olarak dağıldığı görülmektedir. Bu dört tane faktör PG\_Anlam, PG\_Seçme, PG\_Etki ve PG\_Yeterlilik varyansın %80,836'sını açıklamaktadır. Bu değer genelde %50'den büyük olması beklenir ki elde edilen sonucun oldukça yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Tablo 1 çerçevesinde bu çalışma için psikolojik güçlendirme ölçeği toplam varyansın %80,836'sını açıklayan ve orijinal ölçekteki şekliyle dört boyutlu bir yapıya yakın bir sonuç elde edilmiştir denilebilir. Öte yandan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin de faktör analizi yapılmış olup KMO değeri 0,883 olarak belirlenmiştir. Ölçek orijinal halinde olduğu gibi tek faktörlü olup varyansın %64,338'ini açıklamaktadır.

#### 2.4.3. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi

Çalışmada elde edilen ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış olup psikolojik güçlendirme ölçeğinin cronbach's alfa değeri 0.850 ve özdeşleşme ölçeğinin cronbach's alfa değeri 0.887 (Tablo 2) olarak ölçülmüştür. Buna göre her iki ölçeğin bu çalışmadaki güvenilirliğinin iyi düzeye yakın olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Tablosu**

Ölçek İsmi	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa Değeri
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	12	0,850
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	6	0,887

#### 2.4.4. Çoklu korelasyon analizi sonuçları

Psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel özdeşleşme algısı arasındaki korelasyonel ilişki SPSS 16.0 ile incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığından hareketle ya da verilerin normal dağılıp dağılmadığı önemsenmeden Pearson katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz çerçevesinde Tablo 3’te yer aldığı üzere psikolojik güçlendirme ile özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (elde edilen p değeri= 0,000<0,01). Bu çerçevede araştırma hipotezi olan H<sub>1</sub>: "Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır." ifadesi kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu**

Değişkenler	1	2
1.Psikolojik Güçlendirme	-	.533
2.Örgütsel Özdeşleşme	.533	-
Pearson Katsayısı (Sig.-2 tailed)	.000	
N	474	

#### 2.4.5. Regresyon analizi

Bu yolla araştırmanın modeli test edilmiş olmaktadır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile bağımsız değişken olan psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Tablo 4). Durbin-Watson katsayısı hata terimleri arasında ilişki olup olmadığı konusunda bilgi verir. Bu değerlerin 0-4 arasında olması beklenir. Bu çalışmada Durbin-Watson istatistiği 1,834 olarak

belirlenmiştir (Tablo 4). Buna göre 2'ye çok yakın olan bu orandan hareketle hata terimleri arasında korelasyon olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4: Regresyon Modeli Tablosu**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	Durbin-Watson
1	,533	,285	,283	,52335	1,834

Regresyon katsayıları ise aşağıda Tablo 5'de yer almaktadır. Buna göre araştırmanın Regresyon Doğrusal;

$$\text{Örgütsel Özdeşleme} = 2,263 + 0,550 \times \text{Psikolojik Güçlendirme}$$

şeklinde tespit edilmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşmedeki değişimi %55 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 5: Regresyon Katsayıları Tablosu**

Model	B	Std.Hata	Beta	t	p
Sabit	2,263	,164		13,763	,000
Psikolojik Güçlendirme	,550	,040	,533	13,700	,000

#### 2.4.6. Psikolojik güçlendirme boyutlarının regresyon analizi

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları regresyon analizine tabi tutularak özdeşleşme ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere psikolojik güçlendirme alt boyutlarının ortalaması ile özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme Faktörleri-Özdeşleşme İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme					
Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t değeri	p değeri
Anlam	,465	,051	,455	9,185	,000
Yeterlilik	,201	,051	,199	3,916	,000
Seçme	-,009	,026	-,015	-,340	,734
Etki	,100	,025	,168	4,024	,000

**R=,533 ; R Square=,285 ; F=99,337 ; Durbin Watson=1,834 , p=,000**

Tablo 6'da yer aldığı üzere PG\_Anlam, PG\_Yeterlilik ve PG\_Etki boyutları ile özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu (sig. değerleri sırası ile 0,000/ 0,000/ 0,000), PG\_Seçme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkili olmadığı (sig. değeri 0,734) belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın alt hipotezlerinden 1a, 1b ve 1c kabul edilirken 1d reddedilmiştir. Yani psikolojik güçlendirmenin seçme boyutu

Şahinbey Belediyesi katılımcılarının örgütsel özdeşleşmesi üzerinde etkili değil iken, anlam, yeterlilik ve etki boyutları çalışanların örgütsel özdeşleşmesi üzerinde etkili anlamına gelmektedir. Öte yandan psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu örgütsel özdeşleşme üzerinde en büyük etkiye sahip bağımsız değişkendir ( $B=0,465$ ). Bu sonuçlar katılımcıların işlerini anlamlı ve önemli buldukları anlamına geldiğini göstermektedir. Daha sonra PG\_Yeterlilik ( $B=0,201$ ) ile ikinci sırada, PG\_Etki ise ( $B=0,100$ ) ile üçüncü sırada yer almaktadır. Yani Şahinbey Belediyesi katılımcıları işlerini anlamlı ve önemli görmekte, işlerinde yeterli olduklarını düşünmekte ve işlerine etki edebildiklerini düşünmektedirler. Ancak işlerini nasıl yürütecekleri konusunda karar verme ve seçme noktasında bir psikolojik güçlendirme algısına sahip olmadıkları değerlendirilmektedir. Öte yandan seçme boyutunun özdeşleşme üzerine negatif etkisi olduğu ancak sonuçlardan katsayısının istatistiki olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Yani Şahinbey Belediyesi katılımcıları işlerini nasıl yapacakları noktasında ve serbestçe karar verme konusunda algıya sahip değiller denebilir.

#### ***2.4.7. Demografik özellikler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki sonuçları***

Algı içeren, örgütsel davranış boyutu olan çalışmalarda demografik ve diğer kişisel değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken üzerinde etkiye neden olabildiği yukarıda vurgulanmıştı. Buradan hareketle; 1- Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? 2- Araştırmaya katılanların örgütsel özdeşleşme algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? sorularının cevapları aranmıştır. Yapılan analizlerde psikolojik güçlendirme algısı belediyedeki çalışma süreleri, kadroları, belediyede birim değiştirme sıklığı ve daha önce başka yerde çalışmış olma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İncelenen özelliklerden statü ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu aşamada ANOVA analizi ve Tukey analizi yapılmıştır. Grup içerisinde hangilerinin farklılık gösterdiği ise bu analizler sonucu ortaya çıkmaktadır (Tablo 7). Yapılan analizde sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunlardan sözleşmeli olarak çalışanlar 4,38 ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalamaya sahip grup olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra 4,22 ortalama ile kadrolu işçi, 4,14 ile belediye şirketi işçisi ve 3,91 ile taşeron şirket işçisi statüsünde çalışanlar gelmektedir. Yani Şahinbey Belediyesinde genel olarak esnek çalışma ilişkisi içerisinde olan sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanların psikolojik güçlendirme algıları memurlara göre daha yüksek olup bu gruplar arasında ise sözleşmeli ve kadrolu işçi olarak çalışanların ortalaması diğerlerine göre daha yüksek bulunmaktadır. Memur statüsünde çalışanlar ile psikolojik güçlendirme algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.



**Tablo 7: Statüsüne Göre Psikolojik Güçlendirme Analizi Tablosu**

	Kareler	df	Ortalama	F	Sig	N	Alfa Alt Küme	
	Toplamı		Kare				1	2
<b>Gruplar Arası</b>	<b>8,116</b>	<b>4</b>	<b>2,029</b>	<b>5,882</b>	<b>0,000</b>			
<b>Grup İçi</b>	<b>161,792</b>	<b>469</b>	<b>,345</b>					
Taşeron Şirket İşçisi						187	3,91	
Memur						90	4,03	
Belediye Şirketi İşçisi						131	4,14	4,14
Kadrolu İşçi 4,21						47	4,21	
Sözleşmeli						19		4,38
Sig							,071	,267

Katılımcıların özdeşleşme algıları statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan post-hoc analizde taşeron şirket ile belediye şirketi çalışanı statüsünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 8'e göre belediye şirketi işçisi ortalaması 4,65 ile en yükseği oluşturmakta, yani diğer statüde çalışanlara göre özdeşleşme algısı en yüksek grubu oluşturmaktadırlar. Yine personel güçlendirme algısında olduğu gibi memur statüsünde çalışanlar ile özdeşleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 8: Statüsüne Göre Örgütsel Özdeşleşme Analizi Tablosu**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig	N	Alfa Alt Küme 1
<b>Gruplar Arası</b>	<b>7,809</b>	<b>4</b>	<b>1,952</b>	<b>5,296</b>	<b>0,000</b>		
<b>Grup İçi</b>	<b>172,874</b>	<b>469</b>	<b>,369</b>				
Taşeron Şirket İşçisi						187	4,35
Kadrolu İşçi						47	4,42
Memur						90	4,53
Sözleşmeli						19	4,63
Belediye Şirketi İşçi						131	4,65
Sig							0,089

## SONUÇ

Genel olarak verimlilik, uygun zaman aralığında en az maliyet ile istenilen sonuçlara ulaşmak olarak değerlendirilmektedir. Bunun yollarından birisi de verimli insan kaynağına/çalışan kitlesine sahip olmaktır. Bu açıdan çalışanların verimliliğini arttırmak adına başvurulan yöntemlerden birisi de onların motivasyonunu arttırmak, çeşitli yollarla işyerindeki karar süreçlerine katarak onların kurumsal aidiyetini güçlendirmek arayışları olmuştur. Bunu gerçekleştirmek adına örgütsel davranış alanında farklı yollar üretilmiştir. Bunlardan birisi de psikolojik güçlendirme yoluyla örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştirilmesi ve/veya artırılması çalışmalarıdır. Birçok çalışmada bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur. Literatürde yer alan birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Yani diğer özel sektör işletmelerinde olduğu gibi bir kamusal kimlikli kurum olan belediyede de psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin belediye çalışanlarının kurumlarıyla olan özdeşleşme oranlarını arttıracığı anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşmedeki değişimi %55 oranında açıklamaktadır. Yine aynı analiz çerçevesinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile- anlam, yeterlilik, seçme ve etki-özdeşleşme arasındaki farklılıklar incelenerek daha geniş ve ileri analizler yapılmıştır. Buna göre anlam, yeterlilik ve etki faktörlerinin örgütsel özdeşleşme ile arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Ancak seçme faktörü ile örgütsel özdeşleşme arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle katılımcıların psikolojik güçlendirmenin seçme boyutu konusunda olumsuz bir algıya sahip oldukları

anlaşılma ile birlikte genel olarak psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olduğu, buradaki iyileştirmelerin kurumla özdeşleşmeyi arttıracakı söylenebilir.

Algı içeren çalışmalarda bireysel özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde daha geniş analizlere ulaşılabilir. Buradan hareketle katılımcıların belediye kadroları, kıdemleri, birim değiştirme durumları, statüleri ve başka yerde çalışmış olma durumları ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme algıları hakkında incelemeler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde psikolojik güçlendirme algıları ile kadroları, kıdemleri, birim değiştirme durumları ve başka yerde çalışmış olma durumları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Öte yandan katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile statüleri arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belediyede farklı statüde çalışanlar olduğu için hangi statüde çalışanların arasındaki bağlantıyı görmek için yapılan analizde işçi ve sözleşmeli statüsünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasından ise sözleşmeli olarak çalışanların en yüksek ortalamaya sahip grup olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra sırasıyla kadrolu işçiler, BİT işçileri ile taşeron şirket işçisi statüsünde çalışanlar gelmektedir. Yani katılımcılar arasında genel olarak işçi statüsünde çalışanların psikolojik güçlendirme algıları diğer statüde olanlara göre daha yüksek olup bu grup arasında ise sözleşmeli ve kadrolu işçi olarak çalışanların ortalaması diğerlerine göre daha yüksek bulunmaktadır. Memur statüsünde çalışanlar ile psikolojik güçlendirme algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Aynı analizler örgütsel özdeşleşme algısına yönelik olarak ta gerçekleştirilmiştir. Örgüt içerisindeki birim değiştirme durumları, kadroları, çalışma süreleri (kıdemleri) ve daha önce başka yerde çalışmış durumları ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Öte yandan Şahinbey Belediyesi çalışanlarının tıpkı psikolojik güçlendirme algısında olduğu gibi statülerine göre örgütsel özdeşleşme algıları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan post-hoc analizde taşeron şirket ile BİT çalışanı statüsünde olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya ise BİT çalışanlarının sahip olduğu anlaşılmıştır. BİT statüsündekiler diğer statüde çalışanlara göre özdeşleşme algısı en yüksek grubu oluşturmaktadır. Psikolojik güçlendirme algısında olduğu gibi memur statüsünde çalışanlar ile özdeşleşme algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç olarak belediye çalışanlarının işlerini daha anlamlı ve kendileri için önemli kılmak, yeterliliklerini arttıracak önlemler almak ve işlerindeki karar süreçlerine katılmak onların kurumla olan aidiyet duygusunu güçlendireceği anlaşılmaktadır. Çalışanın işyerinde güçlendirilmesi, içerisinde bulunduğu kuruma/örgüte daha belirgin bir şekilde karşılık vereceği ve örgütü ile özdeşleşeceği genel kabul görmektedir. Bu noktalarda iyileştirmeler yapılması faydalı olacaktır. Yine belediye bünyesinde sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanların psikolojik güçlendirme algıları diğer tüm gruplara göre yüksek olup memurlarda ise böyle bir algı tespit edilememiştir. Bu grup memurlara göre daha esnek çalışma ilişkisine sahiptirler. Bu grubun araştırmaya katılan yaklaşık %80'nini oluşturduğu düşünülürse esnek çalışma ilişkisi içerisinde olanlar üzerinde yoğunlaşmak kurumla aidiyetin güçlendirilmesi ve verimliliğin artırılmasında bir istihdam politikası olarak ele alınabilir. Buradan hareketle belediyelerde sözleşmeli ve işçi (BİT işçisi dahil) istihdamı öncelenebilir.

Memur statüsünde çalışanlar ile psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel özdeşleşme algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç memur statüsünde

çalışanların örgütsel karar yapılarına ilgi duymadığı, örgütün hedef ve çıkarları doğrultusunda çalışma eğiliminde olmadığı, örgüt içi destek ve sadakat duygularına sahip olmadıklarına yönelik yorumlanabilir. Bu nedenle memur statüsünde çalışanların üzerinde ayrıca düşünülmesi ve farklı politikalar üretilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Memur statüsünde çalışanların gerek psikolojik güçlendirme algısı ve gerekse özdeşleme algısı açısından sergilemiş olduğu bu tutumun nedenlerinden birisi olarak Türk personel hukukunun Anayasa'nın 128.madesi 2.fıkrası çerçevesinde kanunilik ilkesine dayanması olduğu söylenebilir. Yani memur statüsündekiler için yapılacak her düzenlemenin kanun ile yapılması ve bunun gerektirdiği süreçlerin uzun olması bu kesim için atılacak adımlarda uzamaya neden olmaktadır. Yine 657 sayılı kanuna göre memurların çalışma sürelerinde "belirlilik" ilkesinin hakim olmasıdır. Dolayısıyla memur statüsünde çalışanların mesai düzenlemeleri de oldukça istisnai durumlar hariç esnekliğe pek imkan tanımamaktadır. Öte yandan işçi statüsünde (BİT ve taşeron şirket işçileri dahil) çalışanların özdeşleşme oranları da diğer statülere göre yüksektir. Buna göre belediyede çalışanların statülerinin yani sözleşmeli, kadrolu işçi, BİT işçisi ve memur ayrımının, sayısının, eğitiminin ve yetkinliğinin buna göre belirlenmesi daha verimli bir istihdam politikası oluşturmada fayda sağlayabilir.

## Kaynakça

- Abramson, L.Y. and Seligman, M.E.P. (1978). "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation". *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.
- Akın, A., Saruhan, S. (2016). "Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma". *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 25-42.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü". *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes". *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1998/05/empowerment-the-emperors-new-clothes> (Erişim:09 Aralık 2022).
- Appelbaum, S. H., Hebert, D. and Leroux, S. (1999). "Empowerment: Power, Culture and Leadership - A Strategy or Fad for The Millennium?". *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization". *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Belediye Kanunu. (1930, 14 Nisan). Resmi Gazete (Sayı:1471). Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/1471.pdf>
- Belediye Kanunu. (2005, 03 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı:25874). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>
- Ceylan, A. (2002). "Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma". *Öner*, 5(17), 113-120.
- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldrig, C. (1996). "Empowerment: The Power to Do What?". *Industrial Relations Journal*, 27(2),144.

- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Costello, B. A. ve Osborne, W.J. (2005). "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis". *Practical Assessment, Research and Evaluation e-Journal*, 10, 1-9.
- Crozier. M. (1964). "The Bureaucratic Phenomenon: An Examination of Bureaucracy in Modern Organizations and Its Cultural Setting in France". Chicago: The University of Chicago Press.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Eren, E. (2007), "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi". *Yönetim*, 18 (57), 13-25.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar, M.T. (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 0(25), 1-24.
- Çöllü, B.C. ve Barutçu, E. (2021). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 621-648.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, 14 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı:12056). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf>
- Dursun, D. (1998). *Türkiye'de yerel yönetimlerin doğuşu ve siyasi/idari gelişme*, Ed.D. Dursun, D ve Al.H. (Ed.). *Türkiye'de yönetim geleneği-kurumlar, sorunlar ve yeniden yapılanma arayışları*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M.R. (2005). "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review". *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Ertürk, A. (2010). "Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on The Associations between Empowerment, Organizational Support, and Identification". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Faulkner, J. and Laschinger, H. (2008). "The effect of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses". *Journal of Nursing Management*, 16(2), 214-221.
- Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2011). "Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?". *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- Ghani, N.A.A. ve Hussin, T.A.B. (2009). "The Impact of Psychological Empowerment on Lecturers' Innovative Behaviour in Malaysian Private Higher Education Institutions". *Canadian Social Science*, 5(4), 54-62.

- Göküş, Mehmet ve Hakan Alptürker. (2011). "Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Vatandaş Memnuniyeti: Silifke Belediyesi Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 121-133.
- Hall, M. (2008). "The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on the Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance". *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Irshad, M. and Bashir, S., (2020). "The Dark Side of Organizational Identification: A Multi-Study Investigation of Negative Outcomes". *Frontiers in Psychology* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>
- İş Kanunu. (2003, 22 Mayıs). Resmi Gazete (Sayı:25134). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>
- Kanbur, E. (2017). "Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü". *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82
- Kanter, R. S. and Summers, D. V. (1987). Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Non-profit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach. In W. W. Powell (ed.), *The Non-profit Sector: A Research Handbook*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Karatay, M. (2018). "Araştırmada Örnekleme". [80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc/](http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc/), Erişim: 01 Kasım 2022)
- Köse, C.G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Kreiner, G.E. and Ashforth, B.E. (2004). "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, (25), 1-27.
- Laschinger, H.K.S and Finegan, J.E. (2005). "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage". *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- Lee, S. M. (1971). "An Empirical Analysis of Organizational Identification". *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- McWilliams, A. (2003). "Towards a Typology of Empowerment" [http://vuir.vu.edu.au/149/1/wp12\\_2003\\_mcwilliams.pdf](http://vuir.vu.edu.au/149/1/wp12_2003_mcwilliams.pdf) (Erişim: 01 Aralık 2022).
- Meydan, C.H., Polat, M. ve Burmaoğlu, S. (2010). "Bireyin Güçlendirilmişlik Algısının Örgütle Özdeşleşmesine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(1), 37-60.
- Nassar, M.A. (2017). "Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt". *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91-98.
- O'Brien, J.L. (2010), "Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers".

- Retrieved from <https://doi.org/doi:10.7282/T3PN95R6>  
<https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/27205/>
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, G. (2010). "Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2), 41-60.
- Prati, G. and Zani, B. (2013). "The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification". *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851-866.
- Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A meta-analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robertson, R. ve Ball, R. (2002). Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management within Local Government in Canada. *Public Organization Review: A Global Journal* 2:387-405.
- Rothbaum, F. M., Weisz, J. R. and Snyder, S. S. (1982). Changing the World and Changing Self: A Two Process Model of Perceived Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5-37.
- Rotter, J. B. (1966). "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement". *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rousseau, D. M. (1998). "Why Workers Still Identify with Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 19(21), 218.
- Sigler, T.H. and Pearson, C.M. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". *Journal of Quality Management*, 5(1),27-52.
- Shamir, B. and Kark, R. (2004). "A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 115-23.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1444.
- Stander, M.W. ve Rothman, S. (2009). "Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa". *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 196-203.
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2004). "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma". 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Bursa.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 100-116.
- Thomas, K. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri*, (10-9), 61-76.

- Tolay, E., Sürgevil, O.ve Topoyan, M. (2012), “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”. *A.Ü. SBE Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tüzün, İ.K. (2006), *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Van Dick, R. (2001). “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Witting, M. (2006). [https://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie\\_Witting.pdf](https://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf) (20.10.2017).
- Yarmacı, N. (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, E. R. and Yang, B. (2012). “Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Leadership and Organizational Identification*, 13(3), 186-212.



**2011 Sonrası Dönemde İslam İş Birliği Teşkilatı'nın Yoksulluk  
Politikalarının Analizi**

*Analysis of Poverty Policies of the Organisation of Islamic Cooperation  
in the Post 2011*

**Ahmad Farhad RASULİ**

*Karabük Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Finans ve Katılım Bankacılığı Bölümü  
Karabük University  
Faculty of Business  
Department of Finance and Banking  
ahmadfarhadrasuli1@gmail.com*

**Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ**

*Karabük Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü  
Karabük University  
Faculty of Business  
Department Of International Business  
neseyildiz@karabuk.edu.tr*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 57-80  
July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 57-80

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - TURKISH and ENGLISH

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## 2011 Sonrası Dönemde İslam İş Birliği Teşkilatı'nın Yoksulluk Politikalarının Analizi

### Analysis of Poverty Policies of the Organisation of Islamic Cooperation in the Post 2011

Ahmad Farhad Rasuli<sup>1</sup>

Neşe Yıldız<sup>2</sup>

#### Öz

Yoksulluk, günümüzde dünyanın hemen her yerinde görülen en önemli sosyal sorunlardan biridir. Yoksullukla mücadele ülkelerin kalkınmasında önem arz etmektedir. Birçok İslam ülkesinde de önemli düzeyde yoksulluk sorunu olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, İslam ülkelerinin üst çatı örgütü olan İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT)'nin yoksulluk sorununun giderilmesi için çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmada, 1969 yılında uluslararası Filistin sorunundan hareketle İslam Konferansı Örgütü olarak temelleri atılan ve 2011 yılında isim değişikliği sonrası İİT olarak çalışmalarını sürdüren İİT'nin yoksullukla mücadele politikaları ele alınmaktadır. İİT, güçlü ve köklü bir örgüte dönüşmek için politik, insani, ekonomik, sosyal vb. sorunlarını çözüme iddiası taşımaktadır. Bu çalışmada İİT'nin yoksulluğa karşı Zirve kararlarında, 10 yıllık stratejisinde ve organlarında geliştirilen yaklaşımlar, doküman analizi ve veri analizi yöntemi ile değerlendirilmektedir. Çalışma sonucunda İİT'nin yoksulluk konusunda duyarlı davrandığı, sorunun çözümüne yönelik politikalar geliştirdiği, stratejiler oluşturduğu, mekanizmalar inşa ettiği, finansal kaynak ayırdığı ancak, bütün bu çabaların sorunun boyutları karşısında yetersiz kaldığı, yeni açılımlar ve güçlü desteklerle sorunun çözümüne daha fazla odaklanılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yoksulluk, Yoksullukla Mücadele, İslam İş Birliği Teşkilatı, İslam İşbirliği Teşkilatında Yoksullukla Mücadele, İslam İş Birliği Teşkilatı Organları

#### Abstract

Poverty is one of the most important social problems seen almost everywhere in the world today. Fighting against poverty is important in the development of countries. It is known that there is a significant poverty problem in many Islamic countries. In this context, Organisation of Islamic Cooperation (OIC), the top organization of Islamic countries, has been working to eliminate the poverty problem. In this study, the anti-poverty policies of the OIC, which was founded in 1969 as the Organization of the Islamic Conference and continued its activities as OIC after the name change in 2011, are discussed. In order to transform into a strong and well-established organization, the OIC

<sup>1</sup> Karabük Üniversitesi (UNIKA), İşletme Fakültesi, Finans ve Katılım Bankacılığı Bölümü, ahmadfarhadrasuli1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1224-1552

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi (UNIKA), İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, neseyildiz@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4247-8163

**Atıf:** Rasuli, A. F. ve Yıldız, N. (2023). 2011 Sonrası Dönemde İslam İş Birliği Teşkilatı'nın Yoksulluk Politikalarının Analizi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 57-80.

**Başvuru Tarihi: 03.12.2022**  
**Yayına Kabul Tarihi: 26.07.2023**

has made political, humanitarian, economic, social, etc. claims to solve problems. In this study, the approaches developed by the OIC against poverty in its Summit decisions, in its 10-year strategy and organs are evaluated by document analysis and data analysis method. As a result of the study, it is understood that the OIC is sensitive about poverty, develops policies for the solution of the problem, creates strategies, builds mechanisms, allocates financial resources, but all these efforts are insufficient in the face of the dimensions of the problem, and it is necessary to focus more on solving the problem with new initiatives and strong supports.

Keywords: Poverty, Fight Against Poverty, Organization of Islamic Cooperation, Combating Poverty in the Organization of Islamic Cooperation, Organs of Organization of Islamic Cooperation

## GİRİŞ

Günümüzün en önemli sosyo-ekonomik sorunlarından birini kuşkusuz yoksulluk konusu oluşturmaktadır. Yoksulluk sorunu gerek az gelişmiş gerek ileri düzeyde sanayileşmiş hemen her ülkede varlığını sürdürmekte ve aile hayatından çalışma hayatına, eğitimden göç konusuna kadar psikolojik, toplumsal ve ekonomik birçok sorunun arkasında yatan ana unsurlardan birini oluşturmaktadır. Yoksulluk sorununu, birçok ülke ve uluslararası kuruluş ele almakta ve bu doğrultuda İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) da konuyu gündem yapmaktadır.

1969 yılında Mescid-Aksa'nın kundaklanması sonrası İslam dünyasının bir tepkisi olarak temelleri atılan, zamanla uluslararası Filistin sorununun yanı sıra birçok ekonomik, insani, kültürel, sosyal vs. pek çok sorunla ilgilenen ve Birleşmiş Milletler (BM)'den sonra üye sayısı itibarıyla dünyanın en büyük ikinci örgütü olan İslam Konferansı Örgütü (İKÖ), 2011 yılında İslam İş Birliği Teşkilatı olarak isim değişikliğine gitmiştir. 2011 yılı, İİT için, güçlü ve etkin bir örgüt olma yolunda ilerlemesi ve kendini yenilemesi noktasında bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. İİT, İKÖ dönemindeki mevcut yoksulluk yaklaşımını genişleterek, yoksulluk konusuna ilgisini ve duyarlılığını sürdürerek ve derinleştirerek bir taraftan yoksullukla ilgili hedeflerin gerçekleşmesine katkı sunarken, diğer taraftan kendi bünyesinde, sorunu farklı boyutlarıyla tartışmakta ve yenilikçi politikalar üretme gayreti içerisinde bulunmaktadır.

Bu çalışmada, İslam ülkelerinin üst çatı örgütü olan ve politik, insani, ekonomik, sosyal vb. sorunlarını çözme iddiası taşıyan ve dünyadaki yoksulların önemli bir kısmını bünyesinde barındıran İİT'nin yoksulluk sorununun giderilmesi için geliştirdiği politikaların ve çalışmaların neler olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmakta, doküman analizi ve veri analizi yöntemi ile İİT yoksulluk politikaları analiz edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, İİT'nin tarihsel gelişimi, amacı ve organları üzerinde durulmakta, ardından İİT ülkelerinde mevcut yoksulluk durumu ile İİT'nin Sonuç Bildirgeleri ve 10 Yıllık Eylem Planında yoksulluğun giderilmesi konusunda hangi politikalara yer verildiği, İİT organlarında yoksullukla mücadele noktasında hangi çalışmaların yapıldığı ele alınmakta ve İİT organlarının yoksullukla ilgili çalışmaları değerlendirilmekte ve İİT ülkelerinde 2011 sonrası dönemden günümüze yoksulluğa ilişkin veriler bu değerlendirmeler ışığında analiz edilerek yorumlanmaktadır.

## 1. İİT'nin Tarihsel Gelişimi, Amacı ve Organları

İslam dünyasının en önemli kuruluşu olarak kabul edilen İİT'nin kökleri, Müslümanlar tarafından kutsal kabul edilen Kudüs'teki Mescid-i Aksa'nın 21 Ağustos 1969 tarihinde fanatik bir Yahudi tarafından yakılması sonucunda İslam ülkelerindeki büyük tepkilere dayanmaktadır. Bunun sonucu olarak 25 Eylül 1969 tarihinde Rabat'ta ilk İslam Zirve Konferansı düzenlenmiş ve böylece temel amaçlarını "İslam Dünyasının hak ve çıkarlarını korumak, üye ülkeler arasında iş birliği ve dayanışmayı güçlendirmek" olarak tanımlayan İKÖ resmen kurulmuştur (Acar, 2019: 56). Başaran'a göre Maslow'un güdülenme kuramı uluslararası teşkilatların kurulmasını da açıklamaktadır. Maslow'a göre insanları ve hayvanları genelde ihtiyaçlar/yetersizlikler harekete geçirir (Başaran, 2021, s. 198). Buradan hareketle İİT ülkelerinin, kendi başlarına ihtiyaçlarını/yetersizliklerini gideremediklerinden ortak politika geliştirmek üzere bir araya geldiği yorumu yapılabilir. İKÖ olarak kurulan ve adını 2011 yılında İslam İş Birliği Teşkilatı olarak değiştiren kuruluş, Birleşmiş Milletler' den sonra dünyanın en büyük ikinci örgütüdür (Koç, 2019: 261). İİT, uluslararası alanın en önemli sorunlarının yaşandığı coğrafyaları bünyesinde bulundurmasıyla da dikkat çekmektedir (Birdişi ve Atawula, 2019: 98). Kuruluşunda sadece Kudüs meselesine odaklanan İİT, zaman içerisinde Müslümanlarının çeşitli sorunları ile ilgilenen bir yapılanmaya dönüşmüştür

İİT'nin temel amacı, özellikle İslami değerler çerçevesinde, üye ülkeler arasında ortak iş birliğinin önünü açmak, gerilimleri ve anlaşmazlıkları barışçıl yollarla çözmeye çalışmak, hukuki, ekonomik, sosyal, insani, çevresel, kültürel vb. alanlarda ortak iş birlikleri geliştirmektir (OIC Charter, s. 4,5). Bu yönüyle İİT, İslam ülkelerinin birçok sorununu çözmeye ve her alanda iş birliği geliştirme iddiasını taşımaktadır.

Ataman ve Gökşen (2014: 15-17), 2011 yılında İKÖ'den İİT'ye geçilmesini, örgütün zayıf ve etkisi kısıtlı bir Konferans olmaktan güçlü ve köklü bir örgüte dönüştürülmesi olarak yorumlamakta ve bunu destekleyecek bazı örnekler vermektedir. İsim değişikliği sonrasında, İİT, uluslararası ortaklarıyla iş birliği içinde yürüttüğü eğitim programları yoluyla örgüt personelinin bilgi ve tecrübeye dayalı kapasitenin geliştirmeye, yeni kurumlar, organlar ve girişimler oluşturmaya başlamıştır. Bu kapsamda örneğin "İnsan Hakları Bağımsız Daimî Komisyonu" kurulmuştur. İİT, üye ülkeler arasındaki çatışmalarda önemli arabuluculuk faaliyetleri geliştirmeye başlamıştır.

İİT'nin İslam Zirvesi, Dışişleri Bakanları Konseyi ve Genel Sekreterlik şeklinde 3 ana organı, ayrıca İslam Zirvesi veya Dışişleri Bakanları Konseyi tarafından alınan kararlar doğrultusunda kurulan 4 başlıkta sınıflandırılacak "yardımcı organı" bulunmaktadır. Bu kapsamda, üye ülkelerin zorunlu üye olduğu "yan kuruluş" (subsidiary), üye ülkelerin gönüllülük esasına göre üye olduğu 8 tane "uzmanlaşmış kuruluş (specialized)", üyesi gönüllü olan ve üye ülkelerin kurum ve kuruluşlarına açık olan 17 tane "bağlı kuruluş (affiliated)" ve kritik öneme sahip konuları iletirmek üzere kurulan 4 tane "daimî komite" (Standing Committes) ve İİT bağımsız İnsan Hakları Komisyonu (IPHRC) şeklinde 5 tane yardımcı organı bulunmaktadır. Ana organlar dışında yer alan toplam 35 organın özellikle 3 tanesi yoksulluk konusuyla ilgili doğrudan ve dolaylı çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmada İİT'nin Daimi Komitelerinden biri olan COMCEC, yan organlarından biri olan SESRIC, uzmanlık kuruluşlarından biri olan IsBD ve IsDB altında faaliyetlerini yürüten IsBD'nin yoksulluk alanındaki çalışmalarından bahsedilecektir.

## 2. İİT Ülkelerinde Yoksulluk

Yoksulluk, günümüzde dünyanın hemen her ülkesinde ve bölgesinde görülmekte ve sağlık sorunları, sosyal dışlanma, aile içi sıkıntılar, eğitimsizlik, güvensizlik ve düzensiz göç gibi birçok başka soruna zemin hazırlamaktadır. Yoksullukla mücadele bir taraftan belirtilen sosyal sorunların çözümünde önemli bir role sahipken, diğer taraftan ülkelerin refahının sağlanmasında önem arz etmektedir.

Hemen her ülkeyi bir şekilde etkileyen “yoksulluk”, kavramsal düzeyde de tartışılmakta ve kavrama ilişkin farklı tanımlar ortaya konulmaktadır. Kılıç ve Tunçsiper (2021: 102) yoksulluğu, kişinin temel gereksinimlere erişememe durumu olarak ifade etmektedir. Yaşar ve Taşar (2019:120) yoksulluğu bireylerin belirli bir ekonomik refahın altında yaşamlarını sürdürmesi olarak tanımlamaktadır. Marshall’a göre yoksulluk, maddi kaynaklardan, bazen de kültürel kaynaklardan yoksun kaldığını ifade eden bir durum iken, Dünya Bankası’na göre ise, refah durumundan belirgin bir biçimde mahrum olmasıdır (Aksan, 2012: 11).

Yoksulluk sorununun çözümüne ilişkin en kapsamlı uluslararası girişimler, en fazla üyeye sahip uluslararası kuruluş olan Birleşmiş Milletler (BM) düzeyinde yürütülmektedir. BM, 2000 yılında ortaya koyduğu Milenyum Kalkınma Hedefleri ile yoksulluk sorununa ilgisini somut olarak ortaya koymuş, bu hedeflerin daha kapsayıcı olarak yürütülmesi için 2015’te “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” adı altında, yoksulluğunu ortadan kaldırılmasını da içerecek şekilde hedefler belirlemiştir.

Yoksulluk konusunda özellikle Dünya Bankası tarafından geliştirilen yoksulluk sınırları üzerinden ölçümler ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Dünya Bankası’nın 2022 yılı eylül ayında güncellediği rakamlara göre, günlük 2.15 \$’ın altında geliri olan bireyler aşırı yoksul olarak kabul edilmektedir. Daha öncesinde bu sınır 1.90 \$ olarak hesaplanmaktaydı (<https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2022/05/02/factsheet-an-adjustment-to-global-poverty-lines>). Gelir ile ilişkilendirilerek hesaplanan bu yoksulluk, gelir yoksulluğu bazen de parasal yoksulluk olarak adlandırılmaktadır.

Birleşmiş Milletler ise son yıllarda çok boyutlu yoksulluk kavramı üzerinden yoksullukla ilgili analizler yapmaktadır. Buna göre, ilk olarak 2010 yılında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Oxford Yoksulluk ve İnsani Gelişme İnisiyatifi (OPHI) tarafından üretilen Küresel Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi (ÇBYE), insanların günlük yaşamda karşı karşıya oldukları sağlıksızlık, yetersiz eğitim ve düşük yaşam standardı gibi çeşitli yoksunlukları dikkate alarak yoksulluğu ölçmektedir. Buna göre, sağlık boyutunda, beslenme ve çocuk ölümleri; eğitim boyutunda, okullaşma oranı ve okula devam süresi; yaşam standardında ise, yemek pişirmede katı yakıt kullanımı, temizlik, içme suyu, elektrik, konut ve varlıklar üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. UNDP’ye göre 5.9 milyar insanın yaşadığı 109 ülkede (26 düşük gelirli, 80 orta düzey gelirli ve 3 yüksek düzeyli ülkede) 1.3 milyar insan (nüfusun % 21,7’si) çok boyutlu akut yoksulluk içinde yaşamaktadır (UNDP, OPHI, 2021: 2 - 4).

Yoksulluk sorunu İİT ülkelerini çok yakından ilgilendirmektedir. Hem parasal hem de çok boyutlu yoksulluk İİT ülkelerini derinden etkilemektedir. 2021 yılında 57 üyeli İİT’nin nüfusu 1 milyar 650 milyondur. Bu ülkeler dünya nüfusunun %22’sini temsil etseler de küresel GSYİH’nin yalnızca %7’sini, dünyadaki yoksulların %40’ını

oluşturmaktadır. Genel olarak, İİT üyesi ülkelerdeki nüfusun %14,2'si günde 2 \$'dan daha az bir gelire yaşamaktadır (ISFD, 2021:18).

320 milyondan fazla insanın yoksulluktan muzdarip olduğu İİT üye ülkelerinde önemli düzeyde aşırı yoksulluk yaşanmaktadır. Üye ülkelerin yoksulluk oranları %0 ila neredeyse %70 arasında değişmektedir. Tablo 1'de görüleceği üzere İİT üyesi ülkeler gelir gruplarına göre heterojen bir yapıdadır. 7 üye ülke yüksek gelir grubunda yer alırken, 14 üye üst orta gelir grubunda, 20 üye alt orta gelir grubunda ve 16 üye alt gelir grubunda yer almaktadır. Üst gelir grubunda yer alan ülkelerde satın alma gücüne göre kişi başına yıllık gelir 28.449 \$ üzerinde yer alırken, orta üst gelirli ülkelerde bu rakam 9.764 \$ ile 28.119 \$ arasında değişmektedir. Düşük orta gelirli ülkelerde ise bu rakam 6.000 \$ altında yer almakta, bu ülkelerde çok boyutlu yoksulluk içinde yaşayan nüfus, gelir yoksulluğu içinde yaşayan nüfusu aşmakta, bu gruptaki çok boyutlu yoksulluk oranı %0,4 ile %66,8 arasında değişmekte, bu kategorideki ülkelerin yaklaşık üçte birinde nüfusun %40'ından fazlası çok boyutlu yoksulluk içinde yer almaktadır. Düşük gelirli ülkelerde ise kişi başına milli gelir 3.000 \$ altında yer almaktadır, çok boyutlu yoksulluk oranı bu gruptaki birçok ülkede %35'in üzerinde yer almaktadır (COMCEC, 2021a: 35). Nominal kişi başına gelir olarak İİT ülkelerinde gelir gruplarına göre bakıldığında, yüksek gelirli ülkelerde gelir, 12.696 \$ üzerinde, yüksek orta gelirli ülkelerde 4.096-12.695 \$ arası, düşük orta gelirli ülkelerde 1.046-4.095 \$ arası, düşük gelirli ülkelerde ise 1.045 \$ altında yer almaktadır (ISFD, 2021: 18).

**Tablo 1: İİT Ülkelerinin Gelir Durumuna Göre Sınıflandırılması (2020)**

Yüksek Gelirli Ülkeler (12.696 \$ ve Üzeri)	Yüksek Orta Düşük Orta Gelirli Düşük Gelirli Ülkeler (4.096\$-12.695 \$) (1.046\$-4.095 \$)	Gelirli Ülkeler (1.045 \$ ve Altı)
Bahreyn	Arnavutluk	Bangladeş
Birleşik Emirlikleri	Arap Azerbaycan	Benin
Brunei Sultanlığı	Gabon	Cezayir
Katar	Guyana	Cibuti
Kuveyt	Irak	Endonezya
Suudi Arabistan	Kazakistan	Fas
Umman	Libya	Fildişi Sahili
	Lübnan	Filistin
	Malezya	İran
	Maldivler	Kamerun
	Surinam	Kırgızistan
	Türkiye	Komor Adaları
	Türkmenistan	Mısır
	Ürdün	Moritanya
		Nijerya
		Pakistan
		Senegal
		Tacikistan
		Tunus
		Özbekistan

**Kaynak:** (ISFD, 2021: 18).



Bilindiği üzere yoksulluk sorununun en önemli çözümü istihdam olarak kabul edilmektedir. Ancak, çalışanlar arasında yoksulluğun yaşanması da dikkat çekicidir. İİT raporuna göre, 2021’de dünyada çalışanların %6,9’u yoksulluk oranı olarak da adlandırılan günlük 1.90 \$ olan uluslararası yoksulluk sınırının altında yaşarken bu oran İİT ülkelerinde %11,8 olarak gerçekleşmiştir. 57 üye ülkesi bulunan İİT’nin 16 ülkesinde bu oran %30’un üzerinde, 7 ülkede %40’ın üzerinde, 4 ülkede %50’nin üzerinde, 3 ülkede ise %60’ın üzerinde yer almaktadır (SESRIC, 2021: 243).

İİT ülkeleri yoksulluğun giderilmesine yönelik olarak gerek sonuç bildirelerinde, gerek 10 yıllık eylem planlarında ve gerekse bünyesinde yer alan organları kanalıyla politikalar geliştirmektedir.

### **3. İİT’nin Sonuç Bildirileri ve 10 Yıllık Eylem Planında Yoksulluğun Giderilmesi**

İİT bünyesinde, üç yılda bir devlet başkanlarının katılımıyla zirve konferansları düzenlenmektedir. Bu toplantılarda İslam ülkelerinin siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel sorunları ele alınmakta ve bu sorunlardan kurtulmak için yapılması gereken faaliyetler ortaya konulmaktadır.

Sonuç bildirelerinde ve eylem programında doğrudan veya dolaylı olarak yoksulluk konusuna yer verildiği görülmektedir.

#### **3.1. İİT’nin Sonuç Bildirilerinde Yoksullukla Mücadele**

İslam İş Birliği Teşkilatı 2011 yılından sonra 3 tane zirve konferansı gerçekleştirilmiştir. Bunlar 2013, 2016 ve 2019 yıllarındadır.

**İİT 2013 Sonuç Bildirgesi:** İİT, 2013 yılında Mısır’da düzenlenen Zirve toplantısı sonrası "Müslüman Dünyası: Yeni Zorluklar & Fırsatları Genişletmek" başlığıyla yayınladığı Sonuç Bildirgesi’nde yoksullukla mücadele edeceğinin altını çizmektedir.

Sonuç Bildiri ’sinde üye devletlerin kalkınma zorlukları ve yoksullukla mücadele programlarının oluşturulmasının üzerinde durularak, İİT içi ticaretin teşvik edilmesinin altı çizilmiştir. Bildirge, kalkınma programlarının iyileştirilmesine, yoksullukla, işsizlikle ve hastalıklarla mücadele programlarına vurgu yapmaktadır. Toplumun çeşitli kesimlerinin, özel sektörün bu programlara katılımının sağlanması ve desteklenmesinin, bunlar arasında koordinasyonun teşvik edilmesinin önemini teyit etmektedir. İİT, üye devletlerden yoksulluğun giderilmesi için İslami Dayanışma Fonu’nun güçlendirilerek, bu fonun kalkınma faaliyetlerine katkı vermesini ve taahhütlerini yerine getirmesini talep etmekte, üye devletlerinin sosyo-ekonomik kalkınmasında, yoksulluğun ortadan kaldırılması için bilim ve teknolojinin önemli rolünü kabul etmektedir (OIC, 2013: 22-24).

**İİT 2016 Sonuç Bildirgesi:** İİT’nin İstanbul’da düzenlenen zirvesinde, “Adalet Ve Barış İçin Birlik ve Dayanışma” başlığını taşıyan sonuç bildirgesi yayınlanarak, özel sektör kuruluşlarının ilgili İİT kurumlarıyla daha etkin iş birliği yapması çağrısında bulunulmuş, sürdürülebilir ekonomik büyümenin yanı sıra işsizlik ve yoksullukla mücadelede KOBİ teşvik politikalarının önemi vurgulanmıştır (OIC, 2016: 15). Görüldüğü gibi 2016 yılı sonuç bildirgesinde doğrudan yoksulluk konusu ele

alınmamış, bunun yerine ekonomik büyümenin sağlanması ve KOBİ'lerin desteklenmesi yoluyla yoksullukla mücadele edilebileceği üzerinde durulmuştur.

**İİT 2019 Sonuç Bildirgesi:** 2019 yılı sonuç bildirgesinde doğrudan yoksullukla ilgili somut değerlendirmeler yapılmadığı görülmektedir. İslami Dayanışma Fonu'nun (ISFD) üye ülkelerde yoksulluğun azaltılmasında yoksulları destekleyen kalkınmayı ve insani gelişmeyi teşvik eden önemli rolüne dikkat çekilerek, Fon'un amaçlarına ulaşmasını ve hedef sermayesine ulaşmasını sağlamak için ISFD'ye katkılarını henüz açıklamamış olan üye devletleri bunu süratle yapmaya ve ekonomik gerçeklerini yansıtmayan katkıları açıklayan üye devletlerin, bu katkıları gözden geçirmesi çağrısında bulunulmuştur (OIC, 2019: 15).

Her üç sonuç bildirgesinde yoksulluk konusunun ele alınma tarzında hem benzerlikler hem de farklılıklar bulunmaktadır. Her üç bildirmede yoksulluk, İİT kurumları ile ilişkilendirilerek ele alınmakta, bu noktada 2013 ve 2019 bildirmede doğrudan, 2016 bildirmede ise dolaylı olarak İslami Dayanışma Fonu'nun önemi üzerinde durulmaktadır. 2013 sonuç bildirgesinde yoksulluk konusunun diğerlerine göre daha detaylı olarak ele alındığı, bu noktada üye ülkelerin politikalarından, İİT içi ticaretin önemine, toplumun farklı kesimlerinin yoksulluk politikalarına katılımından bilim ve teknolojinin rolüne kadar başlıklara yer verilmektedir. 2016 bildirmede ekonomik büyüme ve KOBİ'ler yoluyla yoksullukla mücadele edileceği belirtilmektedir. 2019 bildirmesi ise üye ülkelerin ISFD'ye katkı sunması üzerinde durulmaktadır.

### **3.2. İslam İş Birliği Teşkilatının 2025 (10 yıllık) Eylem Programında Yoksullukla Mücadele**

İİT, 2005 yılında birinci, 2016 yılında ikinci eylem programını hazırlamıştır. Birinci eylem programı, politik, sosyo-ekonomik, entelektüel, kalkınma ve bilim gibi alanlarda toplam 12 konudan oluşmaktadır. Bunlardan ikisi yoksulluğun azaltılmasına ilişkindir. İlk konu, 'yoksulluğun ele alınmasına ve azaltılmasına yardımcı olmak için İslam Kalkınma Bankası bünyesinde özel bir fon oluşturulması eylemini içeren İslam Kalkınma Bankası'nın desteklenmesidir. İkinci konu, Afrika'da kalkınmanın desteklenmesi ve yoksulluğun azaltılması' konusudur (COMCEC, 2013: 36).

İİT, 2016 yılında ikinci 10 yıllık Eylem programı hazırlamıştır. Programda, çevreden gıda güvenliğine, terörizmden yoksulluğa değin pek çok başlıkta değerlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, üye ülkeler arasındaki iş birliğine yer verilerek, yoksulluk konusunda da kanaatler ortaya konulmuştur. Yoksulluk dahil pek çok sosyal sorunun çözümü için ortak eylemler geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Programda, son otuz yılda, yoksulluğun azaltılmasında büyük ilerleme kaydedildiği, İİT üyelerinin, günlük 1.25 \$ aşırı yoksulluk sınırının altında yaşayan toplam nüfus oranının 1990'da %41,1'den 2011'de %22,4'e düştüğü, bu olumlu eğilimlere rağmen, özellikle Sahra Altı Afrika ve Asya'da, yoksulluk durumunun endişe verici olmaya devam ettiği belirtilmiştir. Programda, yoksulluk çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilerek yoksulluğun karmaşık sosyo-ekonomik ve politik yapının sonucu olduğunun altı çizilmiştir. Programda, yoksulluğun açlık, yetersiz beslenme, hastalıklar, cehalet ve düşük yaşam kalitesi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirtilerek çözüm önerisi olarak, hedeflenen hükümet politikaları ve eylemleri ile İslami sosyal finansın (zekât, vakıf) etkin kullanımı gibi diğer finansal araçların katkısını içeren kapsamlı, çok boyutlu bir yaklaşımın formüle edilmesine ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Bir diğer çözüm önerisi olarak, üye devletlerin diğer üye devletlerdeki, özellikle de az gelişmiş

ülkelerdeki yatırımları özellikle altyapı çalışmalarını önemli ölçüde artırması sunulmaktadır. Programda, İİT üyelerinin, dünyanın ham petrol ve doğal gaz rezervlerinin neredeyse üçte ikisine ev sahipliği yaptığı, ancak, enerji ürünlerinin rafine kapasitesi, endüstriyel enerji kullanım verimliliği, enerjiye erişim açısından kat edilmesi gereken önemli bir mesafe olduğu, güvenilir, modern ve uygun fiyatlı enerji kaynaklarına erişimin, yoksulluğun ortadan kaldırılması ve ekonomik büyümenin desteklenmesi için bir ön koşul olduğu vurgulanmıştır. 10 yıllık eylem programında “kadınları ilgilendiren” sorunlar üzerinde de durulmuştur. Kadınlarda yoksulluk konusuna dikkat çekilerek, kadınların işgücüne katılımının artırılarak yoksullukla mücadeleye katkı sağlanacağı ifade edilmektedir (OIC, 2016: 4-20). Bu çerçevede, İİT’nin 2025 (10 yıllık) Yılı Eylem Programında yoksulluğu azaltma hedefleri şu şekildedir:

- Herkes için ulusal olarak uygun sosyal koruma sistemlerini ve önlemlerini uygulamak ve 2025 yılına kadar yoksulları ve savunmasızları önemli ölçüde kapsama almak,
- Üye devletlerde 1,25 \$ altında bir gelirle yaşayan insanlar olarak ölçülen aşırı yoksulluk seviyesini üçte iki oranında azaltmak,
- Tüm boyutlarıyla yoksulluk içinde yaşayan her yaştan nüfusun oranını en az üçte bir oranında azaltmak,
- Erkekler ve kadınlar, özellikle yoksullar ve savunmasızlar için ekonomik kaynaklara adil bir payın yanı sıra mikro finans dahil temel hizmetlere erişim, mülkiyet ve arazi ve diğer mülkiyet biçimleri, miras, doğal kaynaklar, uygun yeni teknoloji ve finansal hizmetler üzerindeki kontrolün teşvik edilmesi,
- Yoksulluğu ortadan kaldırma eylemlerine yönelik hızlandırılmış yatırımları desteklemek için, ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeylerde, yoksul yanlısı ve toplumsal cinsiyete duyarlı kalkınma stratejilerine dayalı sağlam politika çerçeveleri oluşturmak.

Görüldüğü gibi 10 yıllık eylem programı, yoksulluk alanında iddialı hedeflere yer vermiştir. Eylem programı, yoksulların sayısının azaltılması gibi somut bir hedefi içerisinde barındırmış, üstelik bu hedefe yönelik takvimlendirme yapılmış, toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak, farklı mekanizmaların gündeme alınması söz konusu olmuştur.

#### 4. İİT Organlarında Yoksullukla Mücadele

Yoksulluk sorununun İİT ülkelerinde yaygınlığı neticesinde İİT kapsamında yer alan pek çok organ yoksulluk sorunuyla ilgili çalışmalar yapmaktadır. İİT bünyesinde ana organlar dışındaki toplam 35 organın özellikle 3 tanesi yoksulluk konusuyla ilgili doğrudan ve dolaylı çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda, İİT organları arasında “Daimi Komiteler” kapsamında yer alan İslam İş Birliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İş Birliği Daimî Komitesi (COMCEC), “Yan Organlar” kapsamında yer alan İslam Ülkeleri İstatistik, Ekonomik ve Sosyal Araştırma ve Eğitim Merkezi (SESRIC), “Uzmanlık Organları” kapsamında yer alan İslam Kalkınma Bankası (IsDB) ile IsDB bünyesinde oluşturulan Kalkınma İçin Dayanışma Fonu (ISFD) yoksulluğa yönelik çalışmalar yürüten önde gelen organlar arasında yer almaktadır.

Ayrıca, 2030 yılına kadar küresel yoksulluğu sona erdirmeyi hedefleyen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, BM tarafından Belirlenen Binyıl Kalkınma Hedefleri ile benzerlik

göstermektedir. İİT de bu hedefler arasında yer alan yoksulluğun ortadan kaldırılması hedefini gündemine alarak, sorunun çözümü için çabalar ortaya koymaktadır.

#### 4.1. COMCEC ve Yoksullukla Mücadele

Ekonomik ve Ticari İş Birliği Daimî Komitesi (COMCEC), İİT organları arasında Daimî Komiteler arasında yer almakta ve İİT'nin yoksulluk alanında çalışmalarına öncülük yapmaktadır. İİT ülkelerinin kalkınma sorunlarına çözüm aramada bakanlar düzeyinde ana karar alma organı olan COMCEC, 1981 yılında kurulmuş, 1984'te faaliyete başlamıştır. COMCEC Başkanlığı Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın uhdesinde yürütülmektedir (<https://www.comcec.org/tr/tarihce/>). Mevcut iş kapasitesini artırarak bölgede İslam Kalkınma Bankası'nın kurulmasında önemli rol oynayan COMCEC, üye ülkeler arasındaki iş birliğini geliştirmek için her yıl düzenli toplantılar düzenlemekte, birçok proje yürütmekte, yoksulluğun azaltılması noktasında İİT organları içerisinde ana karar verici bir pozisyonda yer almaktadır.

Yoksulluğun azaltılması konusu COMCEC'in gündeminde önemli bir yere sahiptir. 2012'de kabul edilen COMCEC stratejisinde, yoksulluğun azaltılması hedefi altı iş birliği alanından biri olarak kabul edilmiş, "İİT bölgesinde aşırı yoksulluğun ve açlığın ortadan kaldırılması" hedefi stratejik hedef olarak belirlenmiştir. COMCEC stratejisi, yoksulluğu azaltmaya yönelik olarak; yardımın etkinliği, yoksulların üretken kapasitesi, mali kaynakların etkin kullanımı ve yoksulluğun izlenmesi olmak üzere dört çıktı alanı belirlemiştir. **Yardımın etkinliğinin** sağlanması ile, COMCEC, üye ülkelerdeki en yoksulların günlük ihtiyaçlarını karşılayan kurumlara ulaşmayı ve bu kapsamda kamu sektörü ve sivil toplum arasındaki iş birliğini desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, yardım dağıtımının artan etkinliği, etkili yardım stratejileri ve politikalarının geliştirilmesi, yoksullukla mücadele çabalarında sivil toplum katılımının artırılması, ODA (Resmî Kalkınma Yardımları) sağlanmasında artan güney-güney iş birliği beklenen sonuçları oluşturmaktadır. **Yoksulların üretken kapasitesinin artırılması** ile, COMCEC'in, üretkenliklerini artırmak için yoksul insan odaklı programları teşvik etmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda; genişletilmiş mikro finans uygulamaları, yoksulları desteklemek için mikro finans kurumlarının ve diğer kurumların kapasitesinin artırılması, yoksullar için mesleki eğitim programlarının geliştirilmesi beklenen sonuçları oluşturmaktadır. **Finansal kaynakların etkin kullanımı** ile COMCEC, mali kaynakların etkin kullanımı için üye devletleri çalışmalarını düzenlemeye teşvik etmeyi hedeflemektedir. Böylece; COMCEC bölgesinde yoksullukla ilgili fonların kolaylaştırılmış ve daha verimli tahsisi, üye devletlerin mevcut fonlara mali katkı taahhütlerini yerine getirmesi, yardım alan üye devletlerin özümseme kapasitesinin artırılmasında ilgili üye devletlerin iş birliği beklenen sonuçları oluşturmaktadır. **Yoksulluğun izlenmesi** ile COMCEC, yoksullukla ilgili güvenilir veri izleme ve raporlamaya dayalı uygun çözümlerin geliştirilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu yolla, doğru ve güvenilir verilerin toplanması, üye devletlerin yoksulluğu izleme kapasitesinin artırılması, yardım dağıtımında artan şeffaflık beklenen sonuçları oluşturmaktadır (COMCEC, 2012: 3- 24).

COMCEC stratejisi ile bir de "**Çalışma Grubu**" mekanizması oluşturulmuştur. Bu mekanizma, stratejinin amaçlarını gerçekleştirmedeki ana araçlarından biridir. Çalışma grupları, gönüllü üyelik üzerinden yürütülmekte olup sorunları, üye devletlerin aktif ve doğrudan katılımlarıyla daha fazla sahiplenmelerini sağlamayı amaçlar. Bu kapsamda oluşturulan COMCEC Yoksulluğu Azaltma Çalışma Grubu (YAÇG), ülke uzmanlarının

yoksullukla ilgili konularda müzakere etmeleri, bilgi üretmeleri, deneyimlerini ve iyi uygulamalarını paylaşmaları, ortak sorunlarla mücadelede ortak bir anlayışın oluşturulması için düzenli bir platform sağlamakta, yılda iki kez Ankara'da toplanmaktadır.

COMCEC YAÇG, 2013 yılından itibaren yoksulluğa yönelik raporlar hazırlamaktadır. Bu güne kadar farklı konularda 15 rapor hazırlamış, bu raporlarda İİT üyesi ülkelerde kentsel yoksulluk, çocuk ve anne ölümleri, beceri gelişimi, mesleki eğitim, eğitim kalitesi, dezavantajlı çocukların eğitimi, kötü beslenme, zorunlu göç, hassas grupların sosyal koruma programlarına erişimi, yoksullara dönük temel hizmet sunumunun iyileştirilmesi, yoksullara yönelik aktivasyon politikaları, sosyal yardım ağı programlarının kurumsal yapısı, COMCEC bölgesinde sosyal güvenlik ağı sistemlerinin izleme ve hedefleme mekanizmaları, beceri sermayesinin geliştirilerek yoksulların üretken kapasitesinin artırılması, Covid-19 ve İİT üye devletlerindeki sosyal-ekonomik konulara yer vermiştir (<https://www.comcec.org/tr/>).

COMCEC 2013 yılında “Proje Finansmanı” (CPF) adı altında finansman mekanizması oluşturmuştur. Bu mekanizma, COMCEC stratejisinin hedeflerini gerçekleştirmek için üye ülkelerin ilgili Çalışma Grubuna üye olan kamu kurumları ve İİT kurumları tarafından sunulan projeleri finanse etmektedir ([cpf.comcec.org](http://cpf.comcec.org)). Bu kapsamda gerek YAÇG üyesi ülkelerin kurumları tarafından ve gerekse İİT kurumları tarafından geliştirilen mesleki eğitim, beceri geliştirme, girişimcilik eğitimi, yoksulluk istatistiklerinin iyileştirilmesi gibi çok sayıda proje COMCEC Proje finansmanı tarafından karşılanmıştır.

Görüldüğü gibi COMCEC, yoksulluk sorununu geniş bir perspektiften ele almakta gerek geliştirdiği strateji belgesinde gerek oluşturmuş olduğu YAÇG ile gerekse proje finansmanı gibi mekanizmalar ile aktif ve sistematik çalışmalar ortaya koyarak yoksulluk konusunu sürekli gündeminde tutmaktadır. Aynı zamanda SESRIC ve IsDB gibi diğer kuruluşların çalışmalarına öncülük yaparak bu kuruluşların yol haritasını oluşturmaktadır.

#### 4.2. SESRIC ve Yoksullukla Mücadele

İİT'nin yoksulluk alanında çalışmalar yapan ikinci organı İİT “yan organları” içinde yer alan İslam Ülkeleri İstatistik, Ekonomik ve Sosyal Araştırma ve Eğitim Merkezi (SESRIC)'tir. SESRIC, 1977'de kurulmuş, 1978 tarihinde Türkiye'nin başkenti Ankara'da faaliyete başlamıştır. SESRIC'e verilen ana görevler, üye ülkelerle ilgili ve üye ülkeler için sosyo-ekonomik istatistikleri ve bilgileri toplamak, işlemek ve yaymak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Ayrıca SESRIC, üye ülkelerdeki ulusal makamları kalkınma çabalarında desteklemek için ilgili ulusal, bölgesel ve uluslararası kuruluşlarla koordinasyon içinde bir dizi teknik iş birliği projeleri ve faaliyetleri yürütmektedir ([www.sesric.org](http://www.sesric.org)). SESRIC, düzenli olarak politika odaklı teknik referans raporları ve çalışmaları ile stratejik iş birliğine ilişkin belgeleri hazırlamaktan sorumludur. Böylece İİT düzeyinde mevcut durumu analiz etmek, mevcut zorlukların üstesinden gelmek ve üye ülkeler arasındaki iş birliğini geliştirmek için alınacak en etkili politika eylemlerini önermektedir (Dabour, 2022; [www.sesric.org](http://www.sesric.org)). SESRIC'in üstlendiği araştırma alanlarının sayısı ve kapsamı sürekli artmakla birlikte, görev alanı doğrultusunda üye ülkelere daha iyi hizmet verebilmek için yenilikçi araç, mekanizma ve sistemler benimsemektedir. Şu anda araştırma faaliyetlerini ekonomik kalkınma çalışmaları,

insani kalkınma çalışmaları, altyapı geliştirme çalışmaları ve dayanıklılık oluşturma çalışmaları olmak üzere dört ana araştırma alanında gerçekleştirmektedir ([www.sesric.org](http://www.sesric.org)).

SESRIC, yoksulluk konusu ile de farklı boyutlarda ilgilenmekte ve kendi amaçlarına paralel olarak yoksulluğun azaltılmasına yönelik katkılar ortaya koyma çabası içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda, OIC-VET (İİT-Mesleki Eğitim-Öğretim Programı), Yoksulluğu Azaltma Kapasite Geliştirme Programı (PA-CaB) ve İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) Üye Ülkelerinin Yoksulluk İstatistiklerinde Ulusal Kapasitelerinin Artırılması” projesi çerçevesinde çalışmalar yürütmektedir.

**OIC-VET:** SESRIC’e göre, mesleki eğitim ve öğretim konularının yoksulların üretim kapasitesini artırmada önemli etkileri vardır. Bu kapsamda, SESRIC tarafından geliştirilen OIC-VET (İİT-Mesleki Eğitim ve Öğretim Programı) programı, 2008 yılında COMCEC tarafından onaylanarak, 2009 yılında resmen uygulanmaya alınmıştır. SESRIC’in yürütme organı olarak rol aldığı bu programın ana amacı, üye ülkelerde hem kamu hem özel sektörde mesleki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmaktır. Bu kapsamda programın diğer amaçları şunlardır:

- İşletmeler kanalıyla İİT üye ülkeleri genelinde mesleki eğitim ve öğretim ile ilgili kişilerin değişimini sağlamak,
- Üye ülkelerin mesleki eğitim sistemlerinin kalite ve yenilik kapasitesini artırmak ve yenilikçi uygulamaların bir ülkeden diğerine transferini kolaylaştırmak,
- İİT üye ülkeleri genelinde eğitim kurumları, işletmeler, sosyal ortaklar ve diğer ilgili kuruluşlar arasındaki iş birliği hacmini artırmak,
- Üye ülkeler arasında örgün ve yaygın öğrenme yoluyla kazanılanlar da dahil olmak üzere yeterlilik ve yeterliliklerin şeffaflığını ve tanınmasını genişletmek,
- Hayat boyu öğrenme için içerik, hizmet, pedagoji ve uygulamaya dayalı yenilikçi bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimini desteklemek (SESRIC, 2021: 33-34).

Programın yararlanıcıları, yerel yöneticiler, kamu-özel kuruluşlar, şirketler, araştırmacılar ve uygulayıcılar olmuştur. Ayrıca programın etkin bir şekilde uygulanması için üye ülkelerde temas noktaları oluşturulmuştur.

Bu kapsamda, 2010 yılından günümüze kadar OIC-VET kapsamında, eğitimcilerin eğitimi, eğitim kursları, çalışma ziyaretleri, eğitim workshopları ve projeler uygulanmaktadır. Bu kapsamda web tasarımı ve kodlamadan, mesleki eğitimde uzaktan eğitime, turizm ve ağırlama hizmetlerinden kadınların girişimcilik becerilerinin güçlendirilmesine, genç istihdamında beceri geliştirmeden mesleki eğitimde stratejik plan hazırlanmasına yönelik pek çok alanda 50’ye yakın faaliyet gerçekleştirilmiştir ([www.oicvet.org](http://www.oicvet.org)).

İİT 2025 Eylem Programı'nın kabul edilmesi ve 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda; SESRIC, OIC-VET Programının Yürütme Organı sıfatıyla, İslam Dünyası Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (ICESCO) işbirliği ile üye ülkelerin mesleki eğitim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik katkısını artırmak, programın genel kalitesini ve etkisini artırmak için bazı yenilikçi yollar ve araçlar ortaya koymak amacıyla, bir dizi çalıştay ve çalışma grubu toplantısı düzenlemiş ve Ulusal Odak Merkezleri ile yakın işbirliği içinde 2020-2025 yılını kapsayan Stratejik Yol Haritası ortaya koymuştur. Burada mesleki eğitim ve öğretim alanında bir mevzuat çerçevesinin, yönetişimin ve ilerlemenin sağlanması; eğitimcilerin eğitilmesi; meslek standartları ve

yeterlilik ve kalite güvence sistemi oluşturulması ile; sertifikasyon ve modüler eğitim programları uygulanması konularında işbirliği yapılması karara bağlanmıştır. Böylece OIC-VET programı ile aynı zamanda yoksulluğun azaltılmasına katkı sağlanacağı belirtilmiştir (SESRIC, 2019).

OIC-VET altında yoksulluğun giderilmesine yönelik çok sayıda alt program uygulanmaktadır. Bu programlar şunlardır:

**İİT Yoksulluğu Azaltma Programı (OIC-PAP):** SESRIC, OIC-VET programı çerçevesinde yoksulluğun azaltılması alanındaki olası tüm etkinliklerin, eğitimlerin, kapasite geliştirme programlarının, araştırmaların ve diğer faaliyetlerin koordinasyonunda daha aktif ve hayati bir role sahip olmak için İİT Yoksulluğu Azaltma Programını (OIC-PAP) başlatmıştır.

**Yoksulluğu Azaltma Kapasite Geliştirme Programı (PA-CaB):** SESRIC tarım, pamuk, çevre, Merkez Bankaları, borsa, sağlık, istatistik, su kaynakları, yoksulluk gibi sektörel ve konu bazlı olarak çok sayıda kapasite geliştirme programı yürütmektedir. SESRIC, 2011'de Ankara'da düzenlenen "Yoksulluğun Azaltılmasında Yenilikçi Sosyal Yardım Stratejileri Çalıştayı"nın ardından İİT Üye Devletleri temsilcilerinin güçlü desteğine dayanarak, "Yoksulluğu Azaltma Kapasite Geliştirme Programı" (PA-CaB)'nı başlatmıştır. SESRIC, bu program ile üye devletlerde yoksulluğu azaltma çabalarına yönelik tüm olası kapasite geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonu ve organizasyonunda daha aktif rol oynamayı amaçlamıştır. Bu kapsamda bir anket düzenleyerek, üye ülkelerin yararlanıcı kurumlarının, uluslararası alanda yoksulluğu azaltma politikaları, yoksulluğu azaltma projeleri, sosyal yardımlar ve yardım programları, kurumsal gelişim ve politika analizi konularında eğitim verebilecek konumda mı yoksa bu konularda eğitime ihtiyaç mı duyduklarını tespit etmeye çalışmıştır. Proje kapsamında uluslararası yoksullukla mücadele politikaları, sosyal yardımlaşma programları, yoksullukla mücadelede yönetsel gelişim ve politika analizi gibi konularda çalıştay ve eğitim kursları düzenlenmektedir ([www.sesric.org](http://www.sesric.org)).

**İİT Üye Ülkelerinin Yoksulluk İstatistiklerinde Ulusal Kapasitelerinin Artırılması Projesi:** 2012 yılında kabul edilen COMCEC Strateji Belgesi, yoksulluk dahil altı ana iş birliği alanı için COMCEC'in ilk vizyon belgesidir. COMCEC Stratejisinde tanımlanan stratejik hedeflere ulaşmak için COMCEC Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) Programını başlatmıştır. SESRIC ise PCM Programı kapsamında "(İİT) Üye Ülkelerinin Yoksulluk İstatistiklerinde ulusal kapasitelerinin artırılması" başlıklı bir proje geliştirmiştir. Bu proje ile SESRIC, İİT üyesi ülkelerde yoksulluğun durumu, nedenleri ve sonuçları hakkında genel bir bakış sunmayı, yoksulluk istatistikleri alanındaki ulusal kapasiteleri geliştirmeyi ve böylece İİT üye ülkelerinin Ulusal İstatistik sistemlerine genel olarak katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Projenin çıktısı, "İİT üyesi ülkelerde yoksulluğun ölçülmesi: ulusal istatistiksel kapasitelerin artırılması" başlıklı rapor altında derlenmiştir. Rapor, İİT ülkelerinde yoksulluk unsurlarından, yoksulluğun ölçülmesinde üye ülkelerdeki durumdan ve üye ülkelerde yoksulluğun ölçülmesi için standartlar geliştirilmesinden bahsetmektedir ([www.sesric.org](http://www.sesric.org)).

### 4.3. IsDB ve Yoksullukla Mücadele

Yoksulluk alanında çalışmalar yapan üçüncü İİT organı, İİT uzmanlık organlarından biri olan İslam Kalkınma Bankası (IsDB)'dir. IsDB, 1975 yılında kurulmuş, tüm İİT üyesi

ülkelerin üyesi olduğu uluslararası bir kuruluştur. Her üye ülke İslam Kalkınma Bankası'na kaynak sağlamak ve aynı zamanda buradan kredi almaktadır (Tireli, ve ark, 2013: 63). İİT üye ülkeleri ile ortaklık kurmak, finansal düzenlemeler yoluyla bu ülkelerdeki farklı ekonomik veya sosyal altyapı projelerine yatırım yapmak, özel veya kamu sektöründe verimli projelere destek vermek, kendi amaçları için özel fonlar tahsis etmek, üye ülkelerin kalkınması için dış ticarete ve üye ülkelere teknik yardım etmek bankanın en önemli görevleri arasında sayılabilir (Zaim, 2005: 1022).

Yoksulluğun ortadan kaldırılması, anne sağlığı, bulaşıcı hastalıkların önlenmesi, geri kalmış bölgelerdeki insanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, eğitim olanaklarının geliştirilmesi, insan güvenliği gibi konular IsDB tarafından sürekli sorgulanan alanlar olmuştur (Aslan, 2016: 110).

IsDB, yoksullukla mücadele yaklaşımını "Ekonomik Güçlendirme (EE)" kavramına yükleyerek değerlendirmeler yapmakta ve kavramın kapsamını ortaya koymaktadır. Ekonomik güçlendirme yaklaşımı, yoksul ve sosyal yönden dezavantajlı kişileri ailesine ve topluma yük olarak görmemek; yoksulların keşfedilmesi ve geliştirilmesi gereken büyük yeteneklere sahip olduğunu düşünmek; yeteneklerini kullanmaları için yoksulların zihniyeti üzerinde çalışmak; yoksulluktan kurtarma yardımı yaklaşımından kalkınma ve pazar temelli desteğin bir karışımına geçişi sağlamak; yoksulları değer zincirinde potansiyel bir ekonomik aktör olarak düşünmek; sosyal, ekonomik ve finansal performans arasındaki dengeyi dikkatlice düşünmek; serbest meslek ve iş yaratmaya güvenmek şeklinde 7 temele dayanmaktadır (IsDB, 2021: 2). IsDB'nin, esasında yoksulluk sorununa ilişkin felsefesini ekonomik güçlendirme kavramı ile ortaya koyduğu ile görülmektedir.

IsDB'ye göre, yoksulluğun çok yönlü doğası göz önüne alındığında, yoksulun tüm potansiyelini ortaya çıkarması için en az 6 engelin kaldırılması gerekmektedir. Bu engeller, iyi tasarlanmış ve kârlı proje fırsatlarına erişim eksikliği, yoksulların ekonomik faaliyetlerini destekleyen akıllı ortaklıklar kurmaları için düşük sosyal sermayenin olması, yoksulların ekonomik faaliyetlerini destekleyen yeterli ekonomik altyapının olmaması, uygun finansmana erişim eksikliği, kapasite eksikliği ve öz-potansiyel konusunda zayıf inanç, ilgili pazarlara erişim eksikliği şeklindedir. "Ekonomik güçlendirme" müdahaleleri, yoksullara yalnızca finansal içermeyi sağlamak için gerekli girdilere/araçlara uygun erişimi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yoksulların ekonomiye tam olarak dahil edilmesini sağlar. Böylece; kapasite inşası, akıllı ortaklıklar, uygun fonlama, altyapının desteklenmesi, yatırım fırsatlara, ilgili pazarlara erişim, yoksulların ekonomik bir aktör olarak düşünülmesi, sigorta-tasarruf hesapları-finansal eğitim- temel ihtiyaçlara yönelik krediler şeklinde hem ekonomik güçlendirmenin hem finansal içermenin yer alacağı bir sistemin kurulması hedeflenmektedir (IsDB, 2021: 3).

2001'den bu yana IsDB, mikro finans girişimlerini en iyi uygulamalardan ve alınan derslerden öğrenerek geliştirmektedir. "Ekonomik Güçlendirme", yoksulluk sorununu yapılandırılmış bir şekilde ele almak için kapsamlı bir metodoloji olarak geliştirilmiştir. Bu kapsamda 56 Mikro finans uygulamasıyla, 548 Milyon \$ onaylanmış fona ve 1 milyon 200 binden fazla yeni işe imkân sağlanmıştır (IsDB, 2021: 4).

IsDB, İslami mikro finans uygulamaları ile de yoksulluk sorunuyla mücadele etmektedir. Bu kapsamda yeni İslami mikro finans kurumları oluşturmakta ya da mevcut kurumların kapasitesini güçlendirmektedir. İslam Kalkınma Bankası, bu



çerçevede yoksulları kendi içinde sınıflandırarak aşağıdaki farklı iş modellerini ortaya koymaktadır (Alsagoff ve Surono, 2015: 13-15):

- Aşırı yoksullar için sosyal yardımlar (geçim desteği, temel ihtiyaç finansmanı, basit gelir getirici aktiviteler oluşturma),
- Yoksullar için mesleki ve temel iş eğitimi (sosyal kapasite oluşturma, varlık donuşumu vb),
- Aktif yoksullar için iş destekleri (iş geliştirme, network oluşturma, pazara erişim, ileri beceriler, teknoloji),
- Yüksek kapasiteli ve uygulanabilir iş fikirleri olan yoksullar için finansal hizmetler (ortaklık, kredi, tasarruf, sigorta, yatırım),
- İş dünyasında yer alan yoksullar için denetim ve sürekli ortaklık (proje sahipliği ve değer hizmetler).

Yukarıda bahsedilen İslami mikro finans yöntemleriyle yoksulluğun giderilmesine katkı sağlanması, yoksulların potansiyellerinden ve becerilerinden yararlanılması, yoksulların ekonomiye ve topluma kazandırılması hedeflenmektedir. İİT'nin, IsDB kaynakları ile farklı projelere onayladığı kaynak ve proje sayıları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Kuruluşundan Günümüze IsDB'nin Sektörlere Göre Onayladığı Finansman ve Proje Sayısı (1975-2022)**

İlgili Sektör	Onaylanan Kaynak (Milyar \$)	Proje Sayısı
Tarım	20.6	1.538
Eğitim	5.4	1.936
Enerji	68,2	1.427
Finans	13,6	1.549
Sağlık	5.8	905
Sanayi ve Madencilik	24.5	2.272
Bilgi ve İletişim	1	125
Emlak	3	60
Ulaştırma	13,6	541
Temizlik, Su ve Kent Hizmetleri	7,8	532
Diğer sektörler	2.1	323

Kaynak: (IsDB, 2022: 4)

Tablo 2'de görüldüğü üzere IsDB kaynakları ile 1975'ten 2022'nin ilk çeyreğine kadar olan dönemde projelere toplam 165.8 Milyar \$ bir onay verilmiştir. IsDB kaynakları ekonominin birçok sektörüne aktarılmakla beraber en çok enerji, sanayi-madencilik ve tarım sektöründe yoğunlaşmalar olduğu görülmektedir.

#### 4.4. ISFD ve Yoksullukla Mücadele

İİT çatısı altında gerçekleştirilen yoksulluk alanındaki çalışmalar arasında Kalkınma İçin İslami Dayanışma Fonu (ISFD) yer almaktadır. İİT'nin uzmanlık organlarından biri olan IsDB, yoksulluk konusuna daha fazla odaklanmak ve yoksullukla mücadeleye hız kazandırmak için kendi bünyesinde bir fon olarak ISFD'yi oluşturmuştur. 2007 yılında faaliyete geçen ISFD'nin ana misyonunu "Yoksulluğun azaltılması" oluşturmaktadır. Fonun amaçları:

- Üye ülkelerde yoksullukla mücadele ve yoksul yanlısı ekonomik büyümeyi teşvik etmek,
- Yoksullar için üretken kapasiteyi ve sürdürülebilir gelir yaratma araçlarını geliştirmek için finansal destek sağlamak,
- İnsani gelişmeyi ilerletmek, özellikle cehaleti azaltmak ve hastalıkları/salgınları ortadan kaldırmak şeklindedir.

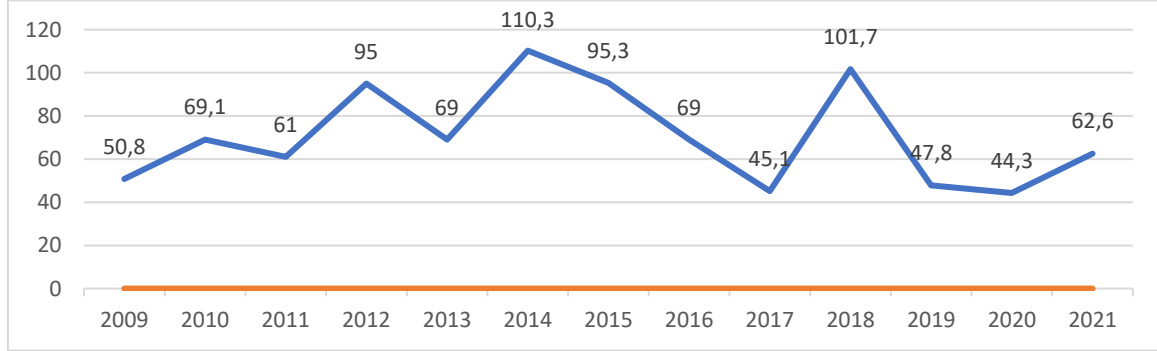
Fonun öncelikli alanları eğitim, sağlık, su ve temizlik gibi insani gelişme alanları; tarımsal ve kırsal kalkınma, kırsal alanda temel altyapının gelişimi kapasite inşası, kadınların ve gençlerin güçlendirilmesine yöneliktir (ISFD, 2021: 6). Fon, insani gelişme, tarım, kırsal kalkınma ve temel altyapı konularına odaklanmaktadır. Fonun ödenmiş sermayesi 31 Ekim 2021 itibariyle, 10 Milyar \$ olan hedef sermayenin yaklaşık %26'sını temsil eden 2.529 milyar \$'a ulaşmıştır. Diğer bir tabirle, ISFD'nin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için şu anda 7.4 Milyar \$ daha kaynağa ihtiyaç bulunmaktadır.

Fon, başlangıcından bu yana, aşağıdaki programlara ayrıcalıklı finansman sağlayarak İİT üyesi ülkelerde yoksulluğun azaltılmasına odaklanmıştır:

- Yoksul yanlısı büyümeyi teşvik etmek,
- Özellikle sağlık ve eğitim olmak üzere insani gelişmeyi desteklemek,
- Yoksullar için sosyal güvenlik ağları sağlamak ve
- Yoksulların iyi yönetişimi ve kamu hizmetlerine erişimini geliştirmek.

2005'te kurulan ISFD'nin yoksullukla mücadele edilmesine yönelik ayırdığı kaynak Grafik 1'de görüldüğü üzere yıllar içinde değişmektedir.

**Grafik 1: ISFD Tarafından Onaylanan Finansman Miktarı (2009-2021)**



**Kaynak:** (ISFD, 2021: 24).

Grafikten görüldüğü üzere, ISFD'nin onaylamış olduğu toplam 920 Milyon \$ üzerindeki finansal kaynakların dağılımı, yıllar içinde 45-110 Milyon \$ arasında değişmektedir. 2014 ve 2018 yıllarında 100 Milyon \$ üzerinde bir kaynak kullanımı olmuştur. ISFD'nin 2021'de onayladığı 62,6 milyon \$ içinde 31 milyon \$ imtiyazlı krediler, 31,6 \$ ise hibe olarak gerçekleşmiştir.

2009-2021 döneminde ISFD operasyonları %27 tarım, % 21 sağlık, % 18 eğitim, % 14 enerji, % 6 su, sanitasyon, kent hizmetleri, % 1 ulaşım, % 2 sanayi ve madencilik ve % 11 diğer alanlara kaynak aktarımı şeklinde gerçekleşmiştir (ISFD, 2021: 26).

ISFD tüm üye ülkelerde yoksullukla mücadele etmeye çalışsa da en az gelişmiş üye ülkeler (LDMC) şimdiye kadar yararlanıcıların çoğunluğunu oluşturmuştur. Yalnızca

2021'de, finansmanın yaklaşık %63'ü LDMC'lere yönelik olmuştur (ISFD, 2021: 25). Kuruluşundan itibaren ise, ISFD finansmanının yaklaşık %78'i LDMC ülkelerine sağlanmıştır (ISFD, 2022, 1).

ISFD finansmanı, 51 binden fazla öğrenciyi ve 4 binden fazla öğretmeni eğiterek ve destekleyerek, 700'den fazla okulun inşasını kolaylaştırmış; 105 binden fazla kişi gıda güvenliğinin sağlanmasından yararlanmış; sağlık hizmetlerini 73 milyon kişiye erişilebilir hale getirmiş ve değerlendirmeye tabi on ülkede 2,8 milyon kişiye iş fırsatları oluşturmuştur (ISFD, 2021: 25).

ISFD tarafından, önlenebilir körlükle mücadelede yardım, savunmasız işletmelerin ekonomik dayanıklılığının güçlendirilmesi, okul dışı çocuklar programı, yoksulluğun azaltılması için ISFD-STK'ların güçlendirilmesi programı, Covid-19 acil müdahale girişimi, bölgesel kurak alanlar Doğu Afrika, bölgesel toprak verimliliği programı, mikro finans destek programı, küçük çiftlik tarım programı, burs programı, mesleki okuryazarlık programı gibi çok sayıda program desteklenmiştir (ISFD, 2022: 4).

İslam Kalkınma Bankası'nın da içinde olduğu İslam Kalkınma Bankası Grubu, 2008 yılında başta en az gelişmiş ülkeler olmak üzere Afrika'daki İİT üye ülkelerini desteklemek amacıyla *Afrika'nın Kalkınması Özel Programı (SPDA)* başlatmıştır. Program, yoksulluğun azaltılması ve ekonomik kalkınma, sürdürülebilir ekonomik büyümenin ortaya çıkması ve bölgesel entegrasyonun güçlendirilmesi için çaba göstermektedir. SPDA'nın hedef sermayesi 12 milyar \$'dır. SPDA tarafından 490 proje girişimi onaylanmış, bu projelerin 315'i 2,9 milyar \$'lık kaynak ile (onaylanan miktarın %55,4'ü) tamamlanmış, 143 girişim halen aktif olup, brüt SPDA onaylarının %35,5'ini temsil etmektedir ve onaylanan projelerin %9,2'si diğer bir ifadeyle 32 girişim ise iptal edilmiştir (COMCEC, 2021a: 33).

SPDA tarafından tamamlanan projelerin % 36'sı ulaşım, % 15'i tarım, % 13'ü enerji, % 11'i sağlık, % 8'i eğitim, % 7'si sanayi ve madencilik ve geri kalanı bilgi iletişim teknolojileri, içme suyu, kentsel alan gibi diğer sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda örneğin Sudan'da Roseires Barajı, Bamako Sosyal Konut Temel Kentsel Altyapı Projesi, Bamako'da Sosyal Konut Projesine Destek, Linguere-Matam Yolu - Senegal, Dapaong-Ponio-Burkina Faso Sınır Yolu İnşaatı, Fildişi Sahili'ndeki Merkez-Kuzey-Batı için Çatışma Sonrası Yeniden Yapılanma Programına Destek şeklinde bazı projeler gerçekleştirilmiştir (COMCEC, 2021b: 10-12).

## 5. İİT Organlarının Yoksullukla İlgili Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Bilindiği üzere İİT bünyesinde çok sayıda yan organ, bağlı organ, uzmanlık organları ve Daimi Komite şeklinde organlar yer almakta ve bu organlar farklı düzeylerde yoksulluk sorunuyla ilgili faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada yoksulluk odaklı çalışmalarına yer verilen COMCEC, SESRIC, IsDB ve IsDB çatısı altında yer alan ISFD'nin yoksullukla ilgili geliştirdiği mekanizmalar ve çalışmalar Tablo 3'e özetlenmiştir.

**Tablo 3: İİT Bünyesindeki Kurumların Yoksulluk Odaklı Çalışmaları**

Kurumlar	Yoksulluk Odaklı Çalışmaları
<a href="#">İslam İş Birliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İş Birliği Daimi Komitesi (COMCEC)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMCEC Stratejisi</li> <li>- Yoksulluğun Azaltılması Çalışma Grubu oluşturulması</li> <li>- <a href="#">Yoksulluğun azaltılması çalışma grubu raporları</a></li> <li>- <a href="#">Çalışma Grubu üyesi ve İİT kuruluşlarının geliştirdikleri projelere finansman sağlama</a></li> <li>- Proje Finansman Mekanizması oluşturulması</li> </ul>
İslam Ülkeleri İstatistik, Ekonomik ve Sosyal Araştırma ve Eğitim Merkezi (SESRIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İİT ülkelerinde Mesleki Eğitim ve Öğretim Programı (OIV-VET)</li> <li>- OIC-VET Stratejik Yol Haritası</li> <li>- Yoksulluğu Azaltma Kapasite Geliştirme Programı (PA-CaB)</li> <li>- İİT ülkelerinde yoksulluğun azaltılması ile ilgili istatistikler ve yayınlar</li> <li>- Yoksulluk İstatistiklerinde İİT Üyesi Ülkelerin İstatistiksel Kapasitelerinin Artırılması Projesi</li> </ul>
İslam Kalkınma Bankası (IsDB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISDB kanalıyla Yoksullara yönelik özellikle mikro finans yoluyla finansal destek sağlama</li> <li>- Afrika'nın Kalkınması Özel Programının (SPDA) geliştirilmesi</li> </ul>
Kalkınma İçin İslami Dayanışma Fonu (ISFD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISFD kanalıyla tavizli krediler, hibeler ve programlar</li> </ul>

**Kaynak:** Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

İİT bünyesinde bu çalışmada bahsedilen her organ, kendi çalışma alanı ve amacına uygun olarak yoksulluk konusunu gündemine almakta, bu kapsamda stratejiler, politika belgeleri hazırlamakta ve yayınlar gerçekleştirmektedir. Örneğin İslam Kalkınma Bankası daha çok projelerin finansmanını sağlamaya odaklanırken, SESRIC, özellikle eğitim ve istatistik çalışmaları üzerinden konuyu gündeminde tutmaktadır. COMCEC ise, geliştirdiği strateji belgesine uygun olarak bu alanda oluşturduğu Çalışma Grubu ile konuyu sistematik şekilde ele almakta ve diğer kuruluşların çalışmalarına yön gösterici olmaktadır.

İİT organlarının geliştirdiği yoksulluk politikalarının başarılı olmasında üye ülke uygulamaları kilit rol oynamaktadır. İİT, yoksullukla ilgili politikalar geliştirirken, üye ülkelerin bu politikalara uyum sağlaması ve mekanizmalar ortaya koyması çok önemlidir. Örneğin, üye ülkelerin yoksulluğa yönelik mücadelede çalışmalarını tamamen yoksulluğa odaklayan öncü bir kurum oluşturması ve bu kurumun İİT 'nin yoksullukla mücadele politikalarına destek vermesi, üye ülkelerdeki İslami finans sektörlerinin İİT politikasına paralel, yoksullara yönelik etkili finansman sağlaması, yoksullukla mücadelede vakıf, zekât gibi mekanizmaların rolünün desteklenerek geliştirilmesi gerekmektedir.

Yoksullukla mücadelede üye ülkeler arasında iş birliklerinin sağlanması gereklidir. Bu kapsamda, kurumsal ve ekonomik kapasitesi ve mali kaynakları güçlü olan ülkelerin, yoksulluğun yaygın olduğu ülkelere ve bölgelere yatırımlar yapması sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

İİT'nin yoksulluk konusuna odaklanan birçok organı yer almakta, bu organlar arasında etkili bir koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Yoksulluk konusuna ilişkin politikalara COMCEC önderlik yapmakta, strateji belgesi ve bünyesindeki çalışma grubu ile politikalar geliştirmektedir. COMCEC öncülüğünde yeni bir yol haritasının geliştirilmesine, üye ülkeler ile İİT arasında yoksulluk politikaları ve uygulama sonuçlarının takibine ihtiyaç bulunmaktadır. İİT'nin üye ülkelerle istişare ederek yoksulluğun azaltılmasına yönelik somut, ölçülebilir, ülke ve bölge bazlı hedefler koyması gerekmektedir. Üye ülkelerin bu hedeflere uygun taahhütlerde bulunması, bu alandaki politikaları ve sonuçları hakkında raporlar hazırlanması ve bu raporlara göre İİT'nin bu taahhütler üzerinden değerlendirmeler ve analizler yaparak bir sistem oluşturması çok yararlı olacaktır. Bu noktada, üye ülkelerin BM, ILO gibi uluslararası kuruluşlarla iş birliği ile gerçekleştirdikleri yoksulluğun önlenmesine yönelik projelerin ve diğer faaliyetlerin İİT yoksulluk politikaları ile uyumu sağlanmalıdır.

Yoksullukla mücadelede, finansman kaynaklarına erişimin sağlanması ve mali kaynakların artırılması gerekmektedir. Bu noktada özellikle IsDB ve ISFD'nin finansman yapısının güçlendirilerek ve kaynaklarının çeşitlendirilerek İİT bünyesinde ilgili ülkenin veya bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda sektörel, konu bazlı ve bölgesel bazlı yeni fonların kurulması, mikro kredi uygulamalarının yaygınlaştırılması, girişimciliğin özendirilmesi ve özellikle teknolojiye dayalı yatırımların desteklenmesi ihmal edilmemelidir.

SESRIC, İİT yapısındaki bir organ olarak, yoksullukla mücadelede mevcut mesleki eğitim programlarını güçlendirmeli, programların daha kapsayıcı ve geniş katılımı olması için adımlar atmalıdır. SESRIC, her yaş grubuna yönelik, üye ülkelerdeki kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği halinde yaşam boyu öğrenme programlarının geliştirilmesi, girişimciliğin özendirilmesine ve desteklenmesine yönelik bilgi ve danışmanlık hizmetleri kapsamında eğitimler verilmesi gibi çalışmalarını güçlendirmelidir. Üye ülkelerin yoksullukla mücadelede aldıkları başarılı politika sonuçlarının diğer ülkelerle paylaşımını sağlamada aracılık rolü üstlenebilir. İklim değişikliğine bağlı altyapıya ciddi zararlar veren doğal afetlerin etkilerini en aza indirmek için üye ülkelerle teknik iş birliği halinde acil durum müdahale mekanizmaları geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Başka bir İİT üyesi ülkede eğitim gören öğrencilerle, İİT kurumlarının bir araya gelmesine yönelik projeler geliştirerek, öğrencilerin yoksulluğun giderilmesine yönelik projeler geliştirilmesi için desteklenmesine yönelik çalışmalar ortaya koyabilir. Tüm bunlara ilaveten SESRIC, üye ülkelerdeki yoksulluğun boyutlarına ve yoksullukla mücadeledeki gelişmelere ilişkin sistematik, belirli periyotlarda ve detaylı istatistikler ve analizler ortaya koyarak, sorunun tüm ülkelerdeki görünümünü ortaya koymalıdır.

## **6. İİT Ülkelerinde 2011 Sonrası Dönemden Günümüze Yoksulluğa İlişkin Verilerin Analizi**

Günümüz dünyasının en önemli sosyo-ekonomik sorunlarının biri olan yoksulluk sorununa karşı hemen her ülkenin ve birçok uluslararası kuruluşun doğrudan ya da dolaylı olarak geliştirdiği politikalar ve bu politikaların yansımaları bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında İİT'nin 2011-2021 arası dönemdeki yoksulluğa ilişkin verileri, gelir yoksulluğu ve çok boyutlu yoksulluk verileri ile UNDP (Birleşmiş Milletler

Kalkınma Programı) insani gelişmişlik verileri çerçevesinde Tablo 4’te analiz edilmeye çalışılacaktır.

**Tablo 4: Dünyada ve İİT ülkelerinde Gelir Yoksulluğu ve Çok Boyutlu Yoksulluğa İlişkin Temel Göstergeler (2011-2021)**

Yıllar	Dünyada Yoksulluk				İİT Ülkelerinde Yoksulluk			
	Yoksul Sayısı (Milyon Kişi)	Gelir Yoksulluğu Oranı (%)	Çok Boyutlu Yoksulluk Yaşayan İnsan Sayısı (Milyon Kişi)	Çok Boyutlu Yoksulluk Oranı (%)	Yoksul Sayısı (Milyon Kişi)	Gelir Yoksulluğu Oranı (%)	Çok Boyutlu Yoksulluk Yaşayan İnsan Sayısı (Milyon Kişi)	Çok Boyutlu Yoksulluk Oranı (%)
2011(*)	964	17.4	1.650	31	322	22.3	400	28
2021(**)	698	9	1.200	19.1	324	20	464 (2020)	28

**Kaynak:** ([devinit.org](http://devinit.org); COMCEC, 2021a: 35; OPHI, 2011: 2; OPHI, 2022; SESRIC, COMCEC, 2015; ISFD, 2012: 11; ISFD, 2021)

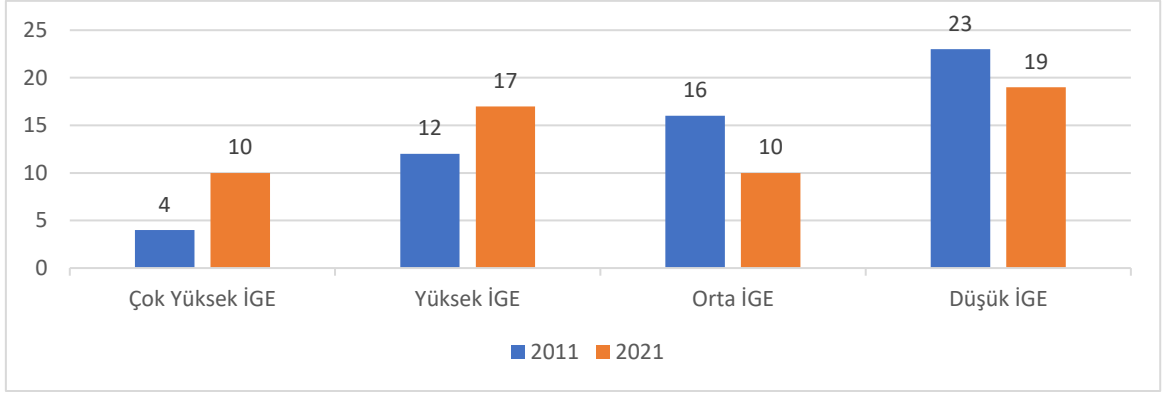
\* 2011 yılı rakamları gelir yoksulluğu hesaplamaları, günlük 1,25 \$ altındaki geliri yansıtmaktadır.

\*\*2021 yılı rakamları gelir yoksulluğu hesaplamaları, günlük 1,90 \$ altındaki geliri yansıtmaktadır.

Dünya, son 30 yılda yoksulluk rakamlarında önemli gelişmelere tanıklık etmektedir. 1,25 \$’lık uluslararası yoksulluk sınırının altında yaşayan insanların sayısı 1990’da 1 milyar 829 milyondan 2011’de 964 milyona yani neredeyse yarıya düşmüştür. Aynı dönemde, İİT üyesi ülkeler de yoksullukla mücadelede önemli kazanımlar elde etmiş, toplam İİT nüfusu neredeyse 500 milyon kişi artmasına rağmen günde 1,25 \$ ile yaşayan insan sayısı 1990’da 396 milyon iken 2011’de 322 milyona düşmüştür. Sonuç olarak, 1990’da yoksulların İİT toplam nüfusu içindeki payı % 40’ın üzerinde iken, bu oran 2011’de %22,3 olarak kaydedilmiştir (SESRIC, COMCEC, 2015: 6). 2021 yılına gelindiği zaman ise dünyadaki yoksul sayısı 700 milyonun altına düşerek, % 9’lara gerilemiş, İİT ülkelerinde ise 324 milyon kişi ile % 20’lere gerilemiştir.

İİT geneline bakıldığında gerek gelir yoksulluğu gerek çok boyutlu yoksulluk oranlarında, dünyadaki düşüşe paralel bir azalma olmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri sorgulandığında iki unsur öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi 2005-2021 arası dönemde özellikle 415 milyondan fazla insanın çok boyutlu yoksulluktan çıktığı Hindistan verilerinin (UNDP, OPHI, 2022: 2) dünya verilerini olumlu yönde etkilemesidir. İkincisi ise Sahra Altı Afrika ülkelerinin yoksulluktan en çok muzdarip olan ülkeler grubunu oluşturması ve İİT içerisinde de bu grubun en kırılgan kesim olmasıdır.

Grafik 2’de İİT ülkelerinin UNDP İnsani Gelişmişlik Endeksi içindeki sayısına bakıldığı zaman 2011’den 2021 yılına kadar belirgin bir iyileşme görülmektedir. İnsani gelişme endeksi, ekonomiden çok insanlara ve onların fırsatlarına ve seçimlerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda bireylerin yaşam süreleri, eğitim ve gelir düzeyleri üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır.

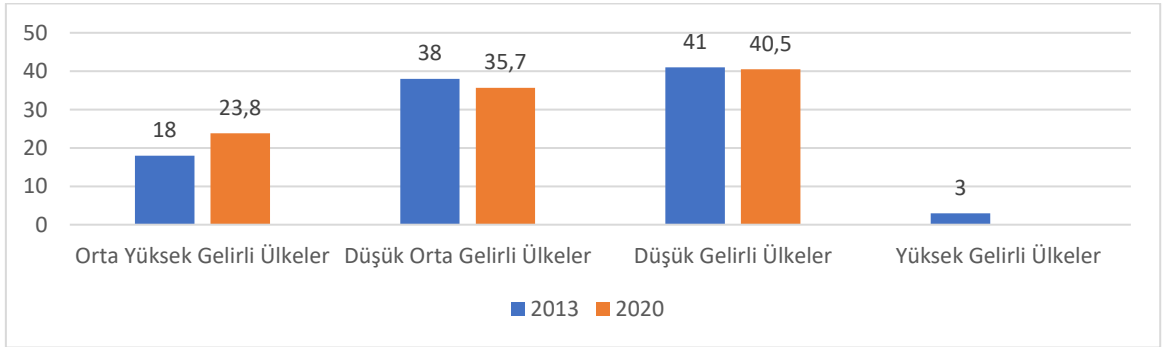


Şekil 1: UNDP İnsani Gelişmişlik Endeksinde Yer Alan İİT Üye Sayısı (2011-2021)

Kaynak: (UNDP, 2011; 2022: 24-27).

Buna göre 2011-2021 arası dönemde hem çok yüksek İGE, hem de yüksek İGE kapsamında yer alan ülke sayısı artmış, diğer taraftan orta İGE ve düşük İGE kapsamında yer alan ülke sayısında azalma yaşanmıştır. Çok yüksek İGE kapsamındaki üye ülke sayısı 2011’de 4 iken 2021’de 12’ye diğer bir ifadeyle % 7’lerden % 18’lere ulaşmış, yüksek İGE’de yer alan ülkelerin sayısı 10’dan 17’ye, oransal olarak % 18’lerden % 30’lara ulaşmıştır. Aynı dönemde orta İGE’de yer alan ülke sayısı 16’dan 10’a oransal olarak % 28’den % 18’e, düşük İGE’de yer alan ülke sayısı ise 232den 19’a başka bir tabirle % 41’lerden % 34’lere düşmüştür. Bu rakamlar İİT ülkelerinin insani gelişmişlik bakımından ilerleme içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Ülkelerin insani gelişme kategorileri ile gelir düzeyleri birlikte incelendiğinde, bir ülkenin gelir düzeyinin her zaman olmasa da çoğu durumda insani gelişme kategorisi ile paralel olduğu görülmektedir. Örneğin İİT bünyesinde yer alan yüksek gelirli ülkelerin tamamının yanı sıra yüksek orta gelirli ülkeler düzeyinde yer alan Türkiye, Kazakistan, Malezya’da yüksek insani gelişmişlik düzeyinde yer almaktadır.



Şekil 2: İİT Üyesi Ülkelerin Gelir Durumuna Göre, Çok Boyutlu Yoksulluk İçindeki Payı (%), (2013-2020)

Kaynak: (COMCEC, 2021a: 13; 2013: 10)

Grafik 3, İİT bünyesinde yer alan ülkelerin gelir düzeylerine 2013-2020 yılları içerisindeki çok boyutlu yoksulluk durumunu ortaya koymaktadır. Buna göre çok boyutlu yoksulluk bakımından, 2013 yılında İİT üyesi ülkelerin % 41’i düşük gelirli ülkeler, % 38’i düşük orta gelirli ülkeler, % 18’i orta yüksek gelirli ülkeler ve % 3’ü

yüksek gelirli ülkeler arasında yer alırken bu oranlar 2021 yılında sırasıyla, % 40,5, % 35,7, % 23,8 ve %0 olarak gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle, İİT ülkelerinde çok boyutlu yoksulluk yaşayan ülkelerin oranı 2013'ten 2021 yılına gelindiğinde bir miktar azalma kaydetmiş, yüksek gelirli ülkelerde çok boyutlu yoksulluk ortadan kalkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

57 üyesi bulunan, Birleşmiş Milletler'den sonra dünyanın ikinci büyük uluslararası kuruluşu olan ve Filistin sorunundan hareketle İKÖ adıyla kurulan İİT, 2011 yılında şimdiki adıyla bir dönüşüm sürecine girmiştir. Kuruluşundan günümüze kadar üye ülkelerde siyasi, kültürel, sosyal, ekonomik, eğitim, sağlık, ulaşım vb. alanlarda üye ülkelerin sorunlarına çözüm bulmak amacıyla çok önemli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada İİT'nin 2011 sonrası dönemde yoksulluk sorununu nasıl ele aldığı, hangi mekanizmalar geliştirdiği, nasıl bir örgütlenmeye gittiği ele alınmıştır. Bu kapsamda, İİT'nin yoksulluk sorununu ıskalamadığı, aksine yoksulluğun azaltılması için bünyesindeki COMCEC, SESRIC, IsDB ve ISFD kanalıyla politikalar ürettiği, programlar geliştirdiği, stratejiler oluşturduğu, eğitim faaliyetleri ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bütün bu çabaların, sorunun boyutları karşısında yetersiz kaldığı, yeni açılımlar ve güçlü desteklerle sorunun çözümüne daha fazla odaklanması gerektiği anlaşılmaktadır. İİT'nin yoksulluk sorunu karşısında kapasitesini artırmak için yapılabilecek çeşitli politikaların neler olabileceği konusunun üye ülkeler tarafından gündeme getirilmesi gerekmektedir. İİT'nin yoksulluk sorununu etkin bir şekilde azaltılması için aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır.

- Üye ülkelerdeki İslami finans sektörlerinin İİT politikasına uygun olarak yoksullara yönelik etkili finansman sağlaması,
- Yoksullukla mücadelede vakıf, zekât ve diğer mekanizmaların rolünün desteklenmesi ve geliştirilmesi,
- Ekonomik kapasitesi ve mali kaynakları güçlü üye ülkelerin, yoksulluğun yaygın olduğu ülkelere ve bölgelere yatırımlarını kanalize etmesi,
- Üye ülkelerin yoksulluğa yönelik mücadelede ayrı bir kurum oluşturması ve bu kurumun İİT 'nin yoksullukla mücadele politikalarına destek vermesi,
- Üye ülkelerin yoksulluğun çözümüne ilişkin taahhütler geliştirmesi, İİT'nin bu taahhütler üzerinden değerlendirmeler ve analizler yapması,
- Üye ülkeler tarafından yoksullukla ilgili uyguladıkları politikalar ve sonuçları hakkında raporlar hazırlanması ve bu raporlara göre İİT'nin kurumsal kapasitesini geliştirerek, bu alana ayırdığı finansman kaynağını çeşitlendirerek, ihtiyacı olan üye ülkelere finansman desteği sağlaması,
- Üye ülkelerin çoğunlukla az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere oluşması nedeniyle her alanda, özellikle yoksullukla mücadelede, iş birliği yapılması,
- İİT bünyesinde ilgili ülkenin veya bölgenin ihtiyaçlarını dikkate alarak sektörel, konu bazlı ve bölgesel bazlı yeni fonların kurulması,
- İİT'nin yoksulluğun azaltılmasına yönelik somut, ölçülebilir ülke ve bölge bazlı hedefler koyarak hedeflerin gerçekleştirilme zamanının takvimlendirmesi
- Üye ülkelerin UNDP, ILO, Dünya Bankası gibi diğer uluslararası kuruluşlarla iş birliği ile gerçekleştirdikleri yoksulluğun önlenmesine yönelik projelerin ve diğer faaliyetlerin İİT yoksulluk politikaları ile uyumunun sağlanması,



- Yoksullara yönelik sağlık, eğitim, yaşam boyu öğrenme, insani yardım çalışmalarının geliştirilmesinde ulusal ve uluslararası STK'larla iş birliği yapılması
- Üye ülkelerin yoksullukla mücadelede aldıkları başarılı politika sonuçlarının diğer ülkelerle paylaşımının sağlanması için mekanizmalar oluşturulması
- İklim değişikliğine bağlı kuraklık, sel, kasırga ve yangın gibi altyapıya ciddi zararlar veren doğal afetlerin etkilerini en aza indirmek için üye ülkelerle teknik iş birliği halinde acil durum müdahale mekanizmaları geliştirilmesi,
- Yoksulların durumunun iyileştirilmesinde mikro kredi uygulamaları dahil olmak üzere yaşam boyu öğrenme programları geliştirilmesi, iş kurmanın özendirilmesine, girişimciliğin desteklenmesine yönelik bilgi ve danışmanlık hizmetlerine erişilebilirliğin artırılması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin günümüzde ulaştığı boyut ve önem nedeniyle yoksulluğun giderilmesindeki rolü düşünüldüğü zaman İİT kaynaklarından önümüzdeki dönemlerde bu alana daha fazla kaynak ayrılması,
- Başka bir İİT üyesi ülkede eğitim gören öğrencilerle, İİT kurumlarının bir araya gelmesine yönelik projeler geliştirilmesi, öğrencilere yoksulluğun giderilmesine yönelik projeler geliştirilmesi için desteklenmesi.

Dünya nüfusunun %22'sini, dünya yoksullarının ise %40'ını bünyesinde barındıran İİT, yoksulluk sorunuyla ciddi anlamda karşı karşıya bulunmaktadır. Buna yönelik bu çalışmada ele alındığı üzere İİT tarafından gerçekleştirilen ciddi adımlar mevcut olmakla beraber, sorunun boyutları dikkate alındığı zaman, yukarıdaki önerilere paralel olarak İİT'nin sorunu daha hassas ele alması ve üye ülkelerle daha fazla iş birliği geliştirmesi, birçok sosyal ve ekonomik sorunun ardında yer alan yoksulluk sorununun azalmasına katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Alsagoff, S.H. ve Surono, A.O. (2015). Empowering The Poor Through Islamic Microfinance: Experience Of The Bank Of Khartoum Sudan In Value Chain Project Financing. İslamic Development Bank.
- Ataman, M. ve Gökşen, A.N. (2014). Sembolizm ve Aktivizm Arasında İslam İşbirliği Teşkilatı, Ocak 2014 Sayı: 76, Seta.
- Acar, M. (2019). Uluslararası Bir Aktör Olarak İslam İşbirliği Teşkilatı. Barış Araştırmaları Ve Çatışma Çözümleri Dergisi, 7(1), 51-68.
- Aksan, G. (2012). Yoksulluk ve Yoksulluk Kültürünün Toplumsal Görünümleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 27 / 2012, 9-19  
<https://Dergipark.Org.Tr/En/Download/Article-File/1724394>
- Aslan, E. (2016). Dünya Bankası Ve İslam Kalkınma Bankası'nın Yoksullukla Mücadele Politikaları: 2002 Sonrası Türkiye Örneği. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Başaran, A. (2021). Türkiye-Rusya Federasyonu İlişkilerinde Karadeniz Ekonomik İşbirliği Teşkilatı, Karadeniz ve Karadeniz Ülkeleri, 100. Yılında Türkiye-Rusya

- İlişkileri ve Karadeniz (Moskova Antlaşması'ndan Günümüze, Ed. Mehmet Okur, Yüksel Küçüker, Ahmet Nazif Ünalmiş, Ankara, Akçağ Yayınları, 197-236.
- Birdişli, F. ve Atawula, M. (2019). İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT)'Nin Önemi Ve Bölgesel Güvenlik Sorunlarının Çözümünde İşlevsizliğin Nedenleri. Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(20), 77-101.
- COMCEC.(2012). COMCEC Strategy, Making Cooperation Work COMCEC Strategy Forbul Ding An Interdependent Islamic World, Ankara,
- COMCEC. (2021a). COMCEC Poverty Outlook 2021, COMCEC Coordination Office November 2021,
- COMCEC (2021b), Report on SPDA Special Program For The Development of Africa, 37 Th Ministerial Session 24-25 November 2021.
- COMCEC. (2017). Report on Spda Special Program For The Development of Africa, Meeting of the Follow-up Committee of the COMCEC, Ankara, Turkey.
- IsDB. (2021). Economic Empowerment, An IsDB Innovative Approach For Poverty Alleviation And Sustainable Development, Economic Empowerment Department, President's Complex,
- ISFD (2012). Islamic Solidarity Fund for Development, Fifth Annual Report
- ISFD. (2021). Islamic Solidarity Fund for Development, 14th Annual Report
- ISFD. (2022). ISFD Group in Brief, Empowering People For A Sustainable Future
- Kılıç, J. ve Tunçsiper, B. (2021). Çok Boyutlu Yoksulluk İle Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Ve Bazı Ülkeler İçin Sistem Gmm Analizi (2010-2018), Issn: 1304-4796 Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Manisa Celal Bayar University Journal Of Social Sciences 2021; 19 (4); 101-114
- Koç, N. (2019). İslâm Dünyasında Birlik Arayışları: İslâm Konferansı - İslâm İşbirliği Teşkilatı Ve Türkiye. Türk İslâm Medeniyeti Akademik Araştırmalar Dergisi, 14(28), 261-286.
- OIC, Charter of the Organisation of Islamic Cooperation (OIC)
- OIC. (2013). Cairo Final Communiqué of The Twelfth Session of The Islamic Summit Conference "The Muslim World: New Challenges & Expanding Opportunities" Cairo - Arab Republic of Egypt. 6-7 february, 2013
- OIC. (2016). Final Communiqué of The 13th Islamic Summit Conference (Unity and Solidarity For Justice And Peace) Istanbul, Republic of Turkey 14-15 April 2016
- OIC. (2016). The OIC- 2025 Programme of Action.
- OIC. (2019). Final Communiqué of The 14 Th Islamic Summit Conference (Session of Hand in Hand Toward The Future) Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia 31 May 2019
- OPHI, (2011). Oxford Poverty And Human Development Initiative, Multidimensional Poverty Index 2011
- SESRIC. (2019). Oic-Tvet Strategic Roadmap Oic-Tvet Strategic Roadmap 2020-2025 Oic Tvet Oic Tvet,

- SESRIC. (2021). Statistical Yearbook on OIC Member Countries 2021  
<https://SESRICdiag.Blob.Core.Windows.Net/SESRIC-Site-Blob/Files/Article/808.Pdf>
- SESRIC. (2022). Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Bölümü,  
<https://www.sesric.org/SESRIC-Department-Research-Ar.Php>, Erişim:  
15.10.2022
- SESRIC, Poverty Alleviation Capacity Building Programme (PA-CaB),  
<https://Www.sesric.org/Cbp-Oic-Pap.Php>, Erişim: 10.09.2022.
- SESRIC, COMCEC, (2015). Measurement of Poverty in Oic Member Countres 2015.
- Tireli, M. Çoşkun, S. Ve Kunduracı, N.F. (2013). İİT Ülkeleri ve Türkiye'ye Ait Sosyal Göstergeler İle İnsani Gelişim Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Analizi. Sosyal Politika Çalışmaları, 13(7), 61-87.
- UNDP, (2011). Sürdürülebilirlik ve Eşitlik: Herkes İçin Daha İyi Bir Gelecek , Özet İnsani Gelişme Raporu.
- UNDP, (2022), Human Development Report 2021/2022, Overview, Uncertain Times, Unsettled Lives Shaping Our Future in a Transforming World 24-27
- UNDP, OPHI. (2021). Global Multidimensional Poverty Index 2021, Unmasking Disparities By Ethnicity, Caste And Gender.
- UNDP, OPHI, 2022, Global Multidimensional Poverty Index 2022, Unpacking Deprivation Bundles To Reduce Multidimensional Poverty
- Yaşar, S. ve Taşar M.O. (2019). Kavramsal Olarak Yoksulluk ve Türkiye'de Yoksullukla Mücadele Politikalarının Etkileri, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal Of Social Economic Research) / 19 / 38 / 118-144
- Zaim, S. (2005). İslam Kalkınma Bankası'nın Dünü, Bugünü Ve Geleceği,  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9262>.
- <https://www.sesric.org/Event-Detail.Php?İd=1284>, Erişim: 24.10.2022.
- <https://www.sesric.org/SESRIC-İndex-Ar.Php>, Erişim: 04.07.2022.
- <https://Devinit.Org/Resources/Poverty-Trends-Global-Regional-And-National/#:~:Text=In%202021%20an%20estimated%20698,Less%20than%20%241.90%20a%20day;>
- <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2022/05/02/fact-sheet-an-adjustment-to-global-poverty-lines>
- <https://www.comcec.org/tr/tarihce/>

**İki Kutuplu Hayatta İş-Yaşam Dengesini Sağlamak: Çift Gelirli  
Aileler, Çalışma Süreleri ve Kısmi Süreli İşler**

*Achieving Work-Life Balance in a Bipolar Life: Dual Earner Families,  
Working Hours, and Part-Time Jobs*

**Doç. Dr. Mevlüt TATLIYER**

*İstanbul Medipol Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi  
Ekonomi ve Finans Bölümü  
İstanbul Medipol University  
Faculty of Business and Management Sciences  
Department of Economics and Finance  
mtatliyer@medipol.edu.tr*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 81-105  
*July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 81-105*

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## İki Kutuplu Hayatta İş-Yaşam Dengesini Sağlamak: Çift Gelirli Aileler, Çalışma Süreleri ve Kısmi Süreli İşler<sup>1</sup>

### Achieving Work-Life Balance in a Bipolar Life: Dual Earner Families, Working Hours, and Part-Time Jobs

Mevlüt Tatlıyer<sup>2</sup>

#### Öz

Makalede sanayi devrimiyle birlikte önce erkeğin daha sonra da -belirli ölçüde- kadının hayatının nasıl çift kutuplu hale geldiği ortaya konulduktan sonra çift gelirli ailelerde iş-yaşam dengesi çeşitli açılardan incelenmektedir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınların işgücüne katılımında ciddi bir artış yaşanmasının temel nedenleri arasında; kimlik ve statü algısında yaşanan değişim, tüketim kültürü, boş vakit problemi ve sosyalleşme, geçim kaygısı, eğitim düzeyinde yaşanan artış ve kendini gerçekleştirme arzusu/olanağı bulunmaktadır. Günümüzde çoğu ülkede kadınların işgücüne katılım oranlarının erkeklerden önemli oranda daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadınlar işyerinde erkeklerden daha az çalışmak istemektedir ve daha az çalışmaktadır. Dahası, kadınların çalışmak istediği ve çalıştığı süre evlilik ve çocuk(lar) ile birlikte giderek azalma eğilimindedir. Erkeklerde ise genel manada tam tersi bir resim ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ortalamada erkeklerin daha kariyer odaklı oldukları görülmektedir. Ev işlerinde ise kadınlar erkeklerden ciddi oranda daha fazla çalışmaktadır. Genel olarak iş-yaşam dengesinin sağlanabildiği bir zemine ulaşılabilmesi noktasında; a) hem erkekler hem de kadınlar için çalışma sürelerinin ve iş yoğunluğunun *normal* düzeylerde olması, b) kadınların tam zamanlı işlerde yeterli düzeyde varlık gösterebilmeleri, c) kısmi süreli işlerin -özellikle kadınlar için- iyi ve güçlü bir alternatif olabilmesi ve d) doğum/annelik izin sürelerinin (hem ücretli hem ücretsiz bazda) yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş-Yaşam Dengesi, İş-Aile Çatışması, Aşırı Çalışma, Kısmi Süreli Çalışma, Annelik İzni

#### Abstract

The article analyzes the work-life balance in dual-earner families from various perspectives after revealing how the lives of first men and then -to a certain extent- women became bipolar with the industrial revolution. The main reasons behind the rise in labor force participation of women in the second half of the 20<sup>th</sup> century include

<sup>1</sup> Bu makale 14-16 Ağustos 2020 tarihli *Disiplinlerarası Yaklaşımla Aile Kongresi - I'*de sunulan "İş-Yaşam Dengesi ve İstihdam" başlıklı çalışmanın büyük ölçüde revize edilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Ekonomi ve Finans Bölümü, mtatliyer@medipol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8115-7226

**Atıf:** Tatlıyer, M. (2023). İki Kutuplu Hayatta İş-Yaşam Dengesini Sağlamak: Çift Gelirli Aileler, Çalışma Süreleri ve Kısmi Süreli İşler. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 81-105.

**Başvuru Tarihi: 03.12.2022**  
**Yayına Kabul Tarihi: 26.07.2023**

changes in the perception of identity and status, consumer culture, the problem of leisure time and socialization, concerns about earning a living, the increase in educational attainment, and the desire/opportunity for self-realization. Today, labor force participation rates of women are considerably lower than that of men in most countries. In addition, women are less willing to work and work less in the workplace than men. Moreover, the amount of time women want to work and actually work tends to decrease with marriage and child(ren). For men, the opposite picture emerges in general. Plus, men are more career-oriented than women on average. Women do considerably more household work than men. In general, in order to reach the point where work-life balance is achieved, a) working hours and work intensity should be at *normal* levels for both men and women, b) women should be able to have an adequate presence in full-time jobs, c) part-time jobs should be a good and strong alternative, and d) maternity / paternity leave periods (both paid and unpaid) should be adequate.

Keywords: Work-Life Balance, Work-Family Conflict, Overworking, Part-Time Work, Paternity Leave

## GİRİŞ

Yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak dünyada çalışma saatleri yirminci yüzyıl boyunca peyderpey gerilemiştir. Bununla birlikte a) 1950'lerden bu yana -önce gelişmiş ve daha sonra gelişmekte olan ülkelerde- kadınların işgücüne katılımında yaşanan yükseliş ve böylece çift gelirliliğin sayısında yaşanan ciddi artış (Hochschild ve Machung, 2012; Jacobs ve Gerson, 2001; Thistle, 2006) hanehalkı bazında iş-yaşam dengesinin sağlanıp sağlanmadığı sorusunu giderek daha önemli hale getirmiştir. Ayrıca, b) Türkiye gibi bazı gelişmekte olan ülkelerde haftalık fiili çalışma sürelerinin halen çok yüksek olması ve kısmi süreli işlerin sayısının az olması (Tatlıyer, 2020) ve c) bazı gelişmiş ülkelerde yüksek vasıflı çalışanlar arasında aşırı çalışma düzeyinin 1990'larda ciddi ölçüde artmış olması (Burger, 2015) önemli sorun alanları olarak öne çıkmaktadır. Son olarak, d) gelişmiş ülkelerde yirminci yüzyılın ikinci yarısında önemli bir ağırlığa kavuşmuş olan (ebeveynin çoğunlukla kadın olduğu) tek ebeveynli aileler de iş-yaşam dengesini sağlama hususunda önemli sorunlar yaşamaktadır (Jacobs ve Gerson, 2004; Thistle, 2006). Bu makalede bu sorunlu alanların ilki merkeze alınmakta ve yaşanan dönüşümün iş-yaşam dengesinin sağlanmasını nasıl daha karmaşık hale getirdiği ortaya konulmaktadır.

Makalede sanayi devrimi öncesi dünyada insanların çok büyük kısmı için geçerli olan *ev merkezli* ve tek kutuplu hayatın sanayi devrimiyle birlikte yerini nasıl giderek artan oranda *ev ve işyeri merkezli* ve böylece iki kutuplu bir hayata bıraktığı ve ortaya çıkan bu görece yeni durumun farklı hanehalkı tipleri bağlamında iş-yaşam dengesi açısından ne anlama geldiği ve ne sonuçlar ürettiği çeşitli açılardan ortaya konmaya çalışılmıştır.

Belirtmek gerekir ki bu çalışmada gelişmekte olan ülkeler -özellikle ülke grupları üzerine olan akademik çalışmalarla- kapsanmış olmakla birlikte, çalışmanın ana eksenini gelişmiş ülkelerde yaşanan dönüşüm oluşturmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında ise akademik çalışmaların çoğunun gelişmiş ülkeler için yapılmış olmasının yanı sıra, sanayi devrimiyle birlikte yaşanan dönüşümün ilk defa bu ülkelerde, ayrıca



daha kapsamlı bir şekilde ve diğer ülkelerden ikincil derecede çok fazla etkilenmeden yaşanmış olması bulunmaktadır.<sup>3</sup>

Yapılan akademik çalışmalar iş-yaşam dengesinin sağlanamamasının iş ve yaşam tatminini azalttığını ve sağlık sorunları ile refah kaybına yol açtığını ortaya koymaktadır (Allen vd., 2000; Goh, Pfeffer ve Zenios, 2016; Lee vd., 2019; Talukder, 2019; Virtanen ve Kivimäki, 2018; Whiston ve Cinamon, 2015; Wong, Chan ve Ngan, 2019). Birçok çalışmada da bu dengenin sağlanmasının yaşam memnuniyeti, iş memnuniyeti ve iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Allen, 2001; McNall, Masuda ve Nicklin, 2010; Russo, Shteigman ve Carmeli, 2016).

İş-yaşam dengesinin sağlanması başta ve doğrudan olarak çift gelirli aileler için önemli iken çeşitli boyutlarda ve dolaylı olarak tüm toplum için önem arz etmektedir. Çift gelirli aile tipinin yaygın olduğu bir toplumda bu ailelerin önemli düzeyde iş-aile çatışması (*work-family conflict*) yaşaması durumunda; a) bizzat aile bireylerinin yaşayacağı sıkıntıların ve problemlerin yanı sıra; toplumda b) bireyler evliliği ve çocuk sahibi olmayı erteleme, c) aile başına düşen ortalama çocuk sayısı görece düşük olma ve d) hiç evlenmeyen bireylerin sayısı da görece yüksek olma eğiliminde olacaktır. Bu toplumsal (ve uzun vadede -nihayetinde- ekonomik) risklerin yanı sıra, aile-iş çatışması (*family-work conflict*) yaşandığı ölçüde de reel ekonomi bu durumdan zarar görecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde sanayi devrimiyle birlikte önce erkeğin daha sonra da -bir dereceye kadar- kadının nasıl ve neden iki kutuplu hayata geçiş yaptığı tartışılmaktadır. İkinci bölümde yirminci yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte kadınların işgücünde daha çok varlık göstermeye başlamasının arkasında yatan temel nedenlere odaklanılmaktadır. Üçüncü bölümde çift gelirli ailelerde iş-yaşam dengesi ele alınmakta ve çeşitli açılardan incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise kısmi süreli işlerin -sahip olduğu dezavantajlara rağmen- kadın istihdamı ve iş-yaşam dengesi bağlamında önemi ve potansiyeli ortaya konulmaktadır.

## 1. İki Kutuplu Hayata Geçiş: Önce Erkekler Sonra Kadınlar

Sanayi devrimiyle birlikte iş yaşamı ile iş dışı yaşam birbirinden keskin bir şekilde ayrılmaya başlamıştır (Komlosy, 2018). On dokuzuncu ve yirminci yüzyılda bir taraftan kırdan kente kitlesel göçler yaşanmış, diğer taraftan da tarım sektöründen sanayi ve hizmetler sektörüne doğru kayış gerçekleşmiştir. Bu durum insanların hayatlarında ve dünya görüşlerinde ciddi bir değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bu süreçte doğal olarak işe ve iş kavramına yüklenen anlamlar da dramatik bir şekilde değişmiş, işyeri *yeni bir yaşam alanı* olarak ortaya çıkmıştır. Ulaşımın kolaylaşmasının ve ucuzlaşmasının kritik katkısıyla ev ve işyeri hem zihinsel hem de mekânsal boyutta birbirinden ayrı ve -görece- uzak yaşam alanları olarak ortaya çıkmış ve insanların hayatlarının iki kutuplu hale gelmesine yol açmıştır. Böylece ev ve işyeri birbirlerinin *doğal rakipleri* haline gelmiştir.

<sup>3</sup> Kuşkusuz ki ülkelerin iş-yaşam dengesi boyutunda yaşadıkları tarihsel süreçler ve bugün içinde buldukları durum; kendilerine has siyasi/tarihi/coğrafi koşulları, kültürleri, toplumsal normları/değerleri, refah rejimleri, iktisat/istihdam politikaları ve gelişmişlik düzeyleri gibi birçok faktörden derinden etkilenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ortaya konan bulguların ve politika önerilerinin her ülkenin kendi koşulları ışığında değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Söz konusu iki kutuplu yapı ilk önce erkekler için geçerli olmuş ve böylece hem *eve ekmek getiren erkek* hem de *ev hanımı* etiketleri ve rolleri ortaya çıkmıştır (Simonton, 1998, ss. 88, 92). Sanayi devrimi öncesi geleneksel dünyada da erkekler ile kadınlar arasında işbölümü vardır. Fakat, bu kurguda erkeğin de kadının da yaşam merkezi genel olarak ev olmuştur. Yine, evin ve hanehalkının temel ihtiyaçlarının giderilmesinde her iki cins de önemli vazifeler düşmüştür. Öyle ki, Cowan'a (1983, s. 25) göre geleneksel dönemde bir kadının; evin erkeğinin yardımı olmadan evi idare etmeye çalışması durumunda el alışkanlığına sahip olmadığı birçok işi ciddi şekilde zorlanarak ve yorularak yapmaya çalışması gerekecektir. Sonuçta da sağlığını ve muhtemelen hayatını tehlikeye atmış olacaktır.

Sanayileşmeyle birlikte erkeklerin geleneksel olarak yaptıkları odun kesme, kömür taşıma, ayakkabı dikme, ocağı-fırını yakma/besleme, külleri atma, su taşıma, besi hayvanlarıyla ilgilenme ve kap-kacak yapma gibi ev işlerinin neredeyse tamamı yavaş yavaş ortadan kalkmıştır (Cowan, 1983, ss. 63-64, 98). Yaşanan bu dönüşümle birlikte a) başta erkek tarafından olmak üzere ev ahalisi tarafından üretilen mal ve hizmetler giderek artan oranda piyasadan *satın alınmaya* başlanmış, ayrıca, b) bunları satın alabilmek için özellikle erkeğin piyasada çalışma zorunluluğu/fırsatı ortaya çıkmıştır.

Gelişmiş ülkelerde ikinci dünya savaşına kadarki dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler erkeği *evden koparıırken* kadının da evdeki iş yükünün önemli ölçüde azalmasına neden olmuştur (Ramey, 2009; Ramey ve Francis, 2009). Yaşanan bu teknolojik gelişmeler aynı zamanda hanehalkının refah düzeyinin artmasına yardımcı olmuştur. Evler ve ev halkı daha temiz ve bakımlı hale gelmiş, yenilen yemekler daha çeşitli/kaliteli hale gelmiş, çocukların kendileriyle ve eğitimleriyle daha çok ilgilenilmeye başlanmış ve örgü yapmak gibi görece hoş aktivitelere daha çok zaman kalmıştır.

Bu dönemde tipik bir ailede erkek işyerinde uzun saatler boyunca ve genellikle zor şartlarda çalışarak *eve ekmek* getirirken, kadın da genel olarak tüm ev işlerinden sorumlu olmuştur. Bu süreçte evli (ve çocuklu) kadınların ücretli bir işte çalışması arzu edilen bir durum olmamıştır (Hakim, 1996, s. 81). İşgücündeki kadınlar genel olarak genç kızlardan oluşmuş ve bu kişiler evlenince *ev hanımlığına* terfi etmiştir (Goldin, 2006, ss. 3-4). Bu süreçte kadınlar arasındaki en yaygın iş ise hizmetçilik olmuştur. Todd'a (2009, s. 183) göre 1901'de İngiltere'de işgücündeki kadınların üçte biri hizmetçi olarak çalışırken iki dünya savaşı arası dönemde bu oran ancak dörtte bir gerilemiştir. Hizmetçilik özellikle genç kızlar arasında yaygın olmuş ve bu onlar için bir tür *çıraklık* anlamına gelmiştir. Mitchell'a (1996, s. 49) göre, 1890'larda İngiltere'de 15-20 yaş arasındaki kızların üçte biri hizmetçi olarak çalışmıştır.

Gelişmiş ülkelerde on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında gelişip serpilerek yirminci yüzyılın ilk yarısında görece yaygın hale gelen -erkeğin ücretli bir işte çalıştığı ve kadının ev hanımlığı yaptığı- aile modeli (*Tip 1*), yirminci yüzyılın ikinci yarısında yerini yavaş yavaş her iki cinsin de ücretli bir işte çalıştığı iki aile modeline (*Tip 2* ve *Tip 3*) bırakmaya başlamıştır. Yaşanan bu geçişin arka planında ise genel olarak a) teknolojik gelişmeler ve b) toplumsal normlarda gerçekleşen dönüşüm bulunmuştur.

Genel olarak yirminci yüzyılın ilk yarısında icat edilen ve ikinci yarısında yaygın hale gelen çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, elektrikli süpürge, ütü, fırın ve ocak gibi elektrikli aletler ev işlerinin çok daha kısa sürede gerçekleştirilebilmesine olanak

tanımıştır. Yine, ev içine ulaşan elektrik, su ve kanalizasyon tesisatları da ciddi bir zaman ve enerji tasarrufuna yol açmıştır. Sonuç olarak ev işlerine harcanan zamanda ciddi bir düşüş yaşanmıştır (Thistle, 2006, s. 41; Greenwood, Seshadri ve Yorukoglu, 2005, s. 112). Bu durum başta kadınlar olmak üzere tüm insanların yaşamlarında dramatik değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Rubinow (1906, s. 519) daha bu sürecin başlarında gaz ocağı ve konserve çorba gibi yeniliklere atıf yaptıktan sonra “*otomatik bulaşık makinesini (...) icat edecek dahi insanlığa gerçek anlamda faydalı olacaktır*” diyerek bu dönüşümün önemini *geriden* gözler önüne sermiştir. Chang’a (2012) göre de çamaşır makinesi insanların hayatını internetten bile daha çok etkilemiştir. Ev işlerine harcanan toplam süre Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) 1900 ile 1975 yılları arasında 58 saatten 18 saate gerilemiştir. Bu süreçte yemek yapmak için gereken toplam süre 44 saatten 10 saate inerken çamaşır yıkamak için gereken toplam süre 7 saatten 1 saate kadar düşmüştür (Lebergott, 2014, s. 51).

Ev işleri için harcanması gereken zamanda yaşanan bu dramatik düşüş -erkeklerden sonra- kadınların da ev eksenli hayattan uzaklaşmalarına ve hayatlarının çift kutuplu hale gelmesine olanak tanımış ve böylece yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınlar giderek artan oranda işgücüne girmeye başlamıştır. Bu durum, halen yapılması gereken ev işlerinin önemli bir kısmının da *piyasaya devredilmesine* neden olmuştur (Thistle, 2006, s. 101). Öyle ki günümüzde ABD’de hizmetler sektöründeki işlerin dörtte birinde bir zamanlar kadınlar tarafından gerçekleştirilen ev işlerinin muadili yapılmaktadır (Thistle, 2006, s. 106). Bununla birlikte, piyasa tarafından veya piyasa yardımıyla gerçekleştirilen/kolaylaşan çocuk bakımı ve yemek yapma/hazırlama gibi işler çoğu durumda *ev yapımı* olanlara kıyasla daha düşük bir kalite düzeyine sahip olmuştur. Ev işleri piyasaya devredilemediği veya devredilmek istenmediği ölçüde ise hane halkı (özellikle kadınlar ve belirli oranda erkekler) akşamları ve hafta sonları evde ekstradan *çalışmak* durumunda kalmıştır. Bu işlerin (çocuk bakımı, yemek hazırlama, temizlik yapma, vb.) ciddi bir zaman ve enerji kısıtı altında gerçekleştirilmesi de bu işlere dönük standartlarda düşüşler yaşanmasını beraberinde getirmiştir.

## 2. Kadınlar Neden İşgücünde Daha Çok Varlık Göstermeye Başladı?

Gelişmiş ülkelerde yirminci yüzyılın ikinci yarısında teknolojik gelişime ve sektörel dönüşüme paralel olarak toplumsal normlarda yaşanan hızlı değişimle birlikte kadınların işgücüne girme ve işgücü arzlarını artırma eğilimleri önemli ölçüde artmıştır.

İlk olarak, genel manada kadınların kimlik ve statü algılarında *ücretli bir işte çalışma* oldukça önemli hale gelmiştir. Kadınlar giderek artan oranda kendilerini profesyonel olarak yaptıkları işler üzerinden *tanımlamaya* başlamışlardır. Böylece işyeri bir *statü kaynağı* haline gelmiştir (George, 1997, s. 35; Gilbert, 1994, s. 101; Goldin, 2006, s. 11; Stone, 2007, s. 145). Ev hanımlığı ise *gözden düşmüş* ve ücretli bir işte çalışmayan kadınlar çevrelerinden baskı görmeye dahi başlamıştır (Hochschild ve Machung, 2012, ss. 256-257). Ortaya çıkan bu *yeni kültür* ile uyumlu olarak Neumark ve Postlewaite (1998) ABD’de bir kadının görünmesinin çalışıyor olmasının -gelir faktöründen bağımsız bir şekilde- kendisinin de çalışma ihtimalini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yeni normalin uç bir dışavurumu olarak, çalışan bir anne olan Carol’ın şu tanıklığı bu noktada oldukça anlamlıdır:

Daryl doğduktan sonra altı ay evde kaldım ve kendime olan saygımın ne kadar para [kazanmaya] bağlı olduğunu gördüm. Çalışmadığım için kendimi düşük hissettim. Sabahleyin süpermarkete gittiğimde kendimi [hamilelik kiloları nedeniyle] şişman ve aptal

hissettim. İnsanlara gidip “Benim MBA’im var! Benim MBA’im var!” demek istedim. (...) [B]ir ev hanımı olarak sınıflandırılmak istemedim. [Hochschild ve Machung, 2012, s. 159. *İtalikler bana ait*].

Bölge başsavcısı iken kendi kararıyla işinden ayrılarak ev hanımı olan ve bu kararından “gerçekten mutlu” olduğunu ifade eden Maeve’in şu sözleri de bu hususta oldukça açıklayıcıdır:

[İnsanların] sordukları ilk soru her zaman “Ne iş yapıyorsun, nerede çalışıyorsun” oluyor. Ve ben de “Şu anda çalışmıyorum. Evde çocuklarımla birlikte oturuyorum” diyorum. (...) [Böylece] bir anda yok olmuş oluyordum. Eğer iş dünyasında bir kimliğim yoksa ben de var değildim. Ve bu [durum] beni bir süre gerçekten altüst etti ve kızdırdı. Şok olmuştum. Ben aynı kişiydim. Altı ay önce başsavcılık ofisinde çalışıyordum ve fiyakalı işler yapıyordum. İsmim New York Times’da çıkıyordu falan filan. *Şimdi hiçkimseyim*. Ve bu tuhaf. Gerçekten çok tuhaf. [Stone, 2007, s. 145. *İtalikler bana ait*].

İkinci olarak, piyasalaşmanın/parasallaşmanın ve satın alınabilecek mal ve hizmetlerin sayısının/kapsamının artmasına paralel olarak tüketim eğiliminde a) *mutlak kanal* (kullanım faydası elde etme) ve b) *görelî kanal*<sup>4</sup> (tüketim üzerinden statü elde etme veya statüyü koruma) üzerinden dramatik bir artış yaşanmıştır. Reklamlar da bu eğiliminin güçlenmesinde ciddi bir role sahip olmuştur<sup>5</sup> (Galbraith, 1998, s. 125-127; George, 1997, 2013; Schor, 1998a, 1998b, 1999; Veblen 2007, s. 52-53, Keynes, 1963, s. 365). Nihayetinde tüketim eğilimindeki artış; kadınların ve erkeklerin daha çok gelir elde etmek amacıyla işgücü arzlarını artırmaları yönünde ciddi bir etkiye neden olmuştur (Bowles ve Park, 2005; Brack ve Cowling, 1983; Cowling, Poolsombat ve Tomlinson, 2011; Drago, Black ve Wooden, 2005; Fraser ve Paton, 2003; Schor, 2008).

Üçüncü olarak, şehirleşmede ve gelir düzeylerinde yaşanan dramatik artışın yanı sıra ulaşımın/iletişimin ciddi şekilde kolaylaşması ile birlikte insanların akraba, arkadaş ve komşularıyla iletişim/irtibat düzeyleri giderek azalmıştır. Bu durum da evin sosyallik derecesinin giderek azalmasını beraberinde getirmiştir ve ev hanımlarını önemli bir *boş vakit* problemi ile baş başa bırakmıştır. Böylece işyeri sadece bir statü elde etme değil, aynı zamanda önemli bir sosyallik/sosyalleşme mekânı olarak ön plana çıkmıştır. Lopes’e (2011, s. 67) göre işyeri *finansal ihtiyaçların* giderilmesi noktasında bir aracı olmanın yanı sıra insanların birbirleriyle *bağ kurma ihtiyaçlarına* da cevap vermektedir ve çalışıp çalışmama kararında bu sosyallik faktörü önemli bir yere sahiptir. Bonney ve Reinach (1993) da ev hanımlarının sosyalleşme düzeyinin çalışan kadınlara göre daha düşük olduğunu ve ev hanımlarının da böyle hissettiğini belirtmiştir. Ortaya çıkan bu *yeni kültürün* bir yansıması olarak; Hochschild ve Machung (2012, s. xii) çalışan kadının kariyer peşinde koşarken aile kurmaya pek zamanının veya duygusal enerjisinin kalmaması nedeniyle bedel ödediğini ifade ederken, ev hanımının da *sosyal yaşamın*

<sup>4</sup> Schor (1998a, 1999) bu ikinci kanalı “rekabetçi tüketim” olarak adlandırmakta, tüketim ve statü toplumunda bireyler için nihayetinde ortaya süregelen bir “çalış-ve-harc döngüsünün” çıktığını ifade etmektedir.

<sup>5</sup> Galbraith (1998, s. 127) reklamların “daha önce var olmayan istekler” üreterek tüketim eğiliminde yaşanan artışta önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmiştir. Schor (1998b, s. 82) da “Telecom” şirketinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada haftalık televizyon seyretme süresinde yaşanan her 1 saatlik artışın yıllık harcama düzeyini 208 dolar artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

dışında kalarak *bedel ödediğini* ifade etmektedir. Sosyolog Lillian Rubin'in 1962'de 38 yaşında bir ev hanımı olarak serrettiği şu sözler de bu noktada anlamlıdır:

Bir erkeğin karısı ve bir çocuğun annesi olmanın zihnimi ve ellerimi hayatımın geri kalan kısmında meşgul edeceğini [düşünmüştüm]. [Fakat şimdi] her gün zamanımı nasıl dolduracağımı düşünerek uyanıyorum. [Thistle, 2006, s. 44].

Dördüncü olarak, yirminci yüzyılın ikinci yarısında yaşanan ekonomik ve sektörel dönüşüm nedeniyle -özellikle düşük ve orta gelirli kesimler için geçerli olmak üzere- sadece erkeğin ücretli bir işte çalıştığı (*Tip 1*) ailenin *geçinebilme* ihtimali giderek azalmıştır. Düşük gelirli kesimde erkeklerin ve kadınların reel ücret düzeylerinin 1979-2018 döneminde (sırasıyla) gerilediği ve yerinde saydığı ABD için bu durum özellikle geçerlidir (Donovan ve Bradley, 2019, s. 4). Bir kreşte çalışan Carmen'in şu tanıklığı bu noktada önemlidir: "*Çalışmamın tek sebebi, ne zaman bakkala gitsem hesabın yirmi dolar daha fazla tutmasıdır.*" (Hochschild ve Machung, 2012, s. 66). ABD'de daha düşük bir sosyoekonomik düzeyde bulunan siyahi kadınların beyaz kadınlara kıyasla işgücüne katılma oranlarının öteden beri daha yüksek olmasının arka planında *gelir güvencesine* sahip olma güdüsünün yanı sıra *geçinebilme* güdüsü de bulunmaktadır. Öyle ki ABD'de 1960'lı yıllarda beyaz kadınların çoğu ev hanımı iken siyahi kadınların ancak yarısı ev hanımıdır. 2000'lerde ise beyaz kadınların üçte biri ev hanımı iken siyahi kadınların sadece onda biri ev hanımıdır (Thistle, 2006, s. 171).

Beşinci olarak, yirminci yüzyılın ikinci yarısında eğitimin statüsel öneminin artmasına paralel olarak erkeklerin yanı sıra kadınların da eğitim düzeyinde yaşanan ciddi artış kadınların işgücüne girmesini daha cazip hale getirmiş ve kolaylaştırmıştır.

Altıncı olarak, a) boş vakit problemi ve b) statü arzusuyla irtibatlı bir şekilde, c) özellikle eğitim düzeyinin görece yüksek olduğu bir atmosferde ve d) bilhassa vasıflı ve e) otonomi düzeyi yüksek işler için geçerli olmak üzere; kişinin özelliklerini/yeteneklerini daha iyi kullanabilmesine ve böylece hem *daha eğlenceli* ve *doyurucu* bir çalışma atmosferine sahip olabilmesine hem de belirli düzeyde *kendini gerçekleştirebilmesine* olanak tanıyan işlerin varlığı (Csikszentmihalyi, 1998, 2008; Fagan, 2001; Golden, 2009; Lopes, 2011) da kadınların işgücüne katılımını besleyen bir başka faktör olmuştur.

Bütün bu faktörler yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınların işgücüne katılımını önemli ölçüde artırmış olsa da kadınlar halen işe dönük tercihlerinde erkeklerden ciddi oranda farklılaşmaktadır. 2019 itibarıyla OECD ülkelerinde erkeklerin işgücüne katılım oranı ortalama %80,6 olarak gerçekleşirken kadınları %65,1 olmuştur. İstihdam oranları ise sırasıyla %76,2 ve %61,6 olmuştur. Kısmi süreli çalışma oranı ise erkeklerde %9,6 iken kadınlarda %25,4 olarak gerçekleşmiştir. *European Institute for Gender Equality*'ye (2014) göre 2012 itibarıyla AB ülkelerinde erkeklerin ve kadınların istihdam oranı sırasıyla %75 ve %62 iken tam zamanlı iş dengi istihdam oranı ise sırasıyla %72 ve %54'tür. Yani, çalışılan toplam saat bazında değerlendirildiğinde erkekler ile kadınlar arasındaki istihdam farkı daha da büyümektedir. ILO'ya göre 2018 itibarıyla dünyada (77 ülke) tam zamanlı (haftada 30+ saat) çalışanlar arasında aşırı çalışma (haftada 49+ saat) oranı erkeklerde %19,6 olarak gerçekleşirken kadınlarda %12,4 olmuştur. Dahası, çeşitli gerekçelerle (hastalık, özel iş vs.) işe gelmeme oranı istikrarlı bir şekilde kadınlarda erkeklerden daha yüksektir (Booth ve Van Ours, 2008; Ichino ve Moretti, 2009; Scott ve McClellan, 1990; Sharp ve Watt, 1995; VandenHeuvel ve Wooden, 1995). Avrupa'da kadınlar hastalık nedeniyle erkeklere göre yılda 6,7 gün daha fazla izin kullanmaktadır. Kadınların ailevi sorumlulukları bu noktada ciddi bir paya sahip olmakla birlikte resmin tamamını da sunmamaktadır. Öyle ki bekâr ve çocuksuz

kadınlar da yılda erkeklerden neredeyse 3 gün daha fazla hastalık izni kullanmaktadır (Ichino ve Moretti, 2009). Böylece günümüzde kadınlar erkeklere kıyasla; a) daha baştan işgücünde daha az varlık göstermekte, işgücünde iken ise b) çalıştıkları işlerin daha büyük kısmını kısmi süreli işler oluşturmakta, c) tam zamanlı işlerde daha az çalışmakta ve d) daha çok izin kullanmaktadır.

Bu durumun arka planında ise genel olarak kadınların kimlik algısının ve istihdam piyasasına dönük yaklaşımının erkeklerden önemli oranda farklı olması bulunmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sadece erkeğin ücretli bir işte çalıştığı aile tipinin (*Tip 1*) oranında önemli bir gerileme yaşanırken hem erkeğin hem de kadının çalıştığı aile tiplerinin (*Tip 2 ve Tip 3*) ağırlığında ciddi bir artış yaşanmıştır. Fakat erkeğin nihayetinde *eve ekmeğ getirme* rolü -hatırı sayılır oranda aşınmış olsa da- görece güçlü kalmayı sürdürmüştür. Bu durumun arka planında ise a) halen kadınların ciddi bir kısmının ev hanımı olmayı tercih etmesi ve sürdürmesi ve b) çalışan kadınların ciddi bir kısmının kendilerini *ikincil kazanç sahibi* olarak görmeleri bulunmaktadır.

Hakim (2002) oluşturduğu “tercih teorisi” (*preference theory*) çerçevesinde, erkeklerin genel manada ücretli bir işte çalışmaktan başka gerçek bir alternatifine sahip olmadığını, fakat kadınların bu konuda bir *tercih* imkânının bulunduğunu ve bu durumun da genel olarak üç farklı kadın tipini (*ev merkezli, adaptif ve iş merkezli*) ortaya çıkardığını ifade etmektedir. “Ev merkezli kadınlar” aileyi ve çocukları yaşamının merkezi olarak görmekte ve ücretli bir işte çalışmayı tercih etmemektedir. “İş merkezli kadınlar” ise kariyerlerini hayatlarının merkezine koymakta, aile ve çocuklarla ilgili kararları kariyer perspektifinden vermeye çalışmaktadır. Bu kadınların önemli bir kısmı ya evlenmemekte ya da evlense dahi çocuk sahibi olmamaktadır. “Adaptif kadınlar” ise iş yaşamı ile aile yaşamını *dengelemeye* çalışmakta, *uygun şartlarda* ücretli bir işte çalışmayı tercih etmekte ve kariyerini hayatının merkezine koymamaktadır. Hakim (2002) genel bir kural olarak; kadınların %20’sinin ev merkezli, %60’ının adaptif ve %20’sinin de iş merkezli olduğunu ifade etmektedir.<sup>6</sup> Hakim (2002) gerçekleştirdiği ampirik analizde de İngiltere’de kadınların %17’sinin ev merkezli, %14’ünün iş merkezli ve %69’unun adaptif olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan ampirik araştırmalarda hem tam zamanlı hem de kısmi süreli çalışan kadınlarda iş memnuniyetinin erkeklerden hatırı sayılır oranda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Clark, 1997; Hakim, 1991, 1996, 2000; Redmond ve McGuinness, 2020; Sloane ve Williams, 2000; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003; Zou, 2015). Bu durumun arka planında ise genel olarak kadınların işe yaklaşımlarının erkeklerden önemli oranda farklı olması ve çalışıp çalışmama veya farklı şekillerde (tam zamanlı ve kısmi süreli, zorlayıcı ve rahat vs.) çalışma hususunda önemli düzeyde tercih imkânına sahip olması bulunmaktadır (Hakim, 1991, 1995; 1996, s. 134; 2000; Redmond ve McGuinness, 2020; Sloane ve Williams, 2000; Zou, 2015). Redmond ve McGuinness (2020) kadınların iş memnuniyetinin daha yüksek olmasının temel sebepleri olarak; kadınların erkeklere kıyasla iş hususunda daha *seçici* oldukları ve iş-yaşam dengesi ile işin kendisini sevip sevmediklerine daha çok önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Hakim (1995) de kadınların iş türü ve çalışıp çalışmama tercihlerinde küçük yaşta çocuklarının olup olmamasının önemli olduğunu, fakat çocuk bakımı sorumluluğu olmayan kadınların

<sup>6</sup> Hakim’in (2000) kurgusunda, % 20’lik paylar %10 ilâ %30 arasında, %60’lık pay da %40 ilâ %80 arasında ülkeden ülkeye ve zamandan zamana değişmektedir.

büyük bir bölümünün de çalışmamayı veya kısmi süreli bir işte çalışmayı tercih ettiğini bulgulamıştır.

İngiltere’de *The National Centre for Social Research* tarafından 1983’ten beri gerçekleştirilen *British Social Attitudes* anketinin 36.’sından elde edilen sonuçlar da bu noktada oldukça açıklayıcıdır. Bu araştırmada<sup>7</sup> katılımcıların yaklaşık yarısı (%46) okul öncesi çağda çocuğun bulunduğu ailede ideal durumun babanın tam zamanlı, annenin de yarı zamanlı çalışması (*Tip 3*) olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %27’si ise babanın tam zamanlı çalıştığı ve annenin ev hanımlığı yaptığı aile tipini (*Tip 1*) ideal olarak belirtmiştir. Bu araştırmada hem annenin hem de babanın kısmi süreli bir işte çalışmasını ideal olarak görenlerin oranı ise %13’tür. Hem annenin hem de babanın tam zamanlı bir işte çalışmasının (*Tip 2*) ideal durum olduğunu ifade edenlerin oranı ise sadece %9 olmuştur. (Curtice, Clery, Perry, Phillips ve Rahim, 2019). Bu anketlerin 26.’sından elde edilen sonuçlara göre ise küçük bir çocuğun annesinin tam zamanlı bir işte çalışmasını doğru bulmayanların oranı %38’dir. Bu oran baba için ise sadece %3’tür (Park vd., 2010).

### 3. Çift Gelirli Aileler ve İş-Yaşam Dengesi

Yirminci yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmelere ve verimlilik artışlarına paralel olarak resmi ve fiili çalışma süreleri giderek azalmıştır (Ayrıntılı bir tartışması için bkz. Tatlıyer, 2020). 1, 30 ve 47. ILO sözleşmeleriyle haftalık çalışma saati standardı önce (aşamalı olarak) 48 saate, daha sonra da 40 saate düşürülmüştür (ILO, 1919, 1930, 1935). Bu standart zaman içerisinde ciddi bir yaygınlık kazanmıştır. 2005’e gelindiğinde gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin çok büyük kısmında 40 saatlik haftanın benimsendiği ve bunun bir norm haline geldiği görülmektedir (ILO, 2005).

Resmi çalışma sürelerinde zaman içerisinde yaşanan gerilemeye paralel olarak fiili çalışma süreleri de yirminci yüzyılda gerilemiştir. Huberman ve Minns’e (2007, s. 542) göre (o dönemde) gelişmekte olan Batılı ülkelerde sanayi sektöründe haftalık ortalama fiili çalışma süresi 64,3 saattir. Bu süre 1950’de 45,4 saate düşerken 2000’de 38,2 saate kadar gerilemiştir. ILO’ya göre 2018 itibarıyla (veri bulunan) 83 ülkede haftalık ortalama fiili çalışma süresi 39,4 saattir.

Ortalama çalışma saatlerinde yaşanan bu düşüş trendinin arka planında ise a) tam zamanlı çalışanların çalışma sürelerinde yaşanan gerileme ve b) kısmi süreli işlerin sayısında yaşanan artış bulunmaktadır. Bunlardan ilki yirminci yüzyılda özellikle 1980’lere kadar damgasını vururken ikincisi özellikle gelişmiş ülkelerde 1980’lerden itibaren önemli hale gelmiştir.

Günümüzde başta Türkiye ve Meksika olmak üzere bazı gelişmekte olan ülkelerde ise haftalık fiili çalışma süreleri halen çok uzundur. Bunun yanı sıra, 1990’larla birlikte bazı gelişmiş ülkelerde üst düzey çalışanların haftalık çalışma sürelerinde önemli artışlar yaşandığı görülmektedir. Bu durum özellikle ABD’de belirgindir. Burger’a (2015, s. 16) göre 1990’lı yıllarda -analize dahil edilen 18 gelişmiş ülke için geçerli olmak üzere ve ortalama- aşırı çalışma oranı yüksek vasıflı çalışanlar arasında %10’un altından %15’in üzerine çıkmış (erkeklerde %20, kadınlarda %7 civarı) ve 2000’li yıllarda da bu düzeyini

<sup>7</sup> Herhangi bir tercihte bulunmayanlar diğer seçeneklere ağırlıkları oranında dağıtılmıştır. Fakat herhangi tercihte bulunmayanların oranı %30 ile epey yüksektir.

genel olarak korumuştur. Bu artışın arka planında ise *aşırı çalışma kültürünün* önemli bir yerinin bulunduğu ifade edilebilir (Padavic, Ely ve Reid, 2020).

Yirminci yüzyılda ortalama çalışma saatlerinde yaşanan tedrici gerileme çalışanların iş-yaşam dengesini daha iyi sağlayabilmeleri noktasında onlara yardımcı olmuş olsa da 1950'lerden bu yana çift gelirli hane sayısında/oranında yaşanan ciddi artış hanehalkı bazında iş-yaşam dengesinin sağlanıp sağlanmadığı sorusunu giderek daha önemli hale getirmiştir. Dahası, girişte vurgulandığı gibi, Türkiye gibi bazı gelişmekte olan ülkelerde halen haftalık fiili çalışma sürelerinin çok yüksek olması, 1990'larda bazı gelişmiş ülkelerde yüksek vasıflı çalışanlarda aşırı çalışma eğiliminin önemli ölçüde artmış olması ve son olarak özellikle gelişmiş ülkelerde tek ebeveynli ailelerin sayısında yaşanan artış da önemli sorun alanları olarak öne çıkmaktadır (Burger, 2015; Hochschild ve Machung, 2012; Jacobs ve Gerson, 2001, 2004; Tatlıyer, 2020; Thistle, 2006).

Şu halde iş-yaşam dengesinin sadece bireysel bazda değil, aynı zamanda hanehalkı bazında incelenmesi gerektiği görülmektedir. Öncelikle, iş-yaşam dengesi her iki ebeveynin de çalıştığı ve bakılması gereken (özellikle küçük yaşta) çocuğun/çocukların bulunduğu aile tipinde özellikle tehlike altındadır. Bu tarz bir ailede her iki ebeveynin de aşırı çalışması bir bütün olarak ailenin yaşam memnuniyetini ciddi şekilde olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Bu durum özellikle ev idaresinin ve çocuk bakımının birincil sorumluluğu ve yükü kendilerinin üzerinde olan *çalışan anneler* için geçerlidir (Coltrane, 2000; Hochschild ve Machung, 2012; Stone, 2007). Bu gruptaki kadınların ev ve işyerindeki sorumluluklarını yerine getirmeleri oldukça zorlayıcı olabildiği gibi toplam iş yükleri de hem diğer çalışanlardan hem de geçmiş dönemlerdeki kadınlardan daha yüksek olma eğilimindedir. Örneğin, ABD'de 1965'te tipik bir anne ev hanımıdır ve ev hanımları haftada ortalama 56 saat ev işi yapmaktadır. 2000'li yıllarda ise tipik bir anne, yaptığı ev işlerinin yanı sıra tam zamanlı bir işte çalışmakta ve toplamda 73 saatlik iş yüküne sahip bulunmaktadır. Bu birkaç on yıl içinde annelerin iş yükünün %30 düzeyinde arttığı anlamına gelmektedir. Yine, bu dönüşümde kadınlar için görece sakin ve normal ritimli bir hayatın yerini görece stresli ve yüksek ritimli bir hayat almıştır (Thistle, 2006, s. 139). Çalışan bir annenin şu serzenişi bu noktada anlamlıdır:

Çok stresliyim ve yorgunum. Tüm hafta içi çalışıyorum, hafta sonu temizlik yapmak, çamaşır yıkamak, evrak işleriyle uğraşmak ve yine gidip tüm hafta içi çalışmak için. (...)  
Son zamanlarda oturup ağlamak istiyorum. [Thistle, 2006, s. 133].

Bakılması gereken küçük yaşta çocuğun bulunduğu tek ebeveynli aile tipinde de iş-yaşam dengesini sağlayabilmek özellikle zordur (Jacobs ve Gerson, 2001). Genelde kadın olan tek ebeveynin ev ve işyeri sorumluluklarını yerine getirememesi ise hem kendisi hem de çocukları açısından ciddi problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu tarz ailelerin fakir olma ihtimallerinin görece yüksek olması (McLanahan, 2004, s. 620) ilgili sorunu daha da büyütülmektedir. Mevcut yaşam ve çalışma pratikleri çerçevesinde, iş-yaşam dengesini sağlamanın en kolay (*veya en az zor*) olduğu kategori ise (bakmak zorunda oldukları yaşlı da bulunmayan) bekârlardır. Başka bir açıdan ise temelde bu nedenle dünyada kadınların işgücüne katılım oranının artmasına paralel bir şekilde evlilik yaşı da giderek yükselmiş ve çocuk sahibi olma otuzlu yaşlara ertelenmeye başlanmıştır.

Tipik bir ailede iş dışı yaşamın gerektirdiği ilgi düzeyi ve gerçekte iş dışı yaşama ayrılan zamanın en temel belirleyicilerinden ikisi çocukların yaşları ve sahip olunan çocuk sayısıdır (Pepin, Sayer ve Casper, 2018; South ve Spitze, 1994). Çocuk büyütme bir



taraftan oldukça zahmetli ve zaman alıcı bir iştir, diğer taraftan da finansal olarak zorlayıcıdır. Hamilelik süreci ise başlı başına sıkıntılı bir süreçtir ve hem anne hem de bebek için içinde önemli riskler barındırmaktadır. Örneğin, “hamileliğin kritik olan ilk aylarında” kadının ücretli bir işte uzun saatler boyunca (stres içinde) çalışması “fetüsün gelişmekte olan sinir sistemine zarar verebilmekte” ve “bebeğin doğum kilosunu düşürebilmektedir” (Gerhardt, 2006, s. 19).

Çocukların ebeveynlerinin iş dışı yaşamı üzerindeki ağırlığının genel manada; yaşamın ilk 2-3 yıllık döneminde yüksek düzeyde olduğu ve ikinci üç yıllık dönemde (kreşlerin ve okul öncesi eğitim kurumlarının önemli katkısıyla) bu ağırlığın azalmakla birlikte önemli bir düzeyde kalmaya devam ettiği görülmektedir. 6-7 yaş civarında okul eğitiminin başlamasıyla birlikte ilgili ağırlık daha da azalarak görece normal düzeylere gerilemektedir. Ergenlik döneminde (12-19 yaş) ise ilgili ağırlık görece düşük düzeylerde seyretmektedir (Hallberg ve Klevmarken, 2003; Nock ve Kingston, 1988; Pepin vd., 2018; Sandberg ve Hofferth, 2001). Bununla birlikte, ergenlik döneminde zaman zaman sorun eksenli olarak ebeveynlerin ekstra ilgisi ve zamanı gerekebilmektedir (Slaughter, 2016). Genel olarak bakıldığında yetişkinlik dönemine kadar çocukların ebeveynlerin iş dışı yaşamı üzerinde az veya çok bir ağırlığa sahip olmaya devam ettiği görülmektedir. Çocuklarda sağlık sorunlarının ortaya çıktığı dönemler ise yaştan görece bağımsız bir şekilde ebeveynlerin ilgi ve alaka düzeyinin yüksek düzeyde olması gereken dönemlerdir.

İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi noktasında hamilelik süreci ve bebek bakımı gibi kadınların hayatındaki kritik dönemlerin de ayrı bir şekilde değerlendirilmesi zorunludur. Bu dönemlerde kadınların gereksinimleri ve öncelikleri dramatik bir şekilde değişmektedir ve bu nedenle çoğu ülkede kadınlar için a) hamilelik izni ve b) annelik izni olmak üzere iki temel ücretli/ücretsiz izin türü bulunmaktadır.<sup>8</sup> Bununla birlikte, söz konusu izinlerin süresi ve ücretli olup olmaması ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu izinlerin yeterince uzun ve ücretli olması kadınların işgücüne girmesini ve işgücünde *kalmasını* teşvik ederken evlenme ve çocuk sahibi olma yaşında görülen yükselme eğilimini de sınırlama potansiyeline sahiptir. Zira, çocuk doğurduğunda kariyeri fiilen duraklamasına rağmen resmen devam eden bir annenin evlenme ve çocuk sahibi olmayı erteleme eğilimi daha az olacaktır. Bunun yanı sıra, doğum/annelik izni gibi olanakların seviyesinin düşük olduğu ülkelerde doğum nedeniyle iş dışı sorumluluk düzeyinde ciddi bir artış olmasına rağmen ve kendi isteği hilafına çeşitli dışsal nedenlerle (finansal sıkıntılar, kariyer endişesi vb.) annelerin doğumdan kısa bir süre sonra işe dönme ihtimalleri daha yüksek olacaktır. Bu durum Gerhardt’ın (2006) da belirttiği gibi genel olarak annelerin ve bebeklerin refah düzeyinde önemli bir düşüş yaşanmasına neden olabileceği gibi toplumun uzun vadeli sağlığı/gelişimi üzerinde negatif etkilere de sahip olabilecektir.

Annenin çalışmasının çocuk(lar) üzerindeki etkilerinin incelendiği literatürde -görece karışık sonuçlar elde edilmekle birlikte- özellikle doğumdan sonraki ilk bir yıllık süreçte annenin çalışmasının çocuğun gelişimi üzerinde çeşitli boyutlarda negatif etkilerinin olabileceği ortaya konmuştur (Brooks-Gunn, Han ve Waldfogel, 2002; Heikkilä, Sacker, Kelly, Renfrew ve Quigley, 2011; Lombardi ve Coley, 2017; Waldfogel, Han ve Brooks-Gunn, 2002). Waldfogel vd. (2002, s. 389) beyaz annelerin ilk bir yıllık süreçte çalışmasının çocuğun bilişsel gelişimi üzerinde süregiden olumsuz bir etkisi olduğu

<sup>8</sup> Dahası, doğum sürecinde babanın da bebekle ilgili önemli sorumlulukları olması hasebiyle birçok ülkede babaya da belirli bir süreliğine -evlilik izni gibi- babalık izni verilmektedir.

sonucuna ulaşmıştır. Brooks-Gunn vd. (2002, s. 1066) de ilk bir yıllık süreçte annenin işe başlamasının çocuğun 36 aylıkken gösterdiği bilişsel yetkinlikte azalmaya yol açtığına dönük birtakım kanıtlara ulaşmıştır. Söz konusu negatif etkinin de kısmi süreli çalışan annelere kıyasla, tam zamanlı (haftada 30 saatten fazla) çalışan annelerde daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lombardi ve Coley (2017, s. 277) çocuk 9 ilâ 24 ay arasında iken çalışmaya başlayan annelerde çocukların (az da olsa) daha yüksek oranda davranışsal ve sosyal bozukluklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Fakat kısmi süreli çalışan annelerin çocuklarında tam tersi bir durum ortaya çıkmıştır. Bebek büyütmeyle ilişkili önemli bir faktör de emzirmedir. Emzirme bebeklerin fizyolojik gelişimlerinde önemli bir yere sahip olduğu gibi onların sosyal/duygusal gelişimleri üzerinde de direkt ve dolaylı olarak etkilidir (Gibbs, Forste ve Lybbert, 2018). Heikkilä vd. (2011) daha uzun süreli emzirilen çocuklarda 5 yaşında iken daha az davranışsal problemler görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

Ev işlerine ve çocuk bakımına kadınların ve erkeklerin ayırdıkları sürede zaman içinde önemli değişimler yaşanmasına rağmen kadınların halen bu işlere erkeklerden çok daha fazla vakit ayırdığı görülmektedir (Bianchi, Milkie, Sayer ve Robinson, 2000; Craig, 2006; Sandberg ve Hofferth, 2001). Erkekler ise işyerinde kadınlardan daha fazla çalışma eğilimindedir. Fakat, yapılan işlere (ev işleri ve ücretli iş) genel olarak bakıldığında kadınların ortalamada erkeklerden belirli ölçüde daha fazla çalıştığı görülmektedir. Bianchi ve diğerlerine (2000) göre, ABD’de yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınların ev işlerine harcadıkları süre azalmasına ve erkeklerinki artmasına rağmen 1990’lı yıllara gelindiğinde kadınlar halen ev işlerine erkeklerin yaklaşık iki katı kadar vakit ayırmaktadır. Craig (2006) de çocuk bakımına kadınların erkeklerden çok daha fazla vakit harcadığını ifade etmektedir. Genel olarak bakıldığında, OECD ülkelerinde kadınlar çocuk bakımı ve yemek yapma gibi ev işlerine (ücretsiz işlere) günde ortalama 263 dakika vakit ayırırken bu rakam erkeklerde sadece 137 dakikadır. Buna karşılık, kadınlar ücretli işte günde ortalama 218 dakika çalışırken erkekler 318 dakika çalışmaktadır.<sup>9</sup>

Bu genel resim iş-yaşam dengesini sağlama hususunda kadınların erkeklere kıyasla daha büyük sorunlar yaşadığına işaret etmektedir ki bu durum özellikle tam zamanlı çalışan anneler için geçerlidir. Tam zamanlı işlerde çalışan annelerin çalışmayan veya kısmi süreli çalışan annelere göre iş-yaşam dengesini sağlamada önemli sorunlarla karşılaştıkları ve genel olarak da çocuk bakımına ve ev işlerine daha az vakit ayırdıkları görülmektedir (Hallberg ve Klevmarken, 2003; Nock ve Kingston, 1988; Pepin vd., 2018; Sandberg ve Hofferth, 2001). Nock ve Kingston (1988) okul öncesi çağda çocuğu bulunan annelerden ücretli bir işte çalışmayanların hafta içi günde 525 dakika, çalışanların ise 251 dakika çocuklarıyla (farklı şekillerde) ilgilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu süreler içerisinde özellikle çocuk bakımına ayrılan süreler sırasıyla 91 ve 52 dakikadır.<sup>10</sup> Sandberg ve Hofferth (2001) ise 1981 ile 1997 arasında çocukların anneleriyle geçirdiği vaktin çalışan annelerde haftada ortalama 22,5 saatten 26,5 saate, çalışmayan annelerde

<sup>9</sup> OECD, “Time Spent in Paid and Unpaid Work, by Sex”.

<sup>10</sup> Babalarda ise çocuklarla geçirilen toplam süre çift gelirli hanelerde 144 dakika iken tek gelirli hanelerde 194 dakikadır. Çocuk bakımına ayrılan süre ise sırasıyla 15 ve 17 dakikadır.

26,1 saatten 32,1 saate çıktığını bulgulamıştır. Böylece aradaki fark ilgili süreçte yaklaşık 3,5 saatten 5,5 saate yükselmiştir.<sup>11</sup>

Hallberg ve Klevmarken (2003) de 1993 itibariyle tam zamanlı çalışan annelerin diğerlerine (çalışmayan veya kısmi süreli çalışan annelere) kıyasla çocuklarıyla günde ortalama 3,2 saat daha az (3,8 saate karşılık 7,0 saat) ilgilendiğini raporlamıştır. Pepin vd. (2018) çalışmayan annelerin tam zamanlı çalışan annelere kıyasla günde ortalama 48 dakika daha fazla çocuklarına baktığı sonucuna ulaşmıştır. Kısmi süreli çalışan anneler ise tam zamanlı çalışan annelerden günde ortalama 24 dakika daha fazla çocuk bakımıyla uğraşmıştır. Ev işlerine ayrılan süre ise çalışmayan ve kısmi süreli çalışan annelerde çalışan annelere kıyasla sırasıyla yaklaşık 75 ve 31 dakika daha fazladır.

ABD’de beş veya altı yılda bir gerçekleştirilen *National Study of the Changing Workforce* çalışması da kadın ve erkeklerin bekar/evli ve çocuklu/çocuksuz olma durumlarında iş yaşamı ve iş dışı yaşam boyutlarında nasıl bir tavır takındıkları ve gerçekte ne şekilde hareket ettikleri noktasında önemli kanıtlar sunmaktadır (bkz. Bond, Galinsky ve Swanberg, 1997). Bu kapsamlı çalışmada elde edilen sonuçlara göre bekar kadınların çalışmak istediği süre haftada 33,8 saat iken evli kadınlarda bu süre 30,8 saattir. 6 yaşından küçük çocuğu olan kadınların haftada çalışmak istedikleri süre ise 30 saattir. Görüldüğü üzere kadınlarda evlilik ve çocuk sahibi olma ücretli işte çalışmak istenilen süreyi azaltmaktadır. Erkeklerde ise tam tersi bir durum yaşanmaktadır. Bekar erkeklerin çalışmak istedikleri süre 37,1 saat iken, evli erkeklerde bu süre 37,8 saattir. 6 yaşından küçük çocuğu olan erkeklerde çalışmak istenilen süre ise 38,9 saattir. Görüldüğü üzere -kadınların aksine- erkeklerde çalışmak istenilen süre evlenince ve çocuk sahibi olunca artmaktadır. Ayrıca, belirtmek gerekir ki evliliğin ve çocuk sahibi olmanın çalışmak istenilen süre üzerindeki etkisi kadınlarda erkeklerden daha fazladır (Jacobs ve Gerson, 2004, s. 68).

Bekar kadınların gerçekte çalıştıkları süre ise 42 saat iken evli kadınlarda bu süre 40,9 saattir. 6 yaşından küçük çocuğu olan kadınların fiilen çalıştıkları süre de ortalama 39,4 saattir. Bekar erkeklerin gerçekte çalıştıkları süre 45,7 saat iken evli erkeklerde bu süre 48,2 saattir. 6 yaşından küçük çocuğu olan erkeklerde ise bu süre 49,3 saattir. Yine, görüldüğü üzere, fiilen çalışılan süre de evlilik ve çocukla birlikte kadınlarda azalırken erkeklerde artmaktadır. Bununla birlikte, fiilen çalışılan süredeki artış erkeklerde kadınlardan daha fazladır (Jacobs ve Gerson, 2004, s. 68).

Yapılan akademik çalışmalarda da evliliğin ve çocuk sahibi olmanın kadınlarda çalışma süresini genel olarak azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerde ise birçok çalışmada evliliğin ve çocuğun babaların çalışma saatlerini artırdığı bulgusuna erişilmiştir (Drago vd., 2005; Eastman, 1998; Eggebeen ve Knoester, 2001; Fagan, 2001; Hamermesh, 1996; Hochschild ve Machung, 2012; Hoherz ve Bryan, 2020; Lundberg ve Rose, 2002; Paull, 2008; Percheski ve Wildeman, 2008; Zapf, 2015). Bununla birlikte, bazı çalışmalarda belirli şart ve durumlarda veya spesifik alt-kategoriler özelinde erkeklerin evlenmesi ve çocuk sahibi olmasıyla çalışma saatleri arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi bulunamamıştır (Weinshenker, 2015; Dermott, 2006)<sup>12</sup>. Hatta cömert babalık izinlerinin

<sup>11</sup> Babaların çocuklarıyla ilgilendikleri toplam süre ise annenin çalışmadığı ailelerde haftada 22 saatten 22,4 saate çıkarken annenin de çalıştığı ailelerde haftada 17 saatten 22,9 saate yükselmiştir.

<sup>12</sup> Dermott’a (2006) göre erkeklerde evlilik ve çocuk sahibi olmak ile çalışma saatleri arasında görülen pozitif ilişki; ücret düzeyi ile profesyonel bir işte veya kendi namına çalışıp çalışmama gibi faktörler dikkate alındığında ortadan kaybolmaktadır.

bulunması gibi bazı özel durumlarda arada negatif ilişki bulanlar da olmuştur (Bünning ve Pollmann-Schult, 2016).

Fagan'a (2001, s. 1003) göre kadınların ücretli iş ile ilgili tercihlerinde çocuk bakımı ve ev işleri erkeklere kıyasla daha önemli bir yere sahiptir. Becker ve Moen'a (1999) göre, erkekler kadınlardan daha yüksek oranda kariyer odaklı iken kadınlar da erkeklerden daha yüksek oranda çocuk ve aile odaklıdır. Drago vd. (2005, s. 16, 19) de annelerin aşırı çalışma düzeyinin diğer kadınlardan daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat, bu çalışmada baba olmanın aşırı çalışma düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. Paull (2008, s. F13) de annelerin diğer kadınlardan daha az, babaların da diğer erkeklerden daha çok çalıştığı sonucunu elde etmiştir. Eastman (1998, s. 61) evliliğin ve çocuk sahibi olmanın kadınlarda çalışmak istenilen süreyi önemli ölçüde (5,4 saat) azalttığı, erkeklerde ise hatırı sayılır ölçüde (3,9 saat) artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Eggebeen ve Knoester (2001, s. 389) ise kendilerine bağımlı (19 yaşından küçük) çocuğu olan babaların çocuğu olmayan veya çocuğu 19 yaşından büyük olan babalara kıyasla haftalık fiili çalışma süresinin daha uzun olduğu bulgusunu elde etmiştir. Hamermesh (1996, s. 31) ise evde küçük çocuk olmasının erkekleri daha çok, kadınları da daha az çalışmaya sevk ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, evliliğin ve çocuk sahibi olmanın getirdiği ek sorumlulukların kadınlar ve erkekler tarafından farklı şekillerde paylaşılmak istendiği ve paylaşıldığı görülmektedir. Kadınlar ev işleri ve çocuk bakımı noktasında ortaya çıkan ekstra ihtiyacı/talebi işyerinde daha az çalışarak, kısmi süreli çalışmaya dönerek veya işgücünden tamamen çıkarak karşılamaya çalışırken erkekler de evlilik ve çocuk sahibi olma ile birlikte ortaya çıkan ekstra finansal yükü işyerinde daha çok çalışarak karşılamaya çalışıyor görünmektedir.<sup>13</sup> Dahası, kadınlar genel olarak (bekar, evli veya çocuklu) erkeklerden daha az çalışmak istemektedir ve fiilen de yaşanan budur. Bu durum da iş dışı yaşama kadınların erkeklerden daha çok değer/ağırlık verdiklerini gösteriyor olabilir.

#### 4. Kısmi Süreli İşler ve İş-Yaşam Dengesi

Kadınların daha baştan işgücünde daha az yer almasının ve çalıştıklarında da erkeklerden daha az süre çalışma eğiliminde olmasının arka planında; a) kadınların *ortalamada* daha az kariyer odaklı olması, b) ev idaresi ve çocuk bakımı gibi ücretsiz işlerin birincil sorumluluğunun genel olarak kadınların üzerinde olması ve c) kadınların bu işlere erkeklerden (çok) daha fazla zaman ayırması büyük bir paya sahiptir.

Genel olarak kadınlar tam zamanlı işlerde erkeklerden daha az çalışırken kısmi süreli işlerde de ciddi bir varlık göstermektedir. Bu işler genel anlamda bir kadın fenomenidir. OECD ülkelerinde kısmi süreli işlerin yaklaşık dörtte üçünde kadınlar çalışmaktadır (OECD, 2008, s. 12). Yirminci yüzyılın ikinci yarısında kadınların işgücüne katılımında yaşanan yükselişe paralel bir şekilde kısmi süreli işlerin sayısında ve oranında ciddi bir artış yaşanmıştır. Bu genel durum ve tarihsel süreç hanehalkının bir bütün olarak iş-

<sup>13</sup> Erkeklerin bu şekilde daha çok çalışmak istemesinde a) daha *kariyer odaklı* olmaları ve b) aile kurdukları ve çocuk sahibi oldukları dönemler ile kariyerlerindeki kritik dönemlerin tipik olarak kesişme eğilimi içerisinde olması da ciddi bir paya sahip olabilir. Bununla birlikte, kariyer odaklı olmanın arka planında *başarılı olma* ve *kendini gerçekleştirme* güduları bulunduğu gibi ailenin ve çocukların finansal sorumluluğunu üstlenme güdüsü de bulunabilir.

yaşam dengesini sağlaması hususunda kısmi süreli işlerin önemli bir vazife gördüğü yönünde önemli bir işarettir.

Öte yandan, kısmi süreli işler tam zamanlı işlere kıyasla daha düşük iş güvencesine sahiptir. Yine bu işlerde ücret düzeyi ortalama %10 daha düşüktür (Buddelmeyer, Mourre ve Ward, 2008, s. 14). Ayrıca, kısmi süreli işlerde kariyer fırsatı ciddi oranda daha azdır. Son olarak, kısmi süreli işlerde çalışanlar daha küçük şirketlerde çalışmaktadır ve daha düşük vasıflı işleri yapmaktadır (Delsen, 1998, s. 67; Fagan ve O'Reilly, 1998, s. 18).

Kısmi süreli işler bu önemli dezavantajlarına rağmen iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesinde kadınlara ve hanehalkına önemli fırsatlar sunabilmektedir. Yapılan çalışmalar kısmi süreli çalışan kadınların iş memnuniyetinin tam zamanlı çalışan kadınlardan genelde daha yüksek olduğunu göstermektedir (Booth ve Van Ours, 2008, 2009; Walsh, 1999; Zou, 2015). Zou'ya (2015) göre tam zamanlı çalışan kadınlar erkeklerden daha yüksek iş memnuniyetine sahipken kısmi süreli çalışan kadınlar da tam zamanlı çalışan kadınlardan daha yüksek iş memnuniyetine sahiptir. Kısmi süreli çalışma özellikle okul öncesi çağda çocuğu bulunan kadınlar için iyi bir alternatif olmakla birlikte bakması gereken çocuğu bulunmayan kadınların ciddi bir kısmı da kısmi süreli işlerde çalışmayı tercih etmektedir. Örneğin, Hollanda'da kısmi süreli işlerde çalışan kadınların neredeyse yarısı 40 yaşın üzerindedir ve bakmakla yükümlü oldukları çocukları yoktur (Booth ve Van Ours, 2013). Walsh'ın (1999) elde ettiği bulgulara göre de kısmi süreli işlerde çalışan kadınların; %58,2'si bakmakla yükümlü olduğu çocukları nedeniyle bu tür bir işte çalıştığını ifade ederken %8,3'ü sosyalleşme, %8,2'si de para kazanma amacıyla kısmi süreli bir işte çalıştığını belirtmiştir. Bu kadınların %8,4'ü tam zamanlı bir işte çalışma niyetleri olmadığını söylerken %13,6'sı da tam zamanlı bir iş bulamadığı için bu işte çalıştığını belirtmiştir. Kısmi süreli çalışma gerekçesi olarak çocuklarını öne süren kadınların sadece %34,7'sinin gelecekte tam zamanlı bir işte çalışabileceğini söylemiş olması da bu noktada önemlidir. Avrupa Birliği ülkelerinde kısmi süreli işlerde çalışan 25-49 yaş arası kadınların %55'i, 50-64 yaş arası kadınların da %37'si ailevi sorumlulukları nedeniyle bu işlerde çalıştığını ifade etmektedir. Tam zamanlı bir iş bulamadığı için kısmi süreli işlerde çalışanların oranı ise sırasıyla %25 ve %21'dir (European Institute for Gender Equality, 2014, s. 24).

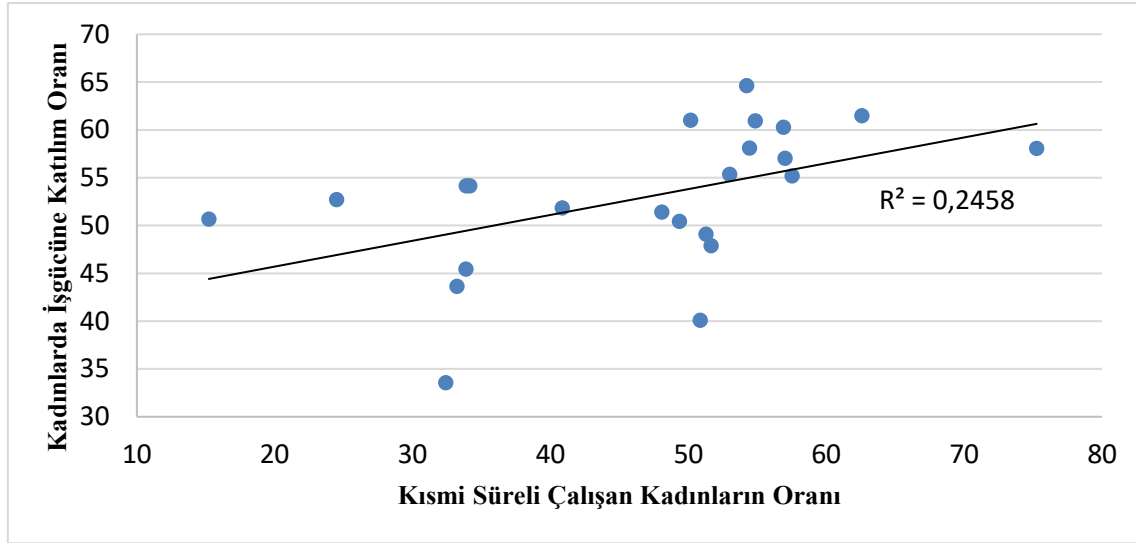
Kadınların büyük bir kısmı için kısmi süreli işlerin; a) kariyerin belirli bir döneminde veya tamamında birincil veya tek alternatif olduğu ve böylece bu işlerin b) işgücünde bireysel sürekliliğin sağlanmasına ve işgücünün genel olarak büyümesine önemli düzeyde katkı sağladığı görülmektedir (Blank, 1998; Booth ve Van Ours, 2013; McRae, 2003; Paull, 2008; Smith, Fagan ve Rubery, 1998; Sundötrom, 1991). McRae (2003, ss. 322-323), 1988'de anne olan 1.500 kadın (988'i ilk defa anne olmuştur) ile doğumdan sonraki bir yıl içinde ve çocuk 5 ve 11 yaşlarında iken gerçekleştirilen üç farklı anket çalışmasını analiz etmiştir. Bu analize göre, ilk çocuğuna hamile olduğu sırada çalışan kadınların sadece %10'u doğumdan sonraki on bir yılda sürekli olarak tam zamanlı bir işte çalışmayı sürdürmüştür. Bu annelerin %6'sı sürekli bir şekilde kısmi süreli işlerde çalışırken %9'u işgücünün hep dışında kalmıştır. Geri kalan anneler (% 75'lik kesim) ise tam zamanlı işler, kısmi süreli işler ve ev hanımlığı arasında gidip gelmiştir. Çalıştıkları dönemde ise %74'ü çoğunlukla kısmi süreli işlerde çalışırken sadece %16'sı çoğunlukla tam zamanlı işlerde çalışmıştır.

Smith ve diğerlerine (1998, s. 35) göre kısmi süreli işler işgücünün genişlemesini sağlarken Paull'e (2008) göre de kadınlarda ilk çocukla birlikte çalışma süresini azaltma

veya kısmi süreli çalışmaya dönme yönünde ciddi bir eğilim bulunmaktadır ve bu eğilim on yıl boyunca sürmektedir. Grafik 1’de görüldüğü üzere kısmi süreli işlerin daha yaygın olduğu ülkelerde kadınların işgücüne katılımı da daha yüksek olma eğilimindedir. Dahası, kısmi süreli işlerin tam zamanlı işlerle karşılaştırılabilir düzeyde yasal dayanağa, temel statüye ve toplumsal kabule sahip olduğu ülkelerde bu işlerin tercih edilme düzeyinin özellikle yüksek olabildiği görülmektedir. Örneğin, kısmi süreli işlerin desteklendiği, olumlu bir imaja sahip olduğu ve tipik ailede erkeğin tam zamanlı, kadının da kısmi süreli bir işte çalıştığı (Tip 3) Hollanda’da bu işlerde çalışan kadınların sadece %3’ü tam zamanlı bir işte çalışmak istemektedir (Booth ve Van Ours, 2010).<sup>14</sup>

Böylece, erkeğin tam zamanlı, kadının da kısmi süreli bir işte çalıştığı modelin her ikisinin de tam zamanlı bir işte çalıştığı modele göre iş-yaşam dengesinin sağlanması hususunda daha avantajlı olduğu söylenebilecektir. Bu durum özellikle anneler için geçerlidir. Bu bağlamda, Buehler ve O’Brien (2011) tarafından ABD’de SECCYD (*Study of Early Child Care and Youth Development*) veri seti kullanılarak gerçekleştirilen önemli çalışmada, kısmi süreli çalışan annelerin tam zamanlı çalışan annelere göre a) “iş ile aile arasında daha az çatışma” yaşadıkları, b) çocukların okul öncesi çağında “daha duyarlı ebeveynlik” yaptıkları, c) okul döneminde çocukların eğitimleriyle daha çok ilgilendikleri ve genel olarak da d) çocuklarına “daha çok baktıkları” sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Grafik 1: Seçili OECD Ülkeleri ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kadınlarda “Kısmi Süreli Çalışma Oranı” ve “İşgücüne Katılım Oranı” Arasındaki İlişki (2017)<sup>15</sup>**



**Kaynak:** Tatlıyer (2020, s. 69), Dünya Bankası ve ILO.

<sup>14</sup> Belirtmek gerekir ki kısmi süreli işler Türk istihdam piyasasında küçük bir paya sahiptir (Tatlıyer, 2020).

<sup>15</sup> Not 1: Yatay eksen tam olarak “kısmi süreli çalışan kadınların toplam kadın çalışanlara oranını” göstermektedir. Grafikteki her bir nokta belirli bir ülkeyi temsil etmektedir. Not 2: Grafikte yer alan ülkeler; Almanya, Arjantin, Belçika, Brezilya, Danimarka, Fransa, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İsviçre, İspanya, İsveç, İtalya, Japonya, Kanada, Malezya, Meksika, Norveç, Portekiz, Türkiye, Yeni Zelanda ve Yunanistan’dır.

İngiltere’de DfES (*Department for Education and Skills*) için ebeveynlerin çocuk bakımına dönük tutumlarının araştırıldığı kapsamlı bir çalışmaya göre ise tam zamanlı bir işte çalışan (ve 15 yaşından daha küçük çocuğu/çocukları olan) annelerin %76’sı yerinde daha az süre çalışmak istemektedir. Eğer anne çocuğunu yalnız başına büyütüyorsa bu oran %85’e çıkmaktadır. Bu oranlar kısmi süreli çalışan annelerde dahi sırasıyla %52 ve %58’dir (Hakim, Bradley, Price ve Mitchell, 2008, s. 20).

Kısmi süreli işlerin istihdam piyasasında arzu edilen düzeyde pozitif bir rol oynayabilmesi noktasında ise bu işlerin de tam zamanlı işler düzeyinde bir yasal ve toplumsal statüye sahip olması elzemdir. Öyle ki tam zamanlı işler ile kısmi süreli işler arasındaki yapısal farklılıklar bu işlerin daha yaygın olduğu ülkelerde daha azdır (OECD, 2010, s. 225). 1990’larla birlikte birçok ülkede tam zamanlı çalışanlar ile kısmi süreli çalışanlar yasal olarak aynı haklara tabi kılınmıştır (OECD, 2010, s. 217). İlgili yasal düzenleme Türkiye’de de 2003 tarihli İş Kanunu ile birlikte yapılmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında birçok ülkede kadınların işgücüne katılımında ve çift gelirli ailelerin sayısında/oranında ciddi bir artış yaşanması ve hem erkeğin hem de kadının çalıştığı aile tipinin norm haline gelmiş olması iş-yaşam dengesinin önemini ciddi ölçüde artırmıştır. Bu dönemde kadınların işgücüne katılım oranında yaşanan önemli artışın arka planında ise genel olarak; kimlik ve statü algısında yaşanan değişim, tüketim eğiliminde yaşanan artış, boş vakit problemi ve sosyalleşme, geçim kaygısı, eğitim düzeyinde yaşanan artış ve kendini gerçekleştirme arzusu/olanağı büyük paya sahip olmuştur.

Yapılan ampirik çalışmaların gösterdiği üzere, ev ve işyerinde yapılan ücretli/ücretsiz işlere dönük gönüllü/zorunlu tercihlerde erkekler ile kadınlar *ortalamada* birbirlerinden önemli oranda farklılaşmaktadır. En başta, çoğu ülkede kadınların işgücüne katılım oranları erkeklerden önemli oranda daha düşüktür. Yine kadınlar işyerinde erkeklerden daha az çalışmak istemektedir ve daha az çalışmaktadır. Dahası, kadınların çalışmak istediği ve çalıştığı toplam süre evlilik ve çocuk(lar) ile birlikte giderek azalma eğilimindedir. Erkeklerde ise genel manada tam tersi bir resim ortaya çıkmakta, çalışmak istenilen süre evlilik ve çocuk(lar) ile birlikte artma eğiliminde olmaktadır.

Bu genel durumun arka planında ise genel olarak kariyere verilen önem, istihdam piyasasına dönük yaklaşım, ev idaresi ve çocuk bakımı gibi ücretsiz işlere dönük sorumluluk ve bu işlere ayrılan zaman hususunda kadın ile erkeğin önemli oranda birbirinden farklılaşması bulunmaktadır. Bu çerçevede, evlilik ve çocuk sahibi olmak her iki cinsin sorumluluklarında ciddi bir artışa neden olmakla birlikte kadınların daha çok idare/bakım sorumluluğunu, erkeklerin de daha çok finansal sorumluluğu üstlerine alma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Genel olarak iş-yaşam dengesinin sağlanabildiği bir zemine ulaşılabilmesi noktasında; a) hem erkekler hem de kadınlar için çalışma sürelerinin ve iş yoğunluğunun *normal* düzeylerde olması, b) kadınların tam zamanlı işlerde kendilerine özgü bir şekilde varlık gösterebilmeleri, c) kısmi süreli işlerin -özellikle kadınlar için- iyi ve güçlü bir alternatif

olabilmesi<sup>16</sup> ve d) doğum/annelik izin sürelerinin (hem ücretli hem ücretsiz bazda) yeterli düzeyde olması gerekmektedir.<sup>17</sup>

Bu şartların sağlanamaması durumunda kadınlar ve erkekler hayatlarıyla ilgili zor kararlar vermek durumunda kalacaktır. Kadınlar için çalışmanın iş dışı yaşama tercihi edilmesi durumunda evlilik ve çocuk sahibi olma ertelenecek, toplumda evlenme ve çocuk sahibi olma düzeyi de bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bu durum uzun iş saatleriyle birleştiğinde ise ortaya özellikle olumsuz bir tablo çıkacaktır.

İş-yaşam dengesini insanların günlük bazda çalışma ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamamalarına indirgememek gerekmektedir. İş-yaşam dengesi hayatla ilgili uzun vadeli kararlarda insanların yeterli *otonomiye* sahip olmalarını da içermektedir. Şu hâlde evlenme ve çocuk sahibi olma gibi çok önemli kararları verme noktasında istihdam piyasasının kadınlara ve erkeklere yeterli düzeyde otonomi ve hareket alanı sağlamaması durumunda sadece kısa vadede değil, uzun vadede de hayattan elde edilen tatmin düzeyi görece düşük olacaktır. Bu da ciddi bir toplumsal sorun olarak ekonomi de dahil olmak üzere ülkeleri her boyutta olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir.

Son olarak, çift gelirliliğin hanelerin sayısının ve oranının giderek arttığı Türkiye’de genel olarak hem erkekler hem de kadınlar için çalışma süreleri uzun, zorlayıcı ve yıpratıcıdır. Kısmi süreli işlerin sayısı ise azdır. Ayrıca, doğum/annelik izin süreleri yetersizdir (Tatlıyer, 2020). Bu genel durum Türkiye’de iş-yaşam dengesinin sağlanma düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir ki gerçekte yaşanan da budur (Bkz. Parent-Thirion vd., 2016). Türkiye’nin sağlıklı bir istihdam piyasasına kavuşabilmesi noktasında bu temel/yapısal sorunların ortadan kaldırılmasının elzem olduğu ise açıktır.

## Kaynakça

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2).
- Becker, P. E., & Moen, P. (1999). Scaling back: Dual-earner couples' work-family strategies. *Journal of Marriage and The Family*, 995-1007.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79(1), 191-228.
- Blank, R. M. (1998). Labor market dynamics and part-time work. *Research in Labor Economics*, 17.

<sup>16</sup> Kısmi süreli işler en çok kadınlar arasında yaygın olmakla birlikte gençler ve yaşlılar arasında da görece yaygındır. Bu nedenle kısmi süreli işlerin sadece kadınlar değil, aynı zamanda gençler ve yaşlılar için de önemli ve güçlü bir alternatif olması istihdam piyasasının sağlıklı bir yapıya sahip olması ve iş-yaşam dengesinin sağlanması açısından önemlidir.

<sup>17</sup> Bunlara ek olarak, çalışan annelere belirli bir büyüklüğün üzerindeki şirketlerde kreş imkanının sağlanması da iyi olacaktır.



- Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. (1997). The National Study of The Changing Workforce, *ERIC*, No. 2.
- Bonney, N., & Reinach, E. (1993). Housework reconsidered: The Oakley Thesis Twenty Years Later. *Work, Employment and Society*, 7(4), 615-627.
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2008). Job satisfaction and family happiness: The part-time work puzzle. *The Economic Journal*, 118(526), F77-F99.
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2009). Hours of work and gender identity: Does part-time work make the family happier? *Economica*, 76(301), 176-196.
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2010). Part-Time Jobs: What women want? *IZA Discussion Papers*(4686).
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2013). Part-Time Jobs: What women want? *Journal of Population Economics*, 26(1), 263-283.
- Bowles, S., & Park, Y. (2005). Emulation, inequality, and work hours: Was Thorsten Veblen right? *The Economic Journal*, 115(507), F397-F412.
- Brack, J., & Cowling, K. (1983). Advertising and labour supply: Workweek and workyear in US manufacturing industries, 1919-76. *Kyklos*, 36(2), 285-303.
- Brooks-Gunn, J., Han, W. J., & Waldfogel, J. (2002). Maternal employment and child cognitive outcomes in the first three years of life: The NICHD Study of Early Child Care. *Child Development*, 73(4), 1052-1072.
- Buddelmeyer, H., Mourre, G., & Ward, M. (2008). Why Europeans work part-time? A cross-country panel analysis. *Research in Labor Economics*, 28(08), 81-139.
- Buehler, C., & O'Brien, M. (2011). Mothers' part-time employment: Associations with mother and family well-being. *Journal of Family Psychology*, 25(6), 895.
- Burger, A. S. (2015). Extreme working hours in Western Europe and North America: A new aspect of polarization. *LEQS Paper*(92).
- Bünning, M., & Pollmann-Schult, M. (2016). Family policies and fathers' working hours: Cross-national differences in the paternal labour supply. *Work, Employment and Society*, 30(2), 256-274.
- Chang, H.-J. (2012). *23 Things They Don't Tell You About Capitalism*. London: Bloomsbury Publishing.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Coltrane, S. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and Family*, 62(4), 1208-1233.
- Cowan, R. S. (1983). *More work for mother*. New York: Basic Books.
- Cowling, K., Poolsoombat, R., & Tomlinson, P. R. (2011). Advertising and labour supply: Why do Americans work such long hours? *International Review of Applied Economics*, 25(3), 283-301.
- Craig, L. (2006). Does father care mean fathers share? A comparison of how mothers and fathers in intact families spend time with children. *Gender & Society*, 20(2), 259-281.

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Curtice, J., Clery, E., Perry, J., Phillips M., & Rahim, N. (2019). British Social Attitudes: The 36th Report. London: *The National Centre for Social Research*.
- Delsen, L. (1998). When do men work part-time? *Part-Time Prospects: An International Comparison of Part-Time Work in Europe, North America, and The Pacific Rim*. (Eds.: Jacqueline O'Reilly and Colette Fagan). London: Routledge. 57-76.
- Dermott, E. (2006). What's parenthood got to do with it? Men's hours of paid work. *The British Journal of Sociology*, 57(4), 619-634.
- Donovan, S. A., & Bradley, D. H. (2019). Real wage trends, 1979 to 2018. *U.S. Congressional Research Service Report*.
- Drago, R. W., Black, D., & Wooden, M. (2005). The existence and persistence of long work hours. *IZA Discussion Papers (No. 1720)*.
- Eastman, W. (1998). Working for position: Women, men, and managerial work hours. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37(1), 51-66.
- Eggebeen, D. J., & Knoester, C. (2001). Does fatherhood matter for men? *Journal of Marriage and Family*, 63(2), 381-393.
- European Institute for Gender Equality (2014). *Gender Equality and Economic Independence: Part-Time Work and Self-Employment*.
- Fagan, C. (2001). Time, money and the gender order: Work orientations and working-time preferences in Britain. *Gender, Work & Organization*, 8(3), 239-266.
- Fagan, C., & O'Reilly, J. (1998). "Conceptualising part-time work: The value of an integrated comparative perspective". In: Jacqueline O'Reilly & Colette Fagan (Eds.), *Part-Time Prospects: An International Comparison of Part-Time Work in Europe, North America, and The Pacific Rim*. London: Routledge.
- Fraser, S., & Paton, D. (2003). Does advertising increase labour supply? Time series evidence from the UK. *Applied Economics*, 35(11), 1357-1368.
- Galbraith, J. K. (1998). *The affluent society*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- George, D. (1997). Working longer hours: Pressure from the boss or pressure from the marketers? *Review of Social Economy*, 55(1), 33-65.
- George, D. (2013). "Driven to spend: Longer work hours as a byproduct of market forces". In D. M. Figart & L. Golden (Eds.), *Working Time: International Trends, Theory and Policy Perspectives*. London: Routledge, 127-142.
- Gerhardt, S. (2006). *Why love matters: How affection shapes a baby's brain*. London: Routledge.
- Gibbs, B. G., Forste, R., & Lybbert, E. (2018). Breastfeeding, parenting, and infant attachment behaviors. *Maternal and Child Health Journal*, 22(4), 579-588.

- Gilbert, L. A. (1994). Current perspectives on dual-career families. *Current Directions in Psychological Science*, 3(4), 101-105.
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608-628.
- Golden, L. (2009). A brief history of long work time and the contemporary sources of overwork. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 217-227.
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 96(2), 1-21.
- Greenwood, J., Seshadri, A., & Yorukoglu, M. (2005). Engines of liberation. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 109-133.
- Hakim, C. (1991). Grateful slaves and self-made women: Fact and fantasy in women's work orientations. *European Sociological Review*, 7(2), 101-121.
- Hakim, C. (1995). Five feminist myths about women's employment. *British Journal of Sociology*, 429-455.
- Hakim, C. (1996). *Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment*. London: A&C Black.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hakim, C. (2002). Lifestyle preferences as determinants of women's differentiated labor market careers. *Work and Occupations*, 29(4), 428-459.
- Hakim, C., Bradley, K., Price, E., & Mitchell, L. (2008). *Little Britons: Financing childcare choice*. Policy Exchange, London.
- Hallberg, D., & Klevmarcken, A. (2003). Time for children: A study of parents' time allocation. *Journal of Population Economics*, 16(2), 205-226.
- Hamermesh, D. S. (1996). *Workdays, workhours and work schedules: Evidence for the United States and Germany*. Michigan: Upjohn Institute.
- Heikkilä, K., Sacker, A., Kelly, Y., Renfrew, M. J., & Quigley, M. A. (2011). Breastfeeding and child behaviour in the Millennium Cohort Study. *Archives of Disease in Childhood*, 96(7), 635-642.
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. UK: Penguin.
- Hoherz, S., & Bryan, M. (2020). Provider or father? British men's work hours and work hour preferences after the birth of a child. *Work, Employment and Society*, 34(2), 209-225.
- Huberman, M., & Minns, C. (2007). The times they are not changin': Days and hours of work in old and new worlds, 1870-2000. *Explorations in Economic History*, 44(4), 538-567.
- Ichino, A., & Moretti, E. (2009). Biological gender differences, absenteeism, and the earnings gap. *American Economic Journal: Applied Economics*, 1(1), 183-218.

- ILO. (1919). C001 - Hours of work (Industry) Convention, 1919 (No. 1).
- ILO. (1930). C030 - Hours of work (Commerce and Offices) Convention, 1930 (No. 30).
- ILO. (1935). C047 - Forty-Hour Week Convention, 1935 (No. 47).
- ILO. (2005). Hours of Work: From Fixed to Flexible? Cenevre: ILO Yayınları.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2001). Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure, and family time. *Work and Occupations*, 28(1), 40-63.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide*. Cambridge: Harvard University Press.
- Keynes, J. M. (1963). *Essays in persuasion*. New York: W. W. Norton & Company.
- Komlosy, A. (2018). *Work: The last 1,000 years*. London: Verso Books.
- Lebergott, S. (2014). *Pursuing happiness: American consumers in the twentieth century*. Princeton: Princeton University Press.
- Lee, D.-W., Hong, Y.-C., Seo, H.-Y., Cho, S.-J., Nam, S.-H., Park, C.-J., & Lee, N. (2019). Poor work-life balance may lead to impaired cognitive function in bus drivers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(10), E406-E412.
- Lombardi, C. M., & Coley, R. L. (2017). Early maternal employment and children's academic and behavioral skills in Australia and the United Kingdom. *Child Development*, 88(1), 263-281.
- Lopes, H. (2011). Why do people work? Individual wants versus common goods. *Journal of Economic Issues*, 45(1), 57-74.
- Lundberg, S., & Rose, E. (2002). The effects of sons and daughters on men's labor supply and wages. *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 251-268.
- McLanahan, S. (2004). Diverging destinies: How children are faring under the Second Demographic Transition. *Demography*, 41(4), 607-627.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- McRae, S. (2003). Constraints and choices in mothers' employment careers: A consideration of Hakim's preference theory. *The British Journal of Sociology*, 54(3), 317-338.
- Mitchell, S. (1996). *Daily life in Victorian England*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Neumark, D., & Postlewaite, A. (1998). Relative income concerns and the rise in married women's employment. *Journal of Public Economics*, 70(1), 157-183.
- Nock, S. L., & Kingston, P. W. (1988). Time with children: The impact of couples' work-time commitments. *Social Forces*, 67(1), 59-85.
- OECD. (2008). *Gender and Sustainable Development: Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women*. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2010). *OECD Employment Outlook 2010: Moving Beyond the Jobs Crisis*. Paris: OECD Publishing.
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: The work-family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61-111.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey: Overview Report*. Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Park, A., John Curtice, Katarina Thomson, Miranda Phillips, Elizabeth Clery, & Butt, S. (2010). *British Social Attitudes: The 26th Report*. London: The National Centre for Social Research.
- Paull, G. (2008). Children and women's hours of work. *The Economic Journal*, 118(526), F8-F27.
- Pepin, J. R., Sayer, L. C., & Casper, L. M. (2018). Marital status and mothers' time use: Childcare, housework, leisure, and sleep. *Demography*, 55(1), 107-133.
- Percheski, C., & Wildeman, C. (2008). Becoming a dad: Employment trajectories of married, cohabiting, and nonresident fathers. *Social Science Quarterly*, 89(2), 482-501.
- Ramey, V. A. (2009). Time spent in home production in the twentieth-century United States: New estimates from old data. *The Journal of Economic History*, 1-47.
- Ramey, V. A., & Francis, N. (2009). A century of work and leisure. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 1(2), 189-224.
- Redmond, P., & McGuinness, S. (2020). Explaining the gender gap in job satisfaction. *Applied Economics Letters*, 1-4.
- Rubinow, I. M. (1906). The problem of domestic service. *Journal of Political Economy*, 14(8), 502-519.
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188.
- Sandberg, J. F., & Hofferth, S. L. (2001). Changes in children's time with parents: United States, 1981-1997. *Demography*, 38(3), 423-436.
- Schor, J. (1998a, September 1998). "The Overspent American: An Interview with Juliet Schor". *Multinational Monitor*.
- Schor, J. (1998b). *The Overspent American: When Buying Becomes You*. New York: Basic Books.
- Schor, J. (1999). The New Politics of Consumption. *Boston Review*, 24(3-4), 4-9.
- Schor, J. (2008). *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. New York: Basic Books.
- Scott, K. D., & McClellan, E. L. (1990). Gender differences in absenteeism. *Public Personnel Management*, 19(2), 229-254.

- Sharp, C., & Watt, S. (1995). A study of absence rates in male and female employees working in occupations of equal status. *Occupational Medicine*, 45(3), 131-136.
- Simonton, D. (1998). *A History of European Women's Work: 1700 to the Present*. US: Routledge.
- Slaughter, A.-M. (2016). *Unfinished Business: Women Men Work Family*. New York: Random House.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- Smith, M., Fagan, C., & Rubery, J. (1998). "Where and why is part-time work growing in Europe". In J. O'Reilly & C. Fagan (Eds.), *Part-Time Prospects: An International Comparison of Part-Time Work in Europe, North America, and the Pacific Rim*, London: Routledge. 35-56.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10(11), 691-694.
- South, S. J., & Spitze, G. (1994). Housework in marital and nonmarital households. *American Sociological Review*, 327-347.
- Stone, P. (2007). *Opting Out?: Why Women Really Quit Careers and Head Home*. California: University of California Press.
- Sundötrom, M. (1991). Part-Time Work in Sweden: Trends and Equality Effects. *Journal of Economic Issues*, 25(1), 167-178.
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116.
- Tatlıyer, M. (2020). *İstihdamı Paylaşmak: İşsizliğin Nedenleri ve Çözümü*. İstanbul: SETA Yayınları.
- Thistle, S. (2006). *From Marriage to the Market: The Transformation of Women's Lives and Work*. California: University of California Press.
- Todd, S. (2009). Domestic Service and Class Relations in Britain 1900-1950. *Past and Present*, 203(1), 181-204.
- Vandenheuvel, A., & Wooden, M. (1995). Do explanations of absenteeism differ for men and women? *Human Relations*, 48(11), 1309-1329.
- Veblen, T. (2007). *The Theory of The Leisure Class*. Oxford: Oxford University Press.
- Virtanen, M., & Kivimäki, M. (2018). Long working hours and risk of cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports*, 20(11).
- Waldfogel, J., Han, W.-J., & Brooks-Gunn, J. (2002). The effects of early maternal employment on child cognitive development. *Demography*, 39(2), 369-392.
- Walsh, J. (1999). Myths and counter-myths: An analysis of part-time female employees and their orientations to work and working hours. *Work, Employment and Society*, 13(2), 179-203.

- Weinshenker, M. (2015). The effect of fatherhood on employment hours: Variation by birth timing, marriage, and coresidence. *Journal of Family Issues*, 36(1), 3-30.
- Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: Integrating research and career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 63(1), 44-56.
- Wong, K., Chan, A. H., & Ngan, S. (2019). The effect of long working hours and overtime on occupational health: A meta-analysis of evidence from 1998 to 2018. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12).
- Yang, H., Schnall, P. L., Jauregui, M., Su, T.-C., & Baker, D. (2006). Work hours and self-reported hypertension among working people in California. *Hypertension*, 48(4), 744-750.
- Zapf, I. (2015). Individual and workplace-specific determinants of paid and unpaid overtime work in Germany. Soeppapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 771. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin*.
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment and Society*, 29(1), 3-22.

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü**

*Talent Cycle in Human Resources Management*

**Başak SAYIN**

*Atılım Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Enstitüsü*

*İşletme Ana Bilim Dalı*

*Atılım University*

*Graduate School of Social Sciences*

*Department of Business*

*bsk.syn@hotmail.com*

Temmuz 2023, Cilt 14, Sayı 2, Sayfa: 106-135

*July 2023, Volume 14, Number 2, Page: 106-135*

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2023

[www.dergipark.org.tr/cider](http://www.dergipark.org.tr/cider)



**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL**

Kenan YAVUZ  
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

**EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF**

Dr. Elif ÇELİK

**EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR**

Dr. Berna YAZAR ASLAN  
Esra TAŞÇI

**TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES**

ECONLI T - USA  
CABELL'S DIRECTORIES - USA  
ASOS İNDEKS - TR  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL  
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

**YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION**

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN  
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION  
6 AYLIK - TWICE A YEAR

**DİLİ / LANGUAGE**

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

**PRINT ISSN**

2146 - 0000

**E - ISSN**

2146 - 7854

**YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi  
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*  
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*  
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*  
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*  
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*  
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*  
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*  
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*  
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*  
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*  
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*  
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

**ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK  
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK  
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi  
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi  
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi  
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi  
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi  
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi  
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi  
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi  
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi  
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdiñ YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü Talent Cycle in Human Resources Management

Başak Sayın<sup>1</sup>

### Öz

İnsan kaynakları yönetiminde (İKY) yetenek döngüsünün incelenmesi bu çalışmanın temel amacıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını değerlendiren, bu ihtiyaçları karşılayan ve bu alanda en yüksek düzeyde etkinliği sunan bir süreçtir. İşletmenin işlevlerinden biri de firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, bir şirketin kıyasıya bir pazarda başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu tüm bilgi, yetenek ve tutumlarla ilgilidir. Çalışanın örgüte kazandırılması kadar, çalışanın örgüt içinde eğitim ile desteklenerek sürekli gelişimine destek vermek ve çalışanın işletme içindeki varlığının uzun süreli olmasını sağlamakta işletmeler için bir o kadar önemlidir. Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini sunmaktadır. Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının varlığını ortaya koymaktadır. İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü üzerine önemli bir odak noktasıdır. Diğer kategoriler arasında spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yer almaktadır. Bulgular ayrıca, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların yıllar geçtikçe artan bir eğilim gösterdiğini göstermektedir. Ortak yazar analizi sonuçları, araştırmada yer alan yazarların ortak çalışma eğilimlerini ve ağlarını anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Kaynak atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok atfı alan yayınları ve kaynakları ortaya koymaktadır. Ülke atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi ülkelerde yoğunlaştığını ve hangi ülkelerin literatüre önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Kurum atfı analizi sonuçları ise yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda öncülük eden ve etkili olan kurumları belirlememizi sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Döngüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alma, Etkinleştirme, Motive Etme

### Abstract

Examining the talent cycle in human resources management (HRM) is the goal of this study. Human resources management is a process that evaluates the organization's

<sup>1</sup> Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, bsk.syn@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4218 - 8916

**Atf:** Sayın, B. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 106-135.

**Başvuru Tarihi: 16.12.2022**  
**Yayına Kabul Tarihi: 30.07.2023**

human resources needs, satisfies those needs, and offers the highest level of efficiency in this area. One of the business's functions is human resources management, which also helps the firm achieve its objectives. Management of human resources is concerned with all the information, abilities, and attitudes that a company needs in order to thrive in a cutthroat market. It is equally important for businesses to support the continuous development of the employee with training within the organization as well as to bring the employee to the organization and to ensure that the presence of the employee in the business is long-term. This research presents a bibliometric analysis of research on the talent cycle in human resource management (HRM). The findings reveal the existence of a very wide area of research on the talent cycle. It is seen that the most research on the talent cycle in HRM is concentrated in the field of "Management". The field of education and training research is also an important focus on the talent cycle. Other categories include fields as diverse as sports science, artificial intelligence and machine learning, gender and sexuality studies, social psychology and economics. The findings also show that research on the talent cycle has shown an increasing trend over the years. The results of the co-author analysis provide an important perspective for understanding the collaborative trends and networks of the authors involved in the research. The results of the source citation analysis reveal the most cited publications and sources in research on the talent cycle. The results of the country citation analysis show in which countries the research on the talent cycle is concentrated and which countries make significant contributions to the literature. The results of the institution citation analysis enable us to identify the leading and influential institutions in research on the talent cycle.

Keywords: Talent Cycle, Human Resource Management, Recruitment, Enabling, Motivation

## GİRİŞ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi güncel bir konu haline gelmiştir. İşle, işgören verimini artırmayı arzu eden idareciler; klasikleşmiş olan otoriter idareyi bırakıp, grup çalışmasını dikkate almaya başlamıştır. Firmasında başarılı olmayı arzu eden idareciler insan kaynakları yönetimi stratejilerine önem vermekte ve önemli yatırımlarda bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; firmanın gereksinimi olan insan kaynağını sağlaması, eğitim vermesi, oryantasyon prosesine dahil etmesi, ücret politikasını saptaması, motivasyonla ilgili konularda destekte bulunması nedeniyle firmanın en önemli parçası durumuna gelmiştir.

Değişmeyle gelişmeye adapte olabilme ve öngörülerde bulunabilme firmalar için vazgeçilmez kabiliyetler şeklinde belirtilmektedir. Söz konusu kabiliyetlerin oluşması insan sermayesinin en etkili biçimde yönetilmesini gerektirmektedir ve bu sayede İKY firmalar açısından daha da önemli olmuştur (Yılmaz, 2007, s. 159-168).

Değişim sürecinde idarecilerin firmaların amaçlarına ulaşabilmesine yönelik olarak yararlandıkları kaynaklar; para, çalışan, mal/hizmet, yer ve zamandır. Söz konusu kaynakların en mühimi en zor bulunanı personeldir. Öteki kaynaklar zaman içinde değişim göstermesine rağmen, insan kaynağında bu değişim yoktur. Firmalarda insan kaynağı firmanın amacına ulaşabilmesindeki en mühim konulardandır. Son senelerde, firmaların, insan kaynağına yönelmesi firmanın merkezine insan kaynağını

yerleştirmesi ileride de insan etkeninin gittikçe güçleneceğinin bir işaretidir (Aykoç, 1999).

Firmalar için en kilit sermaye noktası insandır. Söz konusu sermayeyi yönlendirecek, eğitecek ve performansını artıracak bölüm ise, insan kaynakları yönetimidir. Buna kıymet veren firmalar potansiyelini artırmakta ve daha uzun ömürlü olmasını temin etmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi, başarılı olmayı arzu eden firmalar için vazgeçilmezdir.

Bu çalışmanın amacı doğru çalışanları işe almayı, çalışanları daha etkin hale getirmeyi ve çalışanları motive etmeyi merkeze alan insan kaynakları yönetiminde yetenek döngüsünü incelemektir. Bu bağlamda, bu çalışma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılmış olan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek mevcut literatürdeki eğilimleri, yayınların yoğunlaştığı konuları ve önemli araştırma boşluklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu analiz, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda hangi disiplinlerin etkili olduğunu ve hangi araştırma yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

## 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, bir kurumun başarısı için önemlidir. Bunun yanı sıra İKY'nin değeri ve önemi, zaman içinde kurum içerisinde olduğu gibi dışında da artar. Kurumun hedeflerini elde edebilmesi için yalnızca gereken kaynaklarının bulunması bir şey ifade etmemekle beraber bunların etkili bir biçimde kullanılması lazımdır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 1)

İKY'ye insan konu olmaktadır ve kurumun insan kaynakları gereksinimini değerlendirip, söz konusu gereksinimi gidermeyi ve bu hususta en iyi biçimde verim almayı temin eden bir prosestir. Bu sayede İKY firmanın işlevlerinden biridir ve kurumun ereklerine katkıda bulunmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s. 9).

İKY özetle; bir kurumun en kıymetli varlığı olan işgücünün etkili yönetimini temin etmek üzere tatbik edilen stratejik ve tutarlı bir modeldir. İKY verimli performansın temin edilmesi, geliştirilmesi, motivasyonun artırılmasıyla insanı elde tutmak üzere gerçekleştirilen bütün faaliyetlerdir. Barutçugil'in başka bir tanımına göreyse İKY; çalışan personelle kurum arasındaki ilişkileri biçimlendiren ve bütün prosesi içeren yönetim şeklidir. İKY; rekabet atmosferinde mevcudiyetini devam ettirmeye çalışan kurumun gereksinimi olan bilgilerin, becerilerle tavrın tamamıyla ilgilenir. Kurumun gereksinimi olan insan kaynağının tercihinden, eğitimiyle geliştirilmesine, personel arasındaki münasebetten, ücretlendirmeye ödüllendirmeye dek giden bir yönetim biçimidir (Barutçugil, 2004, s. 32-34).

İKY'nin gelişimi yıllar içerisinde farklı bilim adamları tarafından ele alınmış ve süreç içerisinde örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817'de Springer tarafından kullanılmış olup, kavramın içeriğinin bütünlüğe kavuşmasını ise Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılmış fikirler desteklemiştir. Literatürde İKY uygulamaları örgütler içerisindeki insan kaynağını bulma, seçme, istihdam sağlama, personeli geliştirme ve bunların yanı sıra ilgili plan, politika ve diğer prosedürleri oluşturarak standartlaştırma, kısa-orta-uzun vadeli planlamalar yapma, kapsayıcı bütünler oluşturma, kişilerin izleyeceği yolu gösterme, izleme ve kontrol etme faaliyetlerini kapsayan bir düzenler bütünü olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda yıllar içerisindeki bu gelişim çizgisi, günümüzde işletmelerin

insan gücü bir başka deyişle iş gücü planlamasını yapması, işe alım, personel değerlendirme sistemini kurma, ücretlendirme, denetim gibi düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir (Tortop vd., 2007, s.17-27).

Zaman içinde İKY kavramının gelişmesini, kurumdaki insan etkeninin değişimiyle gelişimiyle birlikte bir yol takip etmektedir. İnsana dönük gerçekleştirilen toplumsal faaliyetler yakın geçmişle alakalıdır. Milletlerarası politik ve iktisadi çevredeki gelişmeler, pazarların globalleşmesi, demografik gelişmeler, müşteri profilleriyle beklentilerinin değişimi, rekabet sistemlerinin farklılaşması, işgücündeki uzmanlaşmanın artmasıyla teknolojideki gelişmeler daha önceleri “personel” veya “personel yönetimi” şeklinde isimlendirilen “işgücü yönetimi” kavramını hızlandırmıştır ve bugün karşımıza “İnsan Kaynağı Yönetimi” şeklinde çıkmaktadır (Tuna, 2016, s. 5).

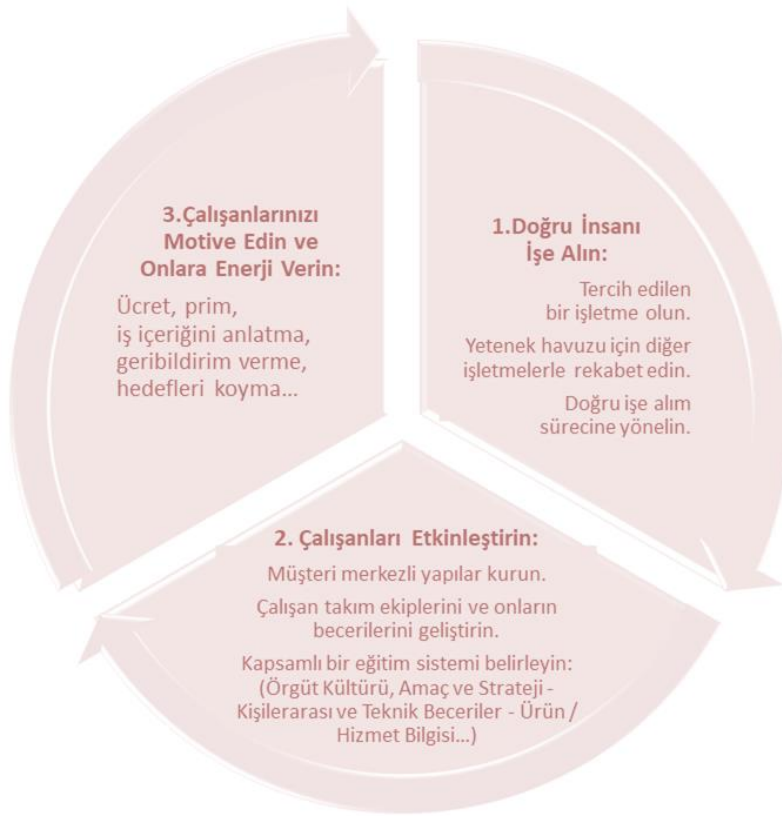
İKY terimini tek bir tanım ile izah etmek zordur. Bunun sebebi terimin 2 değişik biçimde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Öncelikle İKY terimi genel olarak yönetim ve organizasyon kitaplarında yönetim çalışmalarından müteşekkil bütünü bir kısmı şeklinde görülmesidir. Söz konusu yaklaşım İKY terimini daha gelişim aşamasında iken personel yönetimi biçiminde dar bir bakışla sınırlanmasına yol açmıştır. İkincisi bu terim yönetsel faaliyetler içerisinde insan yönetimine stratejik bir bakışı getiren ve personel yönetiminden net sınırlar ile ayrılan bu tanımlar karşımıza çıkar. Bu yeni ve farklı perspektif bireyi merkeze alan kurumlarda İKY teriminin devamlı güncellenen ve insan kaynağının ihtiyaçlarıyla beklentilerine yoğunlaşan bir yönetim düşüncesi olmuştur (Tuna, 2016, s. 12).

Kısacası insan kaynakları yönetimi, kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için kişilerin/bireylerin kullanımınıdır. Temel olarak tüm işverenler ve yöneticiler, işleri başkalarının çabalarıyla gerçekleştirirler. Bu sebeple, tüm işgören ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmesi beklenmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, işe alma, gelişim, ücretlendirme, iş ve çalışan sağlığı ile güvenliği, işçi ve işveren ilişkileri olmak üzere ana beş işlevsel alan etkilidir (Mondy, 2017, s. 4).

Özetle İKY; çalışanın maddi, manevi ve toplumsal gereksinimlerini giderirken, firmanın gereksinimi olan konuma doğru adayları yerleştirmek ve onları eğitmek ise bu doğrultuda firmaların insan kaynakları stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Böylece işletme çalışanlarına, çalışanlarının gelişimine ve çalışanlarının işletme hedefleri perspektifinde etkinleştirilmesine katkıda bulunur.

## **2. İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsü**

Lovelock ve Wirtz (2004) tarafından ortaya atılan yetenek döngüsü kavramı temelde firmaların, hizmet mükemmelliği, üretkenlik ve satış sağlamaya istekli ve yetenekli hizmet çalışanlarını nasıl işe alabileceği, motive edebileceği ve elde tutabileceği üzerinde durmuştur.



Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsü (Lovelock ve Wirtz, 2004)

İnsan kaynaklarında yetenek döngüsünün 3 temel başlığı vardır. Bunları sırasıyla alt başlıkları ile birlikte açıklayacağız.

### 2.1. Doğru Çalışanı İşe Alma

İKY, kurumlarda insanın oluşturacağı katma değeri artırmaya çalışan çalışmalar bütünü şeklinde tanımlanabilir. Modern İKY anlayışında, personel bir maliyet ögesi değildir, devamlı eğitilmesi, geliştirilmesiyle birlikte yatırımda bulunulması gereken bir kıymettir. (Örücü ve Karabulut, 1999, s. 19-21). Çünkü kurumlar için stratejik önemi bulunan personelin yarattığı katma değer taklidi imkansız bir özelliktedir. İnsan kaynağı kurumlara devam ettirilebilir rekabet avantajı sunmaktadır (Mayson ve Barrett, 2006).

Genel itibarıyla örgütler için işe alım, bir örgüte veya organizasyona iş başvurusunda bulunacak uygun niteliklere sahip, zamanında ve yeterli sayıda bireyi işletmeye çekebilme sürecidir. Bunun için potansiyel çalışanların firmaya çekilebilmesi için özel araçların kullanılması gerekebilir, keza bu örgütün işe alım yöntemlerini oluşturur.

İşgücü kaynağı üretimin ya da hizmetin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Söz konusu bu etken, örgütler için bir maliyet unsuru olarak da değerlendirilmektedir. Ancak doğru işgücü planlamasının yapılması, orta ve uzun vadede işletmelerin gelişme potansiyeline göre değerlendirilmelidir. Böylece işi yürütebilecek yetkinlikte ve yetenekte işgörenlerin hangi kaynaklardan, hangi yollar ile ve hangi sürede sağlanabileceği belirlenir; istihdam

etme, sürekli gelişimine destek vermek adına eğitime yönlendirme, pozisyon artırma, yetki verme, performansına yönelik değerlendirmeler yapma ve ücretlendirme planlamaları da bu doğrultuda çıkarılır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 31).

İnsan kaynaklarının planlanmasının özünde, kurumun çalışmalarını sürdürebilmesine yönelik olarak gereksinim hissedeceği becerilerle yetkinliklerin saptanması bulunmaktadır. Ters durumda, insan kaynağı planlaması sadece önceki personel hareketliliğinden yararlanarak geleceğin planlanmasıdır (Dessler, 2009, s. 110).

Şüphesiz ki insan kaynakları planlaması yapılırken kontrol edilemeyen iç ve dış faktörler söz konusudur. İnsan kaynaklarının planlanması pazar şartları, rekabet koşulları, ilgili yasa ve kanunlar, makroekonomik gelişmeler, teknoloji, iş gücü sunumu vb. dış etkenlerle birlikte iş gücünün örgütteki hareketliliği vb. iç faktörlerden etkilenir.

Kurumların stratejileri çerçevesinde çalışmalarını en aktif biçimde yürütmesiyle amaçlarına ulaşmasına yönelik olarak en kaliteli insanları saptaması, etkilemesi, çekmesi, işe almasıyla elde tutması lazımdır. En iyi kurgulanan stratejilerde kabiliyetli personel olmadığı zaman yaşama geçirilemeyeceği için personeli bulma ve tercih etme çalışmaları bilhassa üst yönetimlerce önemli olması gereken bir sahadır (Cascio, 2010, s. 199).

Personel bulmayla seçme terimleri ile işe almanın 2 farklı ögesi vardır ve kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da değişik roller oynamaktadır. Personeli bulma kurumsal çalışmalara katkı verebilecek adayları etkilemeyle çekme anlamlarındadır. Bir çalışanın görevini bırakması veya daha evvel bulunmayan bir konumun açılmasıyla tetiklenmektedir. Çalışan adayı seçmeye pozisyon için başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesiyle birlikte, söz konusu açık pozisyon için en ideal olan adayın değil çalışanın o işe atanmasıdır (Gilmore ve Williams, 2009, s. 93).

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde, bir organizasyon içinde, başarıma gücü ve görevini yerine getirme düzeyi yüksek çalışanın gelişiminin sağlanması, aynı zamanda çalışana güdüleyici faktörler sunulması ve örgüt içindeki varlığını sürekli kılmaya yönelik çalışmalar yapılması için tutarlı bir yaklaşımla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüün yönetimi bahistir (Erkoç, 2006, s.233). Buradan yola çıkarak İKY'nin de en temelinde doğru personel seçimi en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

İyi planlanan ve kurumda gereksinim hissedilen niteliklere ve niceliklere dayalı olarak sürdürülen personel bulmayla seçme prosesleri, kurumların çalışan maliyetlerini azaltmaktadır. Kurumdan verim alınamayan personeli uzaklaştırmak, verimli olacak personeli kuruma kazandırmaktan daha güç ve maliyetlidir. Bundan dolayı, en başında aktif personel bulmayla seçme metotlarını tercih etmek, yanlış personel seçiminden dolayı kurumun katlanacağı maddi ve manevi zararları engelleyecektir (Örücü, 2002).

Bir örgütün başarısı, örgüt içindeki çalışanların varlığıyla gerçekleşmekle birlikte, bu varlığı sağlayabilmek ile doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden personel seçim stratejisi belirlenirken, bir örgütün rakiplerinden daha iyi adaylara ulaşmasına ve onları bünyesine çekmesine yönelik yapacağı hamleler örgütün, rakipleri için rekabet avantajı sağlaması anlamına gelir demek doğru olacaktır (Armstrong, 2017, s.171).

### **2.1.1. Çalışan adayı teminini sağlama**

Çalışan adayı temini, açık olan pozisyon için istenilen konumların, işin gereken isterlerine göre işgören adaylarının aranmasıyla başvurularının teşvik edilmesidir.



Personel bulma faaliyetleri adayların aranması faaliyetiyle başlamaktadır, adayların iş başvurularını tamamlamasıyla sona ermektedir (Gümüş, Arı ve Bakırtaş 2010).

Çalışan gereksiniminin ortaya çıkması ile gereksinim hissedilen çalışanın örgütte bulunup bulunmadığı veya dış kaynaklardan sağlanıp sağlanamayacağı saptanmaya gayret edilir. Personel bulma çok maliyetli bir proses olduğu için en aktif bulma kaynaklarıyla metotlarının tercih edilmesine özen gösterilmektedir (Bingöl, 2016, s. 211,212).

Personel bulma prosesi; kurumun halihazırdaki ve ileride meydana gelecek insan kaynağı gereksinimini giderebilmek için aday havuzunu minimum maliyet ile oluşturmayı, işin gereklerine göre adayları bulup başvuruda bulunmaya özendirilmeyi, işin gereklerine göre olmayan adaylarıysa başvuruda bulunmaktan caydırıp seçim prosesini kolaylaştırmayı hedeflemektedir (Örücü, 2002, s. 119, 132).

İşgören aday temini yapılırken çok çeşitli (iç ve dış) kaynaklardan yararlanılmaktadır. İş müracaatları, duyuru ve ilanlar yoluyla gelen başvurular, mevcut çalışanların referansları aracılığıyla gelen başvurular, aracı istihdam kurum/kuruluşları vasıtasıyla gelen başvurular vb. kanallarla aday havuzu oluşturmak işletmeler için avantaj sağlayıcı faktörler arasındadır. Şayet işletmenin geniş bir aday havuzu var ise, personel seçme aşamasına daha hızlı geçebilecek böylece zaman tasarrufu sağlayarak personel istihdam sürecini hızlandırabilecektir.

### 2.1.2. Personel seçme

Personel seçme, belirli bir aday grubunun içinden, ilgili işle kuruma en iyi adayın tercih edilme prosesidir. Adaylar, yüksek niteliklere sahip olma, yeterli niteliklere sahip olmama veya başka herhangi bir sebep ile işe veya kuruma uygun olmayabilirler. Bu da söz konusu adayların işe kabul edilmesi durumunda yeterince verimin alınmamasıyla iş ilişkisinin sona erdirilmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, bireylerin kabiliyetleri, nitelikleri, bilgileri ve becerileriyle işin gerekleri ve kurum arasındaki uyumu elde edebilmek personel seçme prosesinin temel amacıdır (Mondy, 2008, s. 160).

Personel seçme prosesindeki tüm aşamalar, işe alınması halinde çalışanın istenen performansı en iyi düzeyde göstereceğini öngörme esasına dayanır (Yelboğa, 2010, s. 229).

Personel seçme sürecinde değerlendirilen klasik mülakatlara ek olarak, son yıllarda daha çok yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında değerlendirilen ve içeriğinde kişilik envanter testleri, mesleki-teknik bilgi ölçüm sınavları, uygulamalı-pratik beceri değerlendirme sınavları vb. uygulamaları barındıran metodlarda işletmelerde oldukça yaygın kullanılan uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür uygulamalar genel olarak değerlendirme merkezi uygulamaları olarak adlandırılmakta ve örgütlerin kendi iç dinamiklerine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarında genellikle kişinin gelecekteki potansiyel performansı ölçülmeye çalışılır. Bu amaç doğrultusunda pozisyonun gerçek uygulamadaki durumlarını kapsayacak nitelikte simülasyonlar ile birlikte, adayın grup içindeki davranışları, ekip ile aynı hedef doğrultusunda ne derece uyumlu ve koordineli çalıştığı, farklı fikir ve düşüncelere ne tepki verdiği ve ekip içinde edindiği rol gözlemlenir. Söz konusu simülasyonlar, grup çalışmaları, rol oyunları, vaka çalışmaları,

yetkinlik bazlı mülakat uygulamaları ve çeşitli psikometrik testlerden oluşmaktadır (Atlı, 2017, s.117).

Seçme evresinde personel adaylarının işin gerekli kıldığı özelliklere sahip olup olmadıklarının ele alınmasının yanında, adayların değerleri, tutumlarıyla potansiyeli de saptamaya gayret edilmektedir. İşin gerekli kıldığı bilgi, beceri ve kabiliyet yetersizlikleri eğitimle ortadan kaldırılrsa da bireylerin değerleriyle tavırlarının değiştirilmesi çok güçtür. Adayların söz konusu özelliklerinin de saptanması, adayın işe, ekiple kuruma uyumlu olup olmayacağına ilişkin açık fikirler verebilmektedir (Bingöl, 2016, s. 234). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, bahsi geçen değerlendirme merkezi uygulamalarında adayın sadece işin gereklilikleri ile niteliklerinin uyumuna değil, ek olarak örgüt kültürüne uyumu da saptanmaya çalışılmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, personel seçme, başvuru yapan adaylar arasından aranılan açık pozisyonun isterilerine uygun nitelik ve yetkinliklerde olan adayın seçilmesi sürecidir denilebilir. Seçim yapılma aşamasından önce, açık pozisyonun isterleri, ne kadar açık ve net olarak ortaya konulursa, en doğru adaya ulaşma süreci de o kadar hızlanır. Bahse konu pozisyondan ne istenildiği tanımlanmış ve belli olan görev yetkinlikleri zaman tasarrufu ile birlikte doğru adaya daha hızlı ulaşma imkanı sağlar.

Personel seçiminde, işe alma ve seçim araçlarının en iyi karmasını oluşturmak bir başka deyişle adayların potansiyel yeteneklerini tahmin etme yöntemi olarak birden fazla seçim tekniğinin kullanılması, yalnızca görüşme ya da yalnızca mülakat gibi tek bir yöntemle göre daha başarılı bir yöntem olacaktır (Armstrong, 2017, s.181).

Aynı zamanda son zamanlarda teknolojinin de gelişimi ile birlikte, sıklıkla karşımıza çıkan uzaktan çalışma modeli ya da esnek çalışma saatleri uygulamaları da adayların işyeri tercihlerinde motive edici diğer bir güç olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin Deloitte danışmanlık firmasının 1993 yılında çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların %80'i zaman ve mekandan bağımsız esnek çalışma sistemini tercih etmişlerdir (Atlı, 2017, s.152).

## 2.2. Çalışanları Etkinleştirme

Doğru adayları seçtikten ve onları iyi eğittikten sonra, bir sonraki adım cephe hattını güçlendirmektir. Hemen hemen tüm çığır açan hizmet firmalarının, başarısız hizmet işlemlerini iyileştiren veya bir müşterinin gününü güzelleştirmek veya o müşteri için bir tür felaketten kaçınmak için fazladan yol kat eden çalışanların efsanevi hikayeleri vardır. Bunun olmasına izin vermek için çalışanların güçlendirilmesi gerekir (Lovelock & Wirtz, 2004, s.296).

Ön saflardaki personel sıklıkla kendi başlarına, müşterileriyle yüz yüze çalıştıkları ve yöneticilerin davranışlarını yakından izlemesi zor olduğu için, çalışanların kendi kendini yönlendirmesi, özellikle hizmet firmalarında giderek daha önemli hale gelmiştir (Yagil, 2002). Araştırma aynı zamanda yüksek yetkilendirmeyi (veya etkinleştirmeyi) daha yüksek müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirmiştir (Bradley ve Sparks, 2000).

Pek çok hizmet için, çalışanlara daha fazla takdir yetkisi (ve muhakemelerini nasıl kullanacakları konusunda eğitim) sağlamak, onların her durumda amirlerden onay almak için zaman harcamak yerine anında üstün hizmet vermelerini sağlar. Yetkilendirme, hizmet sorunlarına çözüm bulmak ve hizmet sunumunu özelleştirme konusunda uygun kararlar almak için ön saflardaki personele bakar (Lovelock & Wirtz,

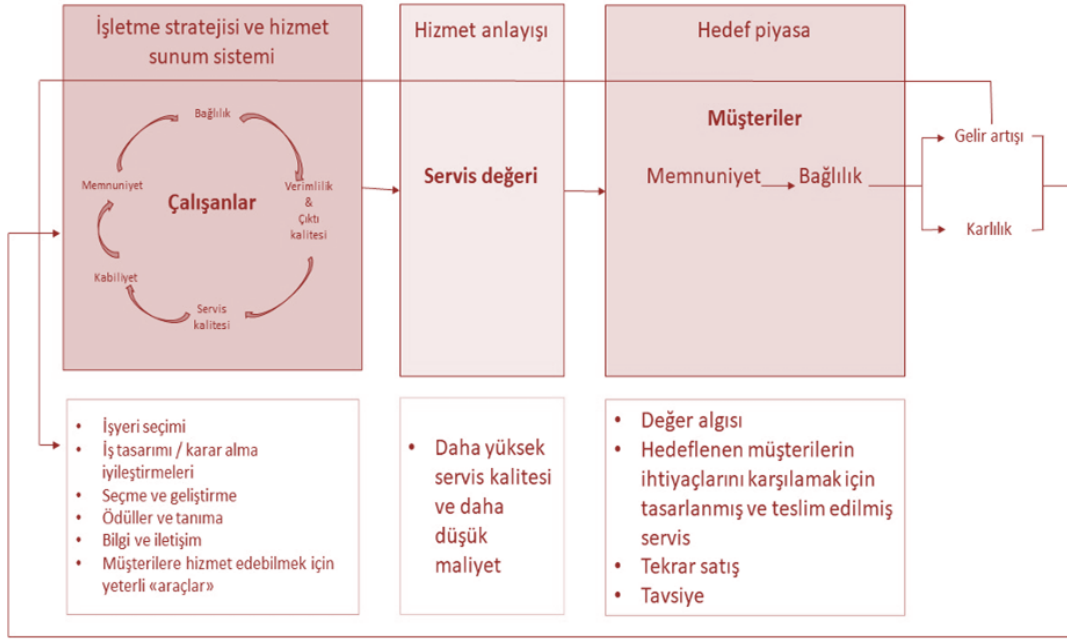
2004, s.296).

Etkinleştirme ifadesi yönetim alanında kullanıldığında; işbirliği yaparak, yetkiyi paylaşarak, kendini ve astını geliştirerek personele katkı sunma anlamı taşır (Koçel, 2014, s. 474). Personel motivasyonunu yüksek hissediyorsa, kendisine ve yaptığı işe güveniyorsa, amaca ulaşma konusunda kendisini güdülenmiş hissediyorsa bu davranışların arkasında etkinleştirme (veya güçlendirme) kavramı olduğu ifade edilebilir. (Koçel, 2014, s. 416). Eğer birey kendisine güveniyorsa ve çalışma ortamında güven problemi yoksa daha verimli çalışacaktır. Sorumluluk ve yetki çalışanlara dengeli bir şekilde dağıtıldığında iş gören işini sahiplenecek ve yönetimin sıkı denetimi ortadan kalkarak otokontrol sistemi devreye girecektir. Çalışanda yaşanan bu olumlu etki organizasyonu de etkileyecek ve rekabet edebilen, hızlı karar alınabilen, üretim odaklı bir sistem oluşacaktır. Bütün gelişmelerin oluşmasında temel etken etkinleştirmedir. Kısaca etkinleştirme hem çalışana hem de örgüte birçok katkı sağlamaktadır (Çuhadar, 2005, s. 20-21).

Etkinleştirme ifadesi iş görenin çalışma hayatında kendi çalışma alanı içinde başka birinden izin almaksızın karar verebilmesi demektir. Bu süreçte çalışan emanetçi gibi davranmaz işi sahiplenir (Ataman, 2002, s. 348).

Personel etkinleştirme, yönetim alanında dünyada gerçekleşen gelişmelere paralel olarak bürokrasinin azaltılmak istenmesi, merkezi yönetimden vazgeçilerek yerel yönetimlerin güçlendirilmek istenmesi, geleneksel örgüt yapılarından modern ve proje odaklı örgütlere geçişin başlaması ile 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmış bir kavramdır (Şimşek, 2004, s. 15-16).

Özellikle hizmet sektöründe yüksek temas işgörenlerin, firma amaç ve hedefleri doğrultusunda birebir müşteri ya da misafir ile iletişime geçtiği aşıkardır. Bu personelin etkinleştirilmiş olmasının, işletmelere sunduğu avantajların direkt olarak karşımıza çıkmakta olduğu bir örnektir. Personel şayet doğru şekilde yetkilendirilmemiş ve etkinleştirilmemiş ise, hizmet karı zincirinin bir halkasının net bir şekilde eksik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.



Şekil 2: Hizmet Karı Zinciri (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997)

Yönetici çalışana yetki devri ve güç paylaşımı yaparak onlara sorumluluk yükler. Personel de bu sayede hata oranını en aza indirir ve performansını artırır (Elüstün, 2018). Personel etkinleştirmede güç paylaşımı ve yetki devrinden kasıt; liderin, çalışanın ilgi ve yeteneklerine göre uzmanlık alanını ilgilendiren yönde bir paylaşım yapmasıdır (Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017, s. 74).

### 2.2.1. Paydaşlık ve verilen kararlarda etkin olma yetkisi

Çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerinde bulunması durumunu ifade eder (Kerse, 2013, s. 13). Katılma kavramından kasıt çalışanların sürece dahil olması ve süreci etkilemesidir. Çalışanların yönetim üzerinde bir hüküm sahibi olması değildir. Katılma, örgütün amaçlarına hizmet etmek için kullanılan bir araçtır (Demirbilek ve Türkan, 2008, s. 50).

Katılma unsurunun gerçekleşmesinden beklenen sonuç bireye olan saygının artarak örgüt kültürü içinde yerleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu kültürün oluşabilmesi için organizasyon içerisinde yer alan yöneticilerin çalışanlara bu yetkiyi devretmede istekli olmaları gerekmektedir. Yöneticiler tecrübe ve becerilerini çalışanlara aktararak onları örgütle ilgili karar alma, kaliteyi artırma, problem çözme, örgütü geliştirme gibi işlevlerin yerine getirilmesinde işe koşması hem onlara başarı duygusunu tattıracağı hem de kendilerine değer verildiğini hissettireceği düşünülmektedir (Efil, 2010, s. 178-179). İşverenler bu tarzda bir yönetimle birlikte çalışanları sorumluluk almaları yönünde teşvik etmeli, karar almalarını ve inisiyatif kullanmalarını kolaylaştırmalı, örgüt içerisindeki bürokrasiyi en aza indirmek için gayret göstermelidir (Doğan, 2003, s. 6).

İşletme içerisinde önemli komitelerde ve projelerde umut verici potansiyel taşıyan bir işgörenin veya yönetici adaylarının görevlendirilmesi, işletmenin perspektifinden bakmasının sağlanması, görevlendirilen personele ayrı ve geniş bir deneyim kazandırmaktadır. Alınan önemli kararlarda karar vericilerden biri olmak, işletmenin

kısa, orta ve uzun vadeli planları ve planlamalarında görev almak kişilere işletme içindeki sahip olacakları güvenilir bir bilgi kaynağı ve deneyim kazandırabilir (Bingöl, 2016, s.313).

### 2.2.2. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve gelişim, sürekli olarak değişen ve ilerleyen yönetim tarzı anlayışının vazgeçilmez unsurları olmuştur. İnsanı eğitmeden yönetimi geliştirmeyi düşünmek sonuç alınamayacak bir süreçtir. Çalışanlar kendi işleriyle alakalı başarıya ulaşmadaki ön şart öğrenmeye istekli ve hazır bulunmalarıdır (Kıngır, 2006, s. 213-214).

Çalışanın işiyle alakalı tutum ve davranışlarına etki edecek yeterli düzeyde bir eğitim alması, onların işleriyle alakalı doğru ve hızlı karar almalarında, yetkilerini doğru kullanmalarında ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelerinde önemli bir etki yaratır. Kişi kendisini geliştirecek seviyede bir eğitim almazsa işiyle ilgili sürekli başarısız olma tedirginliği yaşarlar ve kendilerini yetersiz görürler. Bu davranışta örgüt hedeflerini başarıya ulaştırmada zafiyet yaratır (Robbins, 1994, s. 429).

Bahsi geçen eğitimler çalışanların iş alanlarına ve sorumluluklarına yönelik kendisini geliştirebilmesi ile alakalı olmalıdır. Bu eğitimler bir program dahilinde ve ihtiyaç analizine göre şekillendirilmelidir. Çalışanlar işe başlamadan önce yeterli eğitimi almış olmaları gerekmektedir. Çalışma hayatı içinde de değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre hizmet içi eğitimlerle personeli verimli tutmak ve motive etmek gerektiği düşünülmektedir. Böylece iş gören sürekli olarak öğrenmeye hazır, yeterliliği yüksek ve yeni oluşacak ihtiyaçlara hızlı cevap verecek kapasitede olacakları düşünülmektedir (Şen, 2010, s. 38).

Eğitim ve geliştirme kavramları arasında anlam bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanın o anki işiyle alakalı gelişimi desteklenmek isteniyorsa eğitim için hazırlık yapılmalıdır. Gelecekteki işlere yönelik bir hazırlık söz konusu ise geliştirme kavramı üzerinde durulmalıdır. Çalışma hayatında kişi işe başlamadan önce, işe başladığı andan itibaren de emekli olana kadar işe uyum, yeni gelişmeleri benimseme ve performansı arttırmaya dönük hizmet içi eğitimlerden geçmektedirler. Yapılan araştırmalardan yeterli eğitim almamış kişilerin verimliliklerinin düşük olduğu, çalışma isteklerinin ve ekibe uyum oranlarının az olduğu görülmektedir (Kıngır, 2006, s. 163-169).

### 2.2.3. Takım çalışması

Takım çalışması modern örgüt yapılarında önemini gittikçe arttıran kaynaklardan ve personel etkinleştirmenin temel unsurlarından bir tanesidir. Takım çalışmalarında çalışanlar kendilerini geliştirebilecek ve kendi işleri ile ilgili doğru karar alabilmelerini sağlayacak imkâna sahip olabilmektedirler. Takım çalışmasının etkin olarak uygulandığı bir örgütte hiyerarşik baskı azalmakta, yönetim kademeleri azalmakta ve çalışanın performansı üstü tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir (Kara, 2010, s. 23).

Takım çalışmasında yer alan bireyler farklı fikirlere karşı saygılı, işbirliğine yatkın ve eleştirilere açık olması gerekmektedir. Takımın etkin olarak çalışabilmesi için bu özelliklerin takım çalışanlarında olup olmamasına bağlıdır. Takımı ilgilendiren iki temel

unsur vardır. Bunlardan birincisi takımın çalışacağı konunun, işin veya sorunun ne olduğu ve neleri kapsadığı ile alakalıdır. İkincisi ise takım çalışanlarının dayanışma içerisinde çalışabildikleri, birbirleri ile olan ilişkileri, çalışma tarzları yani kısacası çalışma şekilleri ile alakalıdır (Efil, 2010, s. 132-133).

Takımlar ortak bir hedef etrafında bir araya gelen ve uyumlu çalışma ihtiyacı hisseden bireylerden oluşurlar. Takım içerisinde herkesin ortak amacı kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmek, amaçları geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Takım motive olmuşsa başarı beraberinde gelir, bu motivasyonun kaynağı takım arkadaşlarıdır. Takımda yer alan bireyler çalışma arkadaşlarının hepsinin olan gücüyle ve tüm gayretiyle çalıştığını görmek ister (İlisu, 2012, s. 20).

Ortak ekip ruhu aynı hedefte olmasının bir göstergesidir denilebilir. İşgörenler takım ruhu ile hareket ettiklerinde, birlikte başarmanın verdiği motivasyonu da yaşayacaklardır.

### 2.3. Çalışanları Motive Etme

Motivasyon, literatürde karşımıza güdülenme, moral gücü, teşvik etme gibi kelime karşılıklarıyla çıkmaktadır. İnsan faktörünün psikolojik bir varlık olduğunu düşünecek olursa, kişinin çalıştığı ortamda duygusal olarak motive edilmesi iş performansına olumlu olarak yansıtacaktır demek yanlış olmayacaktır.

Bir firma, doğru insanları işe aldığında, onları iyi eğittiğinde, güçlendirdiğinde ve onları etkili hizmet sunma ekipleri halinde organize ettiğinde, onların hizmet sunacağından nasıl emin olabilir? Personel performansı, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonudur (Bowen ve Schneider, 1995). Etkili işe alma, eğitim, etkinleştirme ve takımlar firmaya yetenekli insanlar verir ve ödül sistemleri onları motive etmenin anahtarıdır. Hizmet personeli, kaliteli hizmet vermenin ödüllendirilmesinin anahtarı olduğu mesajını almalıdır. Güçlü hizmet performansı gösterenleri motive etmek ve ödüllendirmek, onları elde tutmanın en etkili yollarından bazılarıdır. Terfi ettirilenler gerçekten seçkin hizmet sağlayıcılar ise ve işten atılanlar müşteri düzeyinde hizmet vermeyenlerse, personel hızla mesajı kavrar (Lovelock ve Wirtz, 2004, s.300).

Hizmet işletmelerinin başarısız olmasının başlıca sebeplerinde biri, mevcut ödüllerin tamamını etkin bir şekilde kullanmamaktır. Birçok firma ödül olarak parayı düşünür, ancak bu her koşulda etkili değildir. Adil bir maaş almak, motive edici bir faktörden çok daha hijyen bir faktördür. Adil olarak görülenden daha fazlasını ödemenin yalnızca kısa vadeli motive edici etkileri vardır ve hızla etkisini kaybeder. Öte yandan, performansa bağlı primlerin tekrar tekrar kazanılması gerekir ve bu nedenle etkinlikleri daha kalıcı olma eğilimindedir. Diğer, daha kalıcı ödüller ise işin içeriği, geri bildirim ve hedef koymadır (Lovelock ve Wirtz, 2004, s.301).

İşletmelerde motivasyonu geliştiren bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme hedeflerinin belirlenirken çalışanların sürece dahil edilmesi,
- İşletme kararları alınırken, çalışan katılımının sağlanması,
- İşletmenin açık vizyona sahip olması,
- Çalışanların örgüt içinde önemli konularda aktif rol almasının sağlanması,
- Örgüt içinde sunulan her katkıya saygı duyulması,
- Çalışanların içinde bulunmaktan memnun olacak fiziksel ortamın yaratılması,

- Örgüt içindeki yönetici ve liderlerin örnek davranışlarda bulunması,
- Ekip ruhunu sağlayarak aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Çalışan başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi (Seyyar ve Öz, 2007, s.268-269).

### 2.3.1. Maddi ve maddi olmayan ek yan haklar, ödüller

Personel motivasyonunu sağlayan bir diğer unsur, parasal veya parasal olmayan ödüllerdir. Parasal ödüllerin -her çalışan için farklılık göstermekle birlikte- ekonomik, ruhsal ve sosyal yansımaları vardır. Ekonomik olarak ek maddi ödemeler, kişilerin yaşam standartlarına erişimlerini ya da bu standartlarını yükseltmelerini sağlarken; ruhsal olarak kişisel değer ve özgüven duygusunu sağlar. Keza sosyal olarak ise, eş seviyedeki çalışanlardan oluşan gruplar içerisinde bir düzen, hiyerarşi ve meşrutiyet sağladığı ortaya konmaktadır.

Literatüre baktığımızda özellikle Türk yazınındaki genel tanımlamalar karşısında “ödül” ve “ücret” kavramlarının birbiri yerine oldukça sık kullanıldığını karşımıza çıkarmaktadır. Bu kapsamda ücret, çalışanın mevcut görev tanımı kapsamındaki işleri ve çalışmalarının karşılığında düzenli olarak sağladığı maddi kaynak iken; ödül, çalışanın mevcut görevi dışında ek bir performans göstermesi ve düzenli olmayan sağladığı maddi ya da maddi olmayan yararlar denilebilir (Uyargil vd., 2010, s.355).

Prim, personele daha önce (bireysel sözleşmeler ile) kararlaştırılmak suretiyle verilebileceği gibi, kurumca tek taraflı olarak personeli “özendirmek” ile ödüllendirmek” içinde verilebilmektedir. Personele göre prim, kazanılanın paylaşıldığı iletisini veren güdüleyici bir özelliktir (McFarland, 1974) ve bir ödüllendirme yöntemi şeklinde görülür. Ayrıca, personelin standart çabasında artış vb. pozitif bir değişme oluşturacağının düşünüldüğü hallerde, prim kurumca bir motivasyon vasıtası şeklinde kullanılabilir (Donnelly, Ivancevich, Donnelly, ve Gibson, 1971) ve hedeflere ulaşmak üzere tatbik edilen vasıtalarından birisi olarak ele alınmaktadır.

Parasal ödüller farklı şekillerde yapılabilir: Kısa vadeli ödemeler, teşvik temelli ödemeler ve uzun vadeli hisse senetleri gibi. Kısa vadeli ödemeler kişilerin baz ücretlerini tanımlarken, genellikle kişinin işletmedeki görev süresini, iş unvanını ve performansını yansıtmaktadır. Teşvik temelli ödemelerde kısa vadeli veya tek sefere mahsus önemli performans göstergeleri sonucu kişilere verilen ödül niteliğindeki ödemeler olup; genellikle toplam ücretin %10'u ile %150'si arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Hisse senedi alternatifi şeklindeki uzun vadeli güncel piyasa değerinden hariç tutularak, çalışana özel sabit bir değer karşılığında satın alma hakkı sunulması ise, çalışanların sahip oldukları örgütün hisse senedi fiyatının artmasıyla, kendi sahip oldukları mali iştirakinde otomatik olarak değerinin artacağını göstererek, çalışanlara motivasyon sağlar (Ulrich vd., 2012, s.92-93).

Ek maddi ödül sistemlerinde, işletmelerde karın dağıtılması da karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kar dağıtımını tüm çalışanlara eşit dağıtılacağı gibi, belli esaslar çerçevesinde de (kıdem, liyakat ve mesleki sınıflara göre de) dağıtılabilir. Örneğin işletmede kıdem özendirilmek isteniyorsa, kar payı kişinin işletmede geçirdiği süre baz alınarak dağıtılabilir. Dağıtılan kazancın dağıtımını her işletmede farklılık göstermekle birlikte, genel olarak bu miktar %8 ile %75 arasında değişmektedir (Budak, 2016, s.565).

Tüm bunların yanı sıra, projeye özel istihdamlarda sözleşme sonu ödemeleri ve/veya yabancı çalışan istihdamlarında çalışanların kendi ülkelerine yapacakları seyahatlerdeki masrafların karşılanması olarak tanımlanabilecek ev ödemeleri de karşımıza çıkmaktadır (Uyargil vd., 2010, s.659).

### 2.3.2. Geri bildirim

Kuşkusuz ki çalışanlar sundukları hizmet için ne düşünüldüğünü merak ederler. Bu kasamda genel olarak geribildirim, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda açık ve doğrudan elde ettikleri bilgi olarak açıklayabiliriz.

Geri bildirim kavramı, kaynaktan çıkan mesajın karşıdaki kişi tarafından doğru şekilde anlaşıldıktan sonra vermiş olduğu cevaptır. Geri bildirim; çalışanların, müşterilerin, hiyerarşik olarak daha alt kademede çalışan yöneticilerin sorunları, önerileri, çalışmaların nasıl ilerlediğine dair yapmış oldukları bilgilendirme çalışmalarını üst yönetime aktarmasıdır. Geri bildirim aşağıdan yukarı olabileceği gibi üst kademelerden alt kademelere doğru da olabilmektedir. Bu da o örgütte açık iletişimin olduğunu göstermektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 4-7).

Geri bildirim sayesinde çalışanlar eksik yanlarını görecektir ve hata yapma olasılıkları artacaktır. Doğru yaptıkları işlerde de geri bildirim yoluyla desteklendiğini gören çalışan motivasyonunu arttıracak ve başarıya odaklanacaktır (Doğan, 2003, s. 30).

Performans yönetiminin gelişmesinin önündeki en önemli faktör geri bildirim yaparak personelin motivasyonunu arttırmaktır. Modern yönetim anlayışında sağlıklı iletişim kurmak esastır. İletişimi oluşturan en önemli unsur ise personele geri bildirim sağlamaktır (Gürcü, 2014, s. 14-15).

Doğru bir geribildirimde bulunmak çalışanın iş verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Açıklandığı üzere geribildirim illa çalışanın olumlu özelliklerini vurgulamak değildir. Olumsuz bir geribildirimde bulunurken, yapıcı bir tavır sergilemek ve yol haritası göstererek, çalışanın eksik yönleri hakkındaki gelişimine katkı sunmaktadır. Bir işletmede ne kadar açık, net, doğru bir iletişim ağı kurulursa, çalışanlarda işletmenin kendilerinden ne beklediğini daha doğru kavrayacak, görevlerini buna göre icra etmeleri daha da kolaylaşacaktır. Bu yaklaşım ile çalışanların işletmelerinin kendilerinden ne beklediğini bilmesi doğru bir üretim akışını meydana getirirken, işletme içinde verimliliğin artması anlamına gelecektir.

### 2.3.3. Hedef koyma

İşgörenler tarafından belirlenen örgüt hedeflerini sadece kendisinin benimsemesi ve bu yönde hareket etmesi örgütü başarıya ulaştırmada yeterli görülmemektedir. Yönetici çalışanlarını ve örgütünü çok iyi tanımalı ki hedefleri de ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmelidir. Bu hedeflerin örgüte yararlı olabilmesi için de personele detaylı bir şekilde bilgilendirme yapılmalı onları harekete geçirmelidir. Sadece kendi çabasının ve gayretinin, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmayacağı düşünülmektedir (Öksüz, 2010, s. 28).

Yönetici personelin ekip ruhu ile hareket etmesini istiyorsa onları bilgi paylaşım sürecinin içine aktif bir şekilde dahil etmeli ve onları örgütün ortak hedefleri etrafında toplayarak harekete geçirmesi gerekmektedir. Belirlenmiş ve hedeflenmekte olan bir misyon ve vizyon yoksa, çalışanlar örgüt hedeflerinden haberdar değilse çalışan



motivasyonunun varlığından söz etmek mümkün görülmemektedir (Koçel, 2011, s. 416).

Hedefler; yatay, dikey ve içsel olarak üç şekilde oluşmaktadır. Personel de bu hedeflere yönlendirilmektedir. Böylece örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlandığı düşünülmektedir. Örgüt çalışanlarına vizyon ve misyon kavramlarını benimsetmeden hareket etmek kaosa yol açabilmektedir (Doğan, 2003). Çalışanları belirlenen ortak hedefler etrafında harekete geçirme eylemi, onların birbirleri ile kaynaşmasını ve ekip ruhu oluşmasını sağlar. Sonuç olarak etkin ve verimli bir organizasyon ortaya çıkar.

Ortak hedef için, bir arada hareket etme bilinci çalışanların işletmeye sundukları hizmetin kalitesini önemli ölçüde etkileyecektir. İşletme hedeflerinin bilincinde ve farkında olan tüm çalışanlar, aynı hedef doğrultusunda hareket ederken, takım ruhu bilincine de sahip olacaklardır.

### 3. İnsan Kaynaklarında Yetenek Döngüsünde Dijitalleşme Boyutu

Yakın zamana kadar bilgi, emek sürecindeki en önemli değişim etkeniydi. Bilginin bu emek ve üretim sürecine girmesi rekabeti, rekabet de çalışma hayatında hızlı değişimleri beraberinde getirdi. İşte bu hızlı değişim ve gelişmeler bağlamında küreselleşme kavramı doğdu. Bu kavram hem akademik hem de sosyal hayatta çok önemli hale geldi. Önemi vurgulamak için Bauman'ın şu sözleri herhalde yerinde olacaktır. "... herkes 'küreselleşmenin' geri dönüşü olmayan ve hepimizi eşit ve aynı şekilde etkileyen bir süreç, dünyanın kaçamayacağı bir kader olduğu konusunda hemfikirdir" (Bauman, 2017, s. 7). Küreselleşme, rekabetçi piyasalar ve zamanın kaçınılmaz bir sonucu olan yoğun demografik ve ekonomik değişimler yetenek yönetimi tartışmasını geliştirmiştir (Chambers vd., 1998, s. 4-57). Dahası, bu değişimlerin yarattığı bilgi birikimi bir dizi yeniliği gerektirmektedir. Dolayısıyla emek yoğun üretimden sonra Endüstri 4.0 gibi devrimlerden bahsetmek mümkündür. Tüm bunların oluşumunda önemli bir nokta da insan kaynağı faktörüdür. Günümüzde dikkatler sadece bilgiye değil, aynı zamanda fark yaratan niteliklere, yani insan yeteneğine de odaklanmış durumda. İnsan kaynaklarının ilgi odağı olacağı yeni bir dönemin başlamak üzere olduğuna inanılıyor.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, 21. yüzyılın sonunda çalışma şeklimiz üzerinde büyük bir ağırlığa sahip. Teknoloji aracılığıyla yeni yeteneklerin ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur. Bunun doğal bir sonucu olarak insan kaynakları stratejileri de bu gelişen düzenin unsurlarına göre şekillenmeye başlıyor. Bu bağlamda 'insan' unsuru bütünün bir bileşenidir. Onun değerini oluşturan unsurların da zaman içinde değişmesi bekleniyor. Şirketlerin bu süreç evrimine hazırlıklı olması gerekir. Bir kuruluşun temel değerleri, bilgiyi ne kadar iyi işlediğine göre şekillenir. EY (Ernst & Young) Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Doğan'a göre, büyüyen insan entelektüel rezervuarı, yetenek yönetimi gibi uygulamaların temelini oluşturuyor. İnsan kaynağını kaybettiğini iddia etmektedir (Dilekçi, 2018). Bunun nedeni bilgi ve teknoloji çağında olmamızdır. Ancak kısmen de küreselleşmenin etkilerinin giderek daha fazla hissediliyor olmasıdır. Z kuşağının gelecekte işgücü piyasasında aktif olarak yer alacağı düşünüldüğünde, yetenek olarak 'toplanması' gereken yeni işe alımların farklı kuşaklardan olduğunu unutmamak gerekir. Her kuşağın çalışma sistemlerindeki olası farklılıklar göz önüne alındığında, bu kuşağın ve gelişimin yeni dönemde getireceği en yenilikçi hamlenin yetenek yönetimi uygulaması

olacağı sonucuna varılabilir. Kuşaklar arasındaki farklılara örnek vermek gerekirse, X kuşağı insan kaynakları yönetimini ifade ediyorsa, Z kuşağı da tüm güncel gelişmelerin ve hızların hayata geçirilmesinde etkili olan yetenek yönetimini ifade etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları stratejisinde yeni dönemin yetenek yönetimi ile başladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

## 4. Yöntem

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılmış olan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek mevcut literatürdeki eğilimleri, yayınların yoğunlaştığı konuları ve önemli araştırma boşluklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu analiz, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda hangi disiplinlerin etkili olduğunu ve hangi araştırma yöntemlerinin yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Ayrıca, bu çalışmanın amacı İKY alanındaki yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların yıllara göre dağılımını inceleyerek zaman içindeki eğilimleri belirlemektir. Böylece, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların gelişimini ve önemli dönüm noktalarını anlamamıza yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

### 4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İKY alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirmek amacıyla bir sistemsel literatür taraması yapmıştır. Bibliyometri, yayınlar ve atıf verileri gibi bilimsel çalışmaların niceliksel analizini gerçekleştiren bir yöntemdir.

### 4.3. Araştırmanın Materyali

Bu çalışma için materyal olarak Vosviewer adlı bir uygulama kullanılacaktır. Vosviewer, bilimsel literatürü analiz etmek ve görselleştirmek için kullanılan bir yazılımdır. Bilimsel makalelerin büyük veri kümeleri üzerinde analiz yapma yeteneği ve görsel ağ haritaları oluşturma özelliği ile bilinmektedir.

Araştırmanın kapsamı, 1995 ile 2023 yılları arasında yayınlanan akademik makaleler ve bilimsel kaynakları içermektedir. Vosviewer uygulaması, bu süre zarfında yayınlanan literatürü tarayacak ve analiz edecektir. Bu uygulama, makalelerin metin tabanlı analizini gerçekleştirirken aynı zamanda makaleler arasındaki bağlantıları da keşfetmek için bibliyometrik analiz yöntemlerini kullanacaktır.

Vosviewer uygulaması kullanılarak, İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yayınlanmış makaleleri içeren bir veri tabanı oluşturulacaktır. Bu veri tabanı, çeşitli akademik arama motorları ve veri tabanları üzerinde yapılan literatür taramalarıyla oluşturulacaktır.

Vosviewer, toplanan makaleleri otomatik olarak analiz etmek için metin madenciliği ve veri sınıflandırma algoritmalarını kullanacaktır. Makalelerin başlık, yazarlar, anahtar kelimeler, özeti gibi temel bilgileri çıkarılacak ve analiz için uygun hale getirilecektir.

Vosviewer, veri tabanındaki makaleler üzerinde analizler gerçekleştirecek ve ilişkili

kavramları ve anahtar kelimeleri belirleyecektir. Bu analizler, görsel ağ haritaları ve küme analizleri şeklinde sunulacaktır. İlgili kavramlar arasındaki ilişkiler ve önemli temalar görsel olarak temsil edilecektir.

Vosviewer tarafından üretilen görsel ve metin tabanlı çıktılar analiz edilecektir. Yetenek döngüsü kavramının İKY alanındaki literatürdeki önemi ve gelişimi değerlendirilecektir. Bulgular, çalışmanın amacına yönelik olarak yorumlanacak ve tartışılacaktır.

#### 4.4. Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmanın veri analiz yöntemi bibliyometrik analizdir. Bibliyometri, bilimsel yayınların analizine dayanan bir disiplindir ve akademik araştırmaların değerlendirilmesi, yayın trendlerinin belirlenmesi ve bilimsel bilginin haritalanması gibi amaçlarla kullanılır. Bu yöntem, literatürdeki makalelerin metin tabanlı analizini gerçekleştirmek ve aralarındaki bağlantıları ve eğilimleri ortaya çıkarmak için istatistiksel ve görsel yöntemler kullanır.

Araştırmanın verileri, Vosviewer uygulaması ile toplanan akademik makaleler ve bilimsel kaynaklardan oluşmaktadır. Bu makaleler, 1995 ile 2023 yılları arasında İKY alanında yetenek döngüsü konusunda yayınlanmış çalışmaları kapsamaktadır.

#### 4.5. Bulgular

Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının olduğunu göstermektedir. 659 araştırmanın çeşitli konulara odaklandığı görülmektedir.

İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında olduğu görülmektedir. Bu, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanında yetenek döngüsüne odaklanan birçok çalışmanın olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü konusunda önemli bir ilgi alanıdır. Bu, yetenek döngüsünün çalışanların eğitimi ve gelişimiyle ilişkili olduğunu ve bu alanda yapılan araştırmaların önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer kategoriler arasında spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yer almaktadır. Bu, yetenek döngüsünün farklı disiplinlerde de önemli olduğunu ve çeşitli perspektiflerden incelendiğini göstermektedir.

- 2023 yılında, şu ana kadar ulaşılan çalışma sayısı 26'dır. Bu, çalışmanızın güncel bir konuya odaklandığını ve yakın zamanda yapılan araştırmaların da incelendiğini göstermektedir. Bu, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların devam ettiğini ve konunun halen ilgi çekici olduğunu göstermektedir.
- 2022 yılında ulaşılan çalışma sayısı 72'dir. Bu, geçtiğimiz yıl yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların yoğun olduğunu göstermektedir. Bu durum, konunun önemini ve ilgi çekiciliğini vurgulamaktadır.
- 2021 yılında ulaşılan çalışma sayısı 74'tür. Bu da oldukça aktif bir yıl olduğunu göstermektedir. 2021 yılında yapılan araştırmaların, yetenek döngüsü

konusunda önemli bir ilgi olduğunu ve literatüre önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

- 2020 yılında ulaşılan çalışma sayısı 55'tir. Bu, geçtiğimiz yılın da yetenek döngüsü konusunda yoğun araştırmalar yapılan bir yıl olduğunu göstermektedir.
- 2019, 2018 ve 2017 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 57, 56 ve 50'dir. Bu yıllarda yapılan araştırmaların süreklilik gösterdiğini ve yetenek döngüsü konusundaki ilginin devam ettiğini göstermektedir.
- 2016, 2015 ve 2014 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 44, 40 ve 26'dır. Bu yıllarda da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların önemli olduğunu ve literatüre katkı sağladığını göstermektedir.
- Daha önceki yıllara bakıldığında, 2013, 2012 ve 2011 yıllarında ulaşılan çalışma sayıları sırasıyla 20, 26 ve 35'tir. Bu yıllarda da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların devam ettiği görülmektedir.
- 2010 ve daha eski yıllara bakıldığında, çalışma sayıları genellikle daha düşüktür. Bu, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların daha yeni bir konu olduğunu ve son yıllarda daha fazla ilgi çekmeye başladığını gösterebilir.

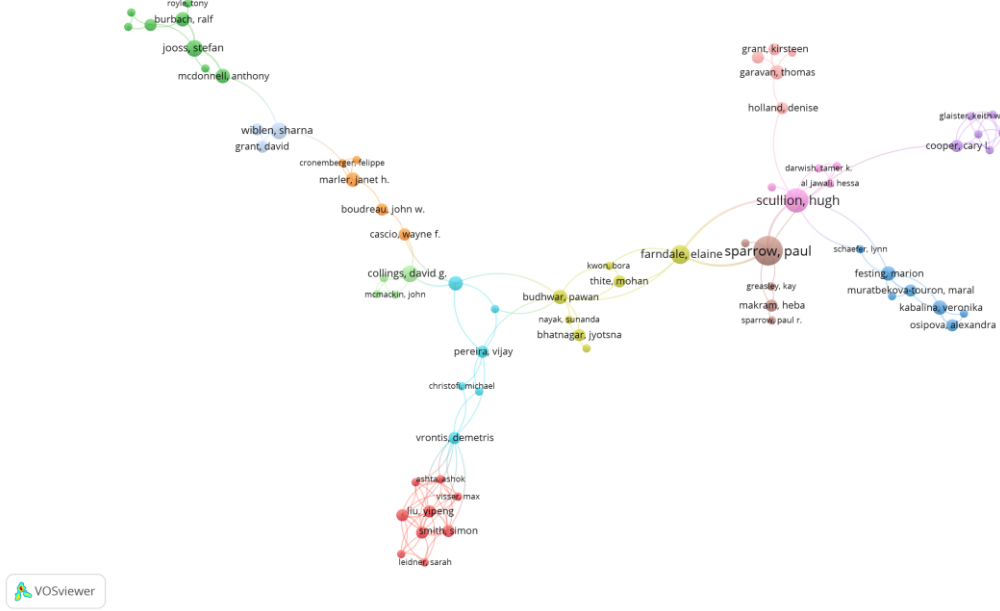
#### 4.5.1. Ortak yazar analizi (Co-authorship of authors)

Toplamda 1028 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- Bardia, Aditya; Chauv, James; Hurvitz, Sara A.; Kivork, Christine; Master, Aashini K.; McAndrew, Nicholas Patrick; Spring, Laura; Tetef, Merry I.; Wang, Lisa S. gibi yazarlar arasında 2 ortak çalışma olduğu görülmektedir. Bu yazarlar, aynı araştırma konusuna veya projesine katkıda bulunan ve birlikte yayın yapan yazarlar olarak belirlenmiştir.
- Scullion, Hugh; Dries, Nicky; Liu, Yipeng; Moore, Neil; Smith, Simon; Stokes, Peter; Farndale, Elaine gibi yazarların ortak çalışmaları da 8 veya daha fazla yayında yer almaktadır. Bu yazarlar, genellikle birlikte çalışma eğiliminde olan ve birlikte çok sayıda yayın üreten ortak yazarlar olarak değerlendirilebilir.
- Dinome, Maggie I.; Lee, Minna K. gibi yazarlar ise 1 ortak çalışmada yer almaktadır. Bu durum, bu yazarların daha az sayıda ortak projeye katıldığını veya birlikte çalışma eğilimlerinin daha sınırlı olduğunu göstermektedir.
- Yazarlar arasındaki ortaklık sayısı ve güçlülük puanları da verilmiştir. Güçlülük puanı, ortak yazarların birbirleriyle olan bağlantılarının gücünü temsil eder. Örneğin, "V" ile işaretlenmiş yazarlar arasındaki bağlantıların güçlü olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, araştırmada yer alan yazarların ortak çalışma eğilimlerini ve ağlarını anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Ortak yazarlık ilişkileri, farklı araştırma projelerindeki işbirliklerini ve yayınlarını göstererek, ilgili alanlarda bilgi paylaşımının

ve işbirliğinin nasıl gerçekleştiğini vurgulamaktadır.



Şekil 3: Ortak Yazar Analizi

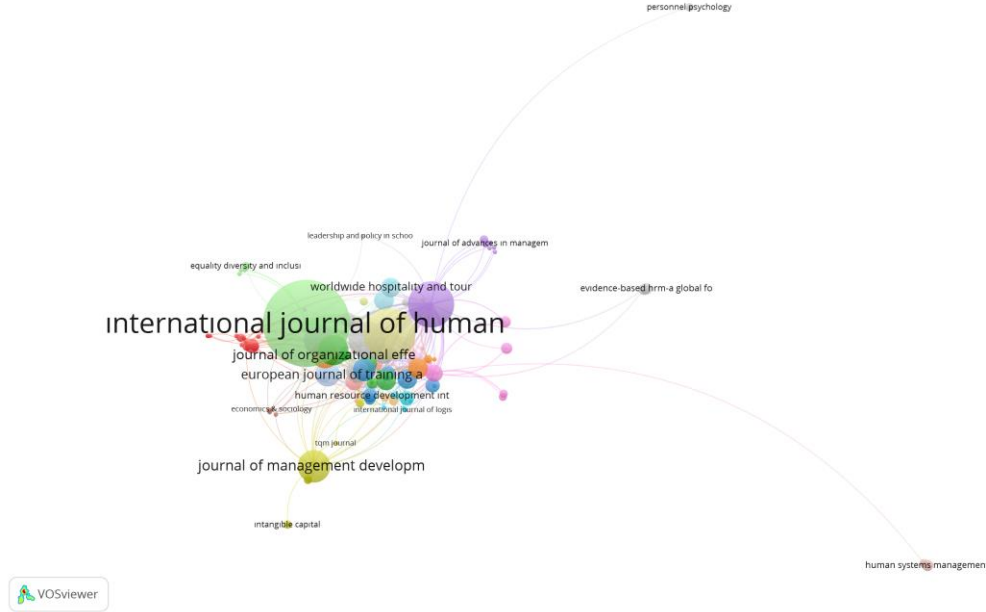
#### 4.5.2. Kaynak atıf analizi

Toplamda 244 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- "Human Resource Management Review", 17 belgeye yapılan 184 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip kaynak olarak görünmektedir. Bu kaynak, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların önemli bir referans noktası olarak kabul edilmekte ve literatürde yaygın bir şekilde atıfta bulunmaktadır.
- "International Journal of Human Resource Management" ve "Journal of World Business" gibi diğer kaynaklar da önemli bir atıf sayısına sahiptir. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda sıkça başvurulan ve değerli bulunan kaynaklar olarak kabul edilmektedir.
- "Human Resource Management", "Employee Relations" ve "Personnel Review" gibi diğer kaynaklar da literatürde sıkça atıfta bulunan kaynaklar arasındadır. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü araştırmalarında önemli bir rol oynamakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.
- "Journal of Management Development", "International Journal of Organizational Analysis" ve "Human Resource Development Quarterly" gibi kaynaklar da atıf sayılarıyla dikkat çekmektedir. Bu kaynaklar, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda önemli bir rol oynamaktadır.
- Diğer kaynaklar arasında "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance", "Asia Pacific Journal of Human Resources", "Journal of

Management", "European Management Review" ve "European Journal of Training and Development" yer almaktadır. Bu kaynaklar da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların kaynakça listelerinde sıkça yer almakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların en çok atıfta bulunan kaynakları ve bu kaynakların literatürdeki önemini göstermektedir.



Şekil 4: Kaynak Atıf Analizi

#### 4.5.3. Ülke atıf analizi

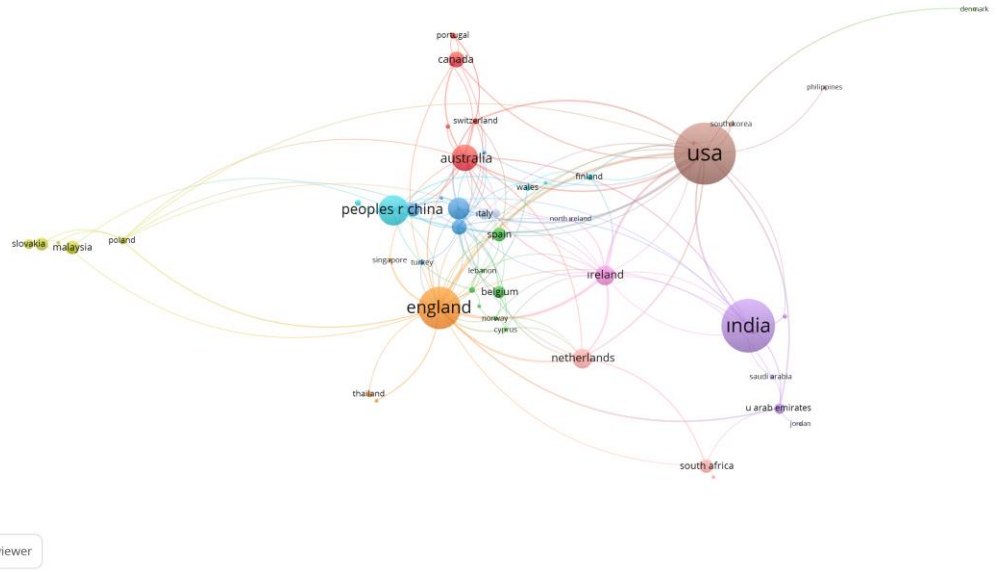
Toplamda 62 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- USA (Amerika Birleşik Devletleri), 117 belgeye yapılan 61 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip ülke olarak görünmektedir. Bu, Amerika Birleşik Devletleri'nin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda öncü bir rol oynadığını ve diğer ülkeler tarafından sıkça referans gösterildiğini göstermektedir.
- İngiltere, 72 belgeye yapılan 56 atıf ile diğer bir önde gelen ülkedir. İngiltere'nin yetenek döngüsü araştırmalarında etkili olduğu ve literatürde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.
- İrlanda, 28 belgeye yapılan 37 atıf ile önemli bir atıf sayısına sahiptir. Bu da İrlanda'nın yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda etkili olduğunu ve literatürde dikkate değer bir rol oynadığını göstermektedir.
- Diğer ülkeler arasında Avustralya, Hollanda, Almanya, Çin, Fransa, İsviçre, Hindistan, İtalya, Birleşik Arap Emirlikleri, Kanada, Finlandiya, Polonya, Belçika, Yeni Zelanda, Kıbrıs ve Norveç yer almaktadır. Bu ülkelerin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda önemli bir etkileri olduğu ve literatüre

katkı sağladıkları görülmektedir.

- Bulgulara göre, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerin öne çıktığı söylenebilir. Ancak, diğer ülkelerin de önemli bir etkiye sahip olduğu ve araştırmalara katkı sağladığı görülmektedir.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların hangi ülkelerde yoğunlaştığını ve hangi ülkelerin literatüre önemli katkılar sağladığını göstermektedir.



Şekil 5: Ülke Atıf Analizi

#### 4.5.4. Kurum atıf analizi

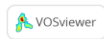
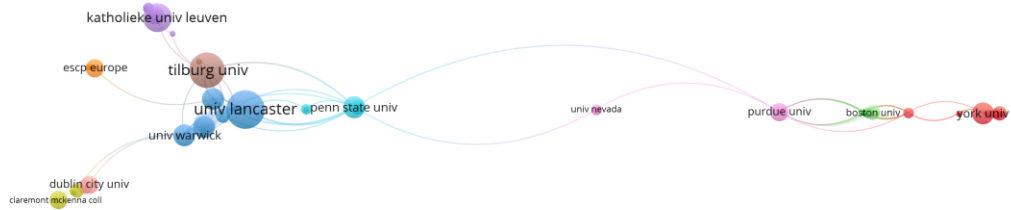
Toplamda 621 eşleşmeye ulaşılmıştır.

- Tilburg Üniversitesi, 745 belgeye yapılan 17 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip kurum olarak görünmektedir. Bu, Tilburg Üniversitesi'nin yetenek döngüsü konusunda yapılan çalışmalarda önemli bir etkiye sahip olduğunu ve diğer araştırmacılar tarafından sıkça referans gösterildiğini göstermektedir.
- Lancaster Üniversitesi ve Penn State Üniversitesi, sırasıyla 649 ve 621 belgeye yapılan 17 atıf ile yüksek atıf sayılarına sahip diğer kurumlar arasındadır. Bu da bu üniversitelerin yetenek döngüsü araştırmalarında önemli bir rol oynadığını ve literatürde etkili olduklarını göstermektedir.
- McGill Üniversitesi, Purdue Üniversitesi, Boston Üniversitesi, Kaliforniya Eyalet Üniversitesi Fullerton ve Chester Üniversitesi gibi diğer kurumlar da atıf sayılarıyla dikkat çekmektedir. Bu kurumlar, yetenek döngüsü araştırmalarında

önemli bir etkiye sahip olup, literatürde sıkça referans gösterilmektedir.

- Araştırmanın belirli kurumlar üzerinde yoğunlaştığı ve bazı kurumların diğerlerine kıyasla daha fazla atıf aldığı görülmektedir. Bu durum, belirli kurumların yetenek döngüsü konusundaki uzmanlıkları ve etkisi nedeniyle daha fazla atıf aldığını düşündürülebilir.
- Bazı girişimci veya teknik kuruluşlar gibi anlaşılamayan veya hatalı olan bazı girdilerin de olduğu görülmektedir ("σ 60aaaa"). Bu tür hatalı girdilerin doğru bir şekilde temizlenmesi ve analizin güvenilirliğini artırması önemlidir.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi kurumlar tarafından öncülük edildiğini ve hangi kurumların etkili bir şekilde literatüre katkı sağladığını göstermektedir.



Şekil 6: Kurum Atıf Analizi

#### 4.5.5. Anahtar sözcük analizi

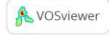
- Toplamda 344 eşleşme elde edilmiştir. Bu, yetenek döngüsü konusyla ilgili literatürde çeşitli anahtar kelimelerin kullanıldığını göstermektedir.
- En sık kullanılan anahtar kelimeler arasında "talent management", "human resource management", "talent", "recruitment", "human resources", "human capital" ve "China" yer almaktadır. Bu anahtar kelimeler, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yetenek edinme ve Çin gibi konuların araştırmalarında sıkça kullanılan terimlerdir.
- Diğer sık kullanılan anahtar kelimeler arasında "hr analytics", "training", "India", "talent development", "hr", "employer branding" ve "big data" bulunmaktadır. Bu anahtar kelimeler, İKY'de analitik yöntemlerin kullanımı, eğitim, Hindistan,



yetenek geliştirme, insan kaynakları, işveren markalaşması ve büyük veri gibi konulara odaklanan çalışmaları yansıtmaktadır.

- Ayrıca, "retention", "hrm", "talent acquisition", "employee engagement" ve "management" gibi anahtar kelimeler de önemli bir yere sahiptir. Bu anahtar kelimeler, çalışanların tutunması, İKY, yetenek edinme, çalışan bağlılığı ve yönetim gibi konuların vurgulandığını göstermektedir.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusuyla ilgili literatürde en çok kullanılan anahtar kelimeleri ve bu kelimelerin vurguladığı konuları göstermektedir.



Şekil 7: Anahtar Sözcük Analizi

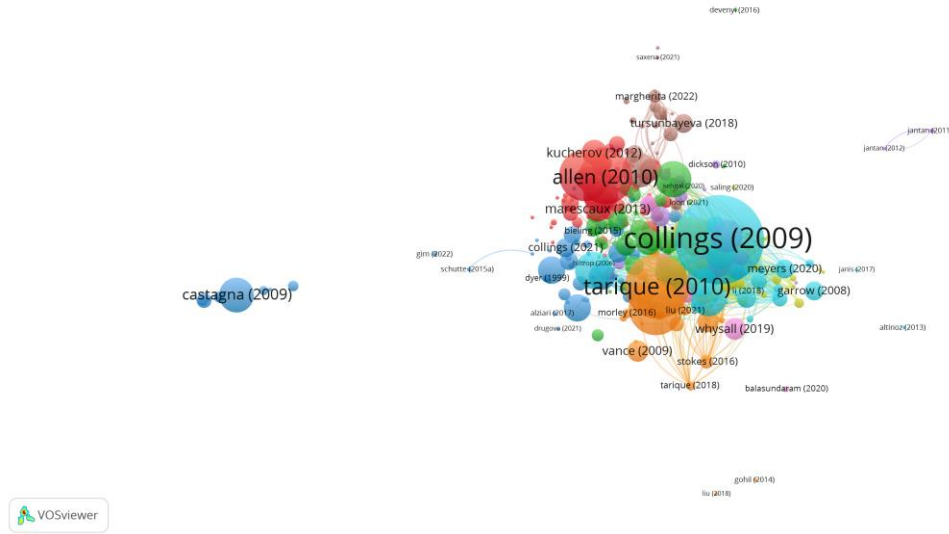
#### 4.5.6. Metinlerin bibliyografik eşleşme analizi

Toplamda 447 tane eşleşmeye ulaşılmıştır.

- "Meyers (2014)" çalışması, 170 atıf ile en yüksek atıf sayısına sahip metindir. Bu çalışma, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda önemli bir etkiye sahiptir ve diğer araştırmacılar tarafından sıkça referans gösterilmektedir.
- "Kabwe (2019)" ve "Makram (2017)" gibi diğer çalışmalar da yüksek atıf sayılarına sahiptir. Bu çalışmaların yetenek döngüsü konusunda değerli bulunduğu ve literatüre önemli katkılar sağladığı görülmektedir.
- "Mensah (2015)", "Dalal (2023)", "Malik (2014)", "King (2016)" ve "King (2015)" gibi çalışmalar da önemli atıf sayılarına sahiptir. Bu çalışmaların da yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda etkili olduğu ve literatüre katkı sağladığı görülmektedir.

- Diğer çalışmalar arasında "Holland (2021)", "Gelens (2013)", "Sparrow (2015)", "Markoulli (2017)", "Collings (2019)", "Bonneton (2020)", "Malik (2022)", "Festing (2013)" ve "Russo (2023)" yer almaktadır. Bu çalışmalar da yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda önemli bir etkiye sahip olup, literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda en çok atıf alan metinleri ve bu metinlerin literatürdeki önemini göstermektedir



VOSviewer

Şekil 8: Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi

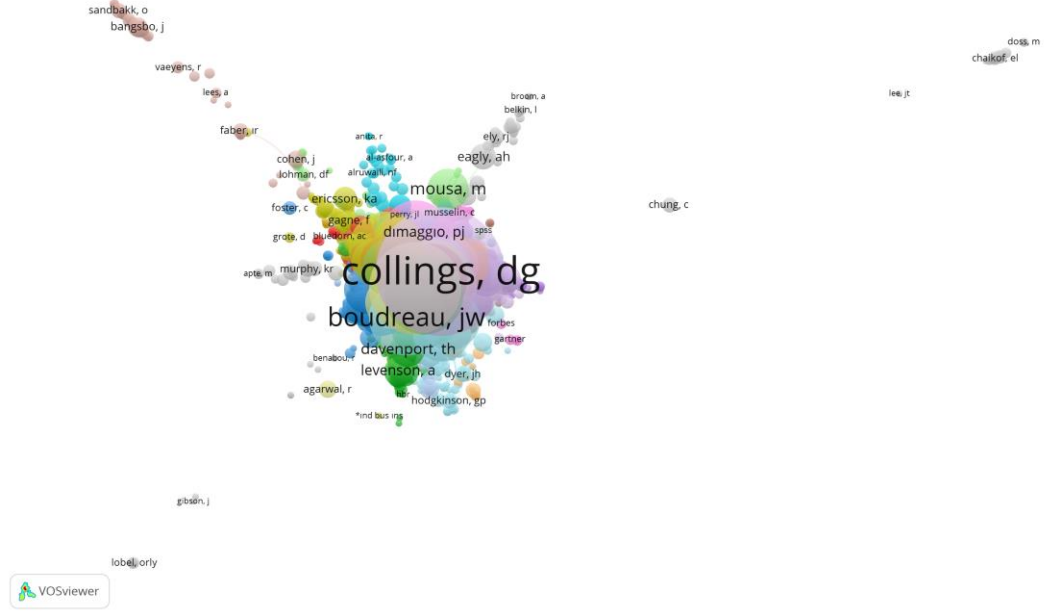
#### 4.5.7. Yazarların eş atıf analizi

Toplamda 4569 eşleşmeye rastlanmıştır.

- "Collings, DG" en yüksek atıf sayısına sahip yazardır ve 258 atıf almıştır. Bu, Collings'ın yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların önemli bir katılımcısı olduğunu ve diğer araştırmacılar tarafından sıkça referans gösterildiğini göstermektedir.
- "Lepak, DP", "Cappelli, P", "Boudreau, JW" ve "Dries, N" gibi diğer yazarlar da yüksek atıf sayılarına sahiptir. Bu yazarların yetenek döngüsü konusundaki çalışmaları ve katkıları literatürde değerli bulunmuştur.
- "Wright, PM", "McDonnell, A", "Sparrow, PR", "Farndale, E" ve "Schuler, RS" gibi diğer yazarlar da önemli bir atıf sayısına sahiptir. Bu yazarların da yetenek döngüsü araştırmalarında etkili oldukları ve literatüre önemli katkılar sağladıkları görülmektedir.
- "Sparrow, P", "Gallardo-Gallardo, E", "Scullion, H", "Thunnissen, M", "Huselid, MA", "Cooke, FL", "Tarique, I", "Lewis, RE" ve "Ulrich, D" gibi diğer yazarlar da atıf sayılarıyla dikkat çekmektedir. Bu yazarların yetenek döngüsü konusunda

yapılan araştırmalarda etkili oldukları ve literatüre katkı sağladıkları görölmektedir.

Bu bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda en çok atıf alan yazarları ve bu yazarların literatürdeki önemini göstermektedir.



Şekil 9: Yazarların Eş atıf Analizi

## SONUÇ

Günümüzdeki işletmeler amaçlarına ulaşmak için temel kaynak olarak insan faktörünü kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler için fazlasıyla önem arz eden bu konuyu ele alan ve üzerinde değerlendirmeler yapan tek unsur insan kaynaklarıdır. İşletmeler için insan kaynağı yönetimi maddi durumu ne kadar iyi olursa olsun gelişen ve değişen ortama uyum sağlamak için vazgeçilmez bir unsurdur. Bunun nedeni ise asıl amacın hedeflenen bireysel ve kurumsal amacın en üst seviyeye çıkarılmak istenmesidir. İşletmenin ayakta kalması, karlılığının devam etmesi, yeni koşullara ayak uydurabilme yeteneğinin sağlanması etkin ve verimli kullanılan bir insan kaynağıyla mümkündür (Çetin ve Arslan, 2014, s. 3).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir işletme içerisinde yüksek performansla çalışan personel sayısını arttırmayı, geliştirmeyi, iş motivasyonunu arttırmayı amaçlayan ve çalışanların elde tutulması için yerine getirilen etkinlikler bütünüdür. Yani, bir örgütün en kıymetli varlığının, insanın aktif yönetimi için geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır.

Firmalar için oldukça önemli olan insan kaynağını, bir başka deyişle hizmet ya da ürün mükemmelliği, üretkenlik ve satış sağlamaya istekli ve yetenekli çalışanlarını nasıl işe alabileceği, motive edebileceği ve elde tutabileceği üzerine geliştirilen modellerden birisi de insan kaynaklarında yetenek döngüsüdür. Buna göre ilk adım doğru çalışanı işe almaktır. Doğru çalışanı bulmak ve seçmek için tercih edilen işveren olmak ve en iyi yetenekler için rekabet etmek gerekir. Ayrıca doğru kişiyi seçmek, yanlış kişiyi işten

çıkarmaktan çok daha kolaydır ve bu yüzden titizlikle üzerinde durulması gerekir. Yetenek döngüsünün ikinci ayağı ise çalışanları etkinleştirmedir. Bu adımın gerçekleştirilmesi için müşteri merkezli yapılar kurulmalı, çalışanlara katılım ve karar verme yetkisi tanınmalı, takım ekipleri kurulmalı ve yetenekleri geliştirilmelidir. Son adım ise çalışanları motive etme eylemidir. Bu adımın gerçekleştirilmesi için çalışanlara prim verme, çift yönlü geribildirimde bulunma ve ortak hedefler koyma oldukça önemli başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan tarih boyunca insanlık hep daha ileri bir evrim için çabalamıştır. 21. yüzyıl, bu gelişim sürecinin toplumsal yaşamda insanlığı nasıl dönüştürdüğünü gözlemlemek için önemli bir dönemdir. Küreselleşme kavramının ortaya çıkışı ve bunun sonucunda teknolojinin insan hayatına dahil olması, dönüşümün hızını değiştirmiştir. Teknolojinin günden güne hızla gelişmesi ve dönüşmesi insan hayatına ve çalışma koşullarına inanılmaz kolaylıklar getirmiştir.

Endüstri 4.0 gibi gelişmelerin küresel çapta kullanılmaya başlanmasının ardından daha net bir tablo ortaya çıktı ve bu tablonun dikkatle okunması gerekiyor. O da insan ve farklılıklarıdır. Çalışma koşullarının iyileştiği ve insan faktörünün değerinin arttığı yadsınamaz bir gerçektir. Hem kamu hem de özel sektörde farkı yaratan ve değeri artıran makinelerden ziyade insanlar ve onların nitelikleridir. Büyük etkileşimler bağlamında, iş dünyası mevcut koşulları dikkate alacak yeni yönetim biçimlerine duyulan ihtiyacı giderek daha fazla kabul etmektedir. Öncelikle bu sürecin, çalışanların ve şirketlerin bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlandığı ve bu şemada gösterilen oyunun aşamaları olan işbirliği aşamalarına atıfta bulunduğunu anlamak önemlidir. Aşamaları ve koşullarını, özellikle de zeminin ne kadar zorlanabileceğini bilmek çok önemlidir. Ancak daha da önemlisi, oyuncuların (çalışanlar, işverenler ve devlet olarak özetlenebilir) yeteneklerini bilmek ve en önemli kural olan birbirleriyle etkileşim içinde olduklarını unutmamaktır. Yetenek yönetimi uygulaması, insan kaynakları yönetiminin gelişim ve değişim sürecindeki son aşaması olarak nitelendirilmektedir.

İşletmeler için en önemli sermayenin insan olduğunu düşünürsek, insana yapılan yatırımın doğal olarak işletmeye yapılan bir yatırım olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bu bir tür kazan-kazan yaklaşımı denilebilir. İşletmelerin çalışanlarına verdiği değere göre, çalışanlarında buldukları işletmeleri verdikleri değer birlikte değerlendirilebilir.

Ez cümle, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları aslında yetenek döngüsünü oluştururken, kişilerin doğru seçimi, işe alımı, sürekli gelişimlerine eğitimlerle destek verilmesi, ortak amaçlar doğrultusunda bilinçlendirilmesi, çeşitli kaynaklarla motive edilmesi işletmelerin varlıklarının sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirmek amacıyla yapılmıştır. Bulgular, yetenek döngüsü konusunda oldukça geniş bir araştırma alanının olduğunu ve çeşitli konulara odaklandığını göstermektedir.

İKY'deki yetenek döngüsü konusunda en fazla araştırmanın "Yönetim" alanında yapıldığı görülmektedir. Bu, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanında yetenek döngüsüne odaklanan birçok çalışmanın olduğunu göstermektedir. Eğitim ve eğitim araştırmaları alanı da yetenek döngüsü konusunda önemli bir ilgi alanıdır.

Bulgular, yetenek döngüsü konusunun farklı disiplinlerde de önemli olduğunu ve çeşitli perspektiflerden incelendiğini göstermektedir. Spor bilimi, yapay zeka ve makine öğrenme, cinsiyet ve cinsellik çalışmaları, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlar yetenek döngüsü üzerine yapılan araştırmalara katkı sağlamaktadır.

Ayrıca, analiz sonuçlarına göre 2023 yılında şu ana kadar ulaşılan çalışma sayısı 26'dır. Bu, çalışmanın güncel bir konuya odaklandığını ve yakın zamanda yapılan araştırmaların da incelendiğini göstermektedir. Bu da yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların devam ettiğini ve konunun halen ilgi çekici olduğunu göstermektedir.

Yazar analizi sonuçlarına göre, birçok yazarın yetenek döngüsü konusunda ortak çalışmalara imza attığı görülmektedir. Bardia, Aditya; Chauv, James; Hurvitz, Sara A.; Kivork, Christine; Master, Aashini K.; McAndrew, Nicholas Patrick; Spring, Laura; Tetef, Merry I.; Wang, Lisa S. gibi yazarlar arasında 2 ortak çalışma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Scullion, Hugh; Dries, Nicky; Liu, Yipeng; Moore, Neil; Smith, Simon; Stokes, Peter; Farndale, Elaine gibi yazarların da birlikte çalışma eğiliminde olduğu ve birlikte çok sayıda yayın ürettiği görülmektedir.

Kaynak atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok atfı alan yayınları ve kaynakları göstermektedir. "Human Resource Management Review", "International Journal of Human Resource Management" ve "Journal of World Business" gibi kaynaklar önemli bir atfı sayısına sahiptir ve yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda sıkça başvurulan kaynaklar arasında yer almaktadır.

Ülke atfı analizi sonuçlarına göre, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda Amerika Birleşik Devletleri (USA), İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerin öne çıktığı görülmektedir. Bu ülkelerin yetenek döngüsü konusundaki araştırmalarda etkili olduğu ve literatüre önemli katkılar sağladığı gözlenmektedir.

Kurum atfı analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların hangi kurumlar tarafından öncülük edildiğini ve hangi kurumların etkili bir şekilde literatüre katkı sağladığını göstermektedir. Tilburg Üniversitesi, Lancaster Üniversitesi ve Penn State Üniversitesi gibi kurumlar önemli bir atfı sayısına sahip kurumlar arasındadır.

Anahtar sözcük analizi sonuçları, yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmalarda en çok kullanılan anahtar kelimeleri ve vurgulanan konuları göstermektedir. "Talent management", "human resource management", "talent" ve "recruitment" gibi anahtar kelimeler en sık kullanılan terimler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, bu bibliyometrik analiz çalışması yetenek döngüsü konusunda yapılan araştırmaların geniş bir alanını kapsamaktadır. Bulgular, yetenek döngüsü konusundaki araştırmaların farklı disiplinlerde ve çeşitli perspektiflerden gerçekleştirildiğini göstermektedir. Ayrıca, analiz sonuçları, konunun güncelliğini ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel alanları vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın sınırlamaları arasında, veri setinin belirli bir zaman dilimini kapsamaması ve belirli bir dili kullanması bulunmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, daha geniş bir zaman aralığı ve farklı dillerde yapılan araştırmaların da dikkate alınması önemlidir.

## Kaynakça

- Akbolat, M. Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017). "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü". *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-87.
- Armstrong, M., (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*, 6.Basımdan Çeviri. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.

- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bauman, Z. (2017). *Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bawa, M. A. (2017). "Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, 662-673.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.æ
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bradley, G. L., & Sparks, B. A. (2000). "Customer reactions to staff empowerment: Mediators and moderators". *Journal of Applied Social Psychology*, 30(5), 991-1012.
- Budak, G., (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd.Şti.
- Cascio, W. (2010). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Eighth Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Chambers, E.G, Foulon, M, Handfield-Jones, H, Hankin, S.M. and Michaels, E.G, (2007) The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey and Co, The McKinsey Quarterly, Report No:3,1-8
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2006). *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çuhadar, M. T. (2005): "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 22-23.
- Demirbilek, S. ve Türkan Ö.U. (2008). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirme'nin Rolü". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management, Content, Competencies and Applications*. Pearson Prentice Hall.
- Dilekçi, E. (2018). "İnovasyon yapmayan şirketler yetenek kaybedecek", *Fortune Türkiye Aralık*, <https://www.fortuneturkey.com/inovasyon-yapmayan-sirketler-yetenek-kaybedecek-55926>, (08.10.2019)
- Doğan S. (2003) *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1971). *Fundamentals of management: functions, behaviour models*. Business Publications, Incorporated.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Elüstün, T. S. (2018). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetim & Kalite Yönetim Sistemleri Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık Dağıtım San ve Tic Ltd Şti.

- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San ve Tic Ltd Şti.
- Gilmore, S. ve Williams S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Gümüş, Ş., Arı, M., ve Bakırtaş, H. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu (21-22 Ekim 2010) Bildirileri*.
- Gürcü, E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swissotel İstanbul örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Heskett, J.L., Sasser, E.E., Schlesinger Jr.L.A.. (1997). *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press A division of Simon & Schuster Inc..
- İlisu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kara, M. A. (2010). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Murathan Yayınevi: Trabzon.
- Keklik, B. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kerse, G. (2013). *Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kingır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, Ü. İ. (2021). *Hizmet sektöründe personel motivasyon düzeyinin dış müşteri memnuniyeti üzerine etkisi ve beyaz eşya servis işletmesine yönelik bir uygulama* (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Lovelock, C. H., ve Wirtz, J. (2004). *Services marketing: People, technology, strategy*. Pearson Education, UK.
- Mayson, S. ve Barrett, R. (2006). "The Science and Practice of HRM in Small Firms". *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 4, 447-455.
- McFarland, D. E. (1974). *Management: Principles and practices*. Macmillan Publishing Company.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management, 10th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W. ve Mondy, J.B. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 13.Basımdan Çeviri*. İstanbul: Nobel Basım.

- Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Örücü, E. (2002). "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 119-132.
- Örücü, E. ve Karabulut, E. (1999). "Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları". *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı 160, 18-27.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Robbins, S. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir: Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri: Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları
- Şen, G. (2010). *Üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin personel güçlendirme algılamalarına ilişkin bir uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Tuna, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. Ve Nyman, M., (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek, 1.Basımdan Çeviri*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Sadullah, Ö. Ve Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Woźniak, E. (2018). "Employee motivation phenomenon". *World Scientific News*, 111, 111-120.
- Yagil, D. (2002). "The Relationship of Customer Satisfaction and Service Workers' Perceived Control—Examination of Three Models," *International Journal of Service Industry Management*, 13, No. 4, 382-398.
- Yelboğa, A. (2010). *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları