

2023 | VOLUME 6 | ISSUE 3

**BUSINESS, ECONOMICS &
MANAGEMENT RESEARCH
JOURNAL**

BEMAREJ

E-ISSN 2651-2610

BEMAREJ

Business, Economics
&
Management Research Journal

E-ISSN 2651-2610

PERIOD Tri-annual

Founded 2018

Year: 2023 / Volume: 6 / Issue: 3



Online Publication Date: 30 November 2023

Year: 2023 / Volume: 6 / Issue: 3

E-ISSN

2651 – 2610

Founder & Owner

Dr. Engin ÇAKIR
(Aydin Adnan Menderes University)

Editor of the Issue

Dr. Engin ÇAKIR
(Aydin Adnan Menderes University)

Section Editors

Dr. Ayşe Cansu GÖK
KISA
(Hitit University)

Dr. Gökhan
AKEL
(Antalya Belek University)

Dr. Gülşah SEZEN
AKAR
(Aydin Adnan Menderes University)

Dr. Marina Evrim
JOHNSON
(Montclair State University)

Language Editor

Dr. Burcu HİÇYILMAZ
(Aydin Adnan Menderes University)

Secretariat

Dr. İsmail ÖZTANIR
(Aydin Adnan Menderes University)

Dr. Ümit KACIR
(Aydin Adnan Menderes University)

Correspondence

Aydin Adnan Menderes University, Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Isabeyli 09860 - Nazilli/AYDIN/TURKEY

E-Mail

bemarej@gmail.com

Web Page

<http://dergipark.org.tr/bemarej>

SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

(Ordered by names)

Dr. Adil Baykasoğlu	Dokuz Eylül University
Dr. Ahmet Şeker kaya	İstanbul University
Dr. Ali Ender Altunoğlu	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Ali Özdemir	Dokuz Eylül University
Dr. Arzu Organ	Pamukkale University
Dr. Aşkiner Güngör	Pamukkale University
Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya University
Dr. Cemal İyem	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Erman Coşkun	İzmir Bakırçay University
Dr. Ferhan Çebi	İstanbul Technical University
Dr. Hadi Gökçen	Gazi University
Dr. Hakan Sarıtaş	Pamukkale University
Dr. Hür Bersam Bolat	İstanbul Technical University
Dr. Hüseyin Şenkayas	Aydın Adnan Menderes University
Dr. İbrahim Halil Sugözü	Şırnak University
Dr. İlhan Küçük kaplan	Pamukkale University
Dr. İrfan Ertuğrul	Pamukkale University
Dr. İsmet Ateş	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Marina E. Johnson	Montclair State University
Dr. Md Abdul Wadud	University of Rajshahi
Dr. Mehmet Tanyaş	Maltepe University
Dr. Mehpare Timor	İstanbul University
Dr. Muhsin Özdemir	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Onur Özveri	Dokuz Eylül University
Dr. Öznur Özdamar Giovanis	İzmir Bakırçay University
Dr. Pınar Süral Özer	Dokuz Eylül University
Dr. Ralf Wagner	University of Kassel
Dr. Sacit Hadi Akdede	İzmir Bakırçay University
Dr. Selçuk Perçin	Karadeniz Technical University
Dr. Serkan Dilek	Kastamonu University
Dr. Süleyman Barutçu	Pamukkale University
Dr. Şevkinaz Gümüšoğlu	Yaşar University
Dr. Taylan Ürkmez	SolBridge International School of Business
Dr. Tuncay Ercan Sepetçioğlu	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Türkay Dereli	Gaziantep University
Dr. Veysel Yılmaz	Eskişehir Osmangazi University
Dr. Yetkin Bulut	Ondokuz Mayıs University
Dr. Yusuf Kaderli	Aydın Adnan Menderes University

REVIEWERS OF THE ISSUE

(Ordered by names)

Dr. Ahmet Akkiraz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Ahu Yazıcı Ayyıldız	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Aslı Yenipazarlı	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Ayça Pekmez Bahçeci	Gaziantep Üniversitesi
Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Dr. Başak Doğan	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Cihan Kızıl	İstanbul Üniversitesi
Dr. Damla Mürsül	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
Dr. Ejder Ayçin	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Eray Acar	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Etem Karakaya	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Hakan Yalçinkaya	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Handan Öztemiz	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Dr. İbrahim Tuğrul Çınar	Anadolu Üniversitesi
Dr. Mahmut Küçüköğlü	Yalova Üniversitesi
Dr. Metin Berber	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Dr. Murat Azaltun	Yalova Üniversitesi
Dr. Murat Ercan	Anadolu Üniversitesi
Dr. Safa Acar	Siirt Üniversitesi
Dr. Sedat Alataş	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Sercan Yavan	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Sevim Yaman Güçlü	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Talip Arsu	Aksaray Üniversitesi
Dr. Umut Tolga Gümüş	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Utku Altunöz	Sinop Üniversitesi
Dr. Zeynep Burcu Uğur	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

CONTENTS

Research Article (Araştırma Makalesi)

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin demokratik ve otoriter yöneticiliğe bakış algıları üzerine bir çalışma: Elazığ ve Erciş şeker fabrikaları örneği

Deniz Alkan, Abdullah Oğrak, Aydın Akkuş..... 233-249

Research Article (Araştırma Makalesi)

The impact of sectoral value added to economic growth in a developing country: The Zambian case

Brian Muyambiri 250-269

Research Article (Araştırma Makalesi)

A general overview on women's poverty in the World

Abdullah Özdemir, Hatice Erol 270-284

Research Article (Araştırma Makalesi)

Diversity, equity, and inclusion: A content analysis of Colgate-Palmolive's annual reports

Yasemin Tekinkaya Kacı, Hatice Özutku 285-303

Review Article (Derleme Makale)

Kurumsal kaynak planlama yazılımlarının akıllı kurumsal kaynak planlama yazılımlarına dönüşüm süreci: Robotik süreç otomasyonu örneği

Hakan Aşan 304-313

INDEXES

INDEX  COPERNICUS
INTERNATIONAL
[Index Copernicus](#)

 **Scientific Indexing Services**
[Scientific Indexing Service](#)

ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE
[Root Society for Indexing and Impact Factor Service](#)


[Google Scholar](#)

 Academic
Resource
Index
ResearchBib
[Research Bible](#)


[DRJI - Directory of Research Journals Indexing](#)

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
[www.ESJIndex.org](#)
[Eurasian Scientific Journal Index](#)


Journal
TOCs
The latest Journal Tables of Contents
[JournalTOCs](#)

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin demokratik ve otoriter yöneticiliğe bakış algıları üzerine bir çalışma: Elazığ ve Erciş şeker fabrikaları örneği

Deniz Alkan¹
Abdullah Oğrak²
Ayдын Akkuş³

Özet

Globalleşmenin etkisiyle teknoloji ve bilimsel anlamda değişimlerin yaşandığı günümüzde kurumlar mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına sürekli kendini yenileyen örgütsel ve yönetsel anlamda giderek farklılaşan bir yapı halini almaktadırlar. Bu bağlamda kurum içerisinde yönetici, yönetici tipi ve yönetim anlayışı ile yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinlikleri; kurumların gelişmesinde, varlıklarını sürdürebilmelerinde ve belirlenen nihai hedeflere ulaşmalarında yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Çalışma Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elâzığ şeker fabrikalarında çalışan yöneticilere uygulanmış olup, ilk etapta bireylerin yöneticiliğe bakış açıları ile Otokratik ve Demokratik-Katılımcı yönetici ile ilgili görüşlerini belirlemek ve her iki kamu kurumu arasındaki verileri mukayese etmek amacıyla yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yöneticilere anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler bir istatistiksel veri analizi programına işlenerek; veriler arasında faktör analizi, güvenilirlik analizi ve frekans analizleri ile normallik testleri yapılmış olup; değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için de t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yönetim kademesinde çalışan bireylerin demokratik-katılımcı yönetim tarzını benimsedikleri, otokratik yönetim tarzına genel anlamda katılmadıkları, ancak çoğu katılımcının yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek ve sanat olduğu, bunun ise; eğitimle gelişebileceği kanaatinde oldukları tespit edilmiştir. Yapılan farklılık analizlerine göre kurumlardaki yönetim kademesindeki bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetici, Kamu Kurumu, Otokratik Yönetici, Yönetim, Yönetici Tipleri


JEL Kodları: M1, M10, M12, M14


A study on the perceptions of the administrators in public institutions towards democratic and authoritarian management: Example of Elazığ and Erciş sugar factories**Abstract**


In today's world, where technological and scientific changes are experienced with the effect of globalization, institutions are becoming a structure that constantly renews itself in order to adapt to the current competitive conditions, and becomes increasingly different in organizational and managerial terms. In this context, within the organization the manager, manager type and management approach and the activities of managers in the organization are of undeniable importance in the development of institutions, their survival and achievement of the ultimate goals set. The study was applied to the managers working in the sugar factories of Erciş and Elâzığ operating within the body of the Public Institution, and in the first place, it was carried out to determine the perspectives of individuals on management and their views on the Autocratic and Democratic Participatory manager and to compare the data between both public institutions. As a data collection method, a questionnaire was applied to the managers. The obtained data were processed into a Statistical Analysis Software; Among the data, factor analysis, reliability analysis, frequency analysis and normality tests were performed; T-test and one-way analysis of variance were performed to determine the relationship between the variables. According to the research findings, individuals working at the management level adopt the democratic-participatory management style, do not generally agree with the autocratic management style, but most of the participants stated that management is an innate talent and art; It has been determined that they believe that they can improve with education. According to the difference analysis, no statistically significant difference was found between the individuals at the management level in the institutions.

Keywords: Democratic Manager, Public Institution, Autocratic Manager, Management, Manager Types

JEL Codes: M1, M10, M12, M14

¹ Sorumlu yazar, Öğretim Görevlisi, Iğdır Üniversitesi, Iğdır Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Finans Bölümü, Iğdır, Türkiye
deniz.alkani@igdir.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0002-8961-7490

² Doç. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye,
aograk47@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0003-4331-8652

³ Şef, Erciş Şeker Fabrikası, Erciş, Van, Türkiye, yusufum065@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0002-0972-0982

1. Giriş

Yönetimsel anlamda ortaya konan bilimsel yaklaşımlardan yönetimde, durumsallık yaklaşımı gereği; tek tip ideal yönetici şekline ulaşmak mümkün olmadığı için, hem özel hem de kamu sektöründe ideal yönetici tipleri oluşturmak son derece önem arz etmektedir. Günümüzde bilginin ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte kurumlar mevcut şartlar altında daha iyi bir rekabet gücü elde etmek adına farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu minvalde kurumlarda Yönetici, yönetici tipi ve yönetim anlayışı ile yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinlikleri; onların gelişmesinde, varlıklarını sürdürdürebilmelerinde ve belirlenen nihai hedeflere ulaşmalarında yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Yönetim, belirlenen amaca ulaşmada mevcut insan kaynakları, zaman ve kurum içi varlıkları en iyi şekilde kullanma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2010:31-40) İdeal yönetici tipinin oluşmasında; sosyal, kültürel, mali ve hukuksal gibi faktörler de etkili olabilmektedir. Birçok kez yönetici ile lider kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakta olup bu iki kavram arasında 1950'li yıllardan beri yakın ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

Dünyada globalleşmenin etkisiyle kurumlar mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına sürekli kendini yenileyen örgütsel ve yönetsel anlamda giderek farklılaşan bir yapı halini almaktadırlar. Kurumların ayakta kalmalarında büyük bir öneme sahip olan yöneltme, örgütlenme, planlama ve kontrol etme işlevlerinin tamamını bünyesinde bulunduran yönetim departmanı ile yönetimde bulunan bireylerin yönetim tarzları da kurumlar açısından hayati derecede bir öneme sahip olmaktadır.

Kurum içi meydana gelen sorunlar yöneticinin hem kendisinden hem de çevresel faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Yöneticiler ortaya çıkan tüm bu olumsuzlukları kontrol altına alınarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasında büyük sorumluluklar almaktadırlar. Bu bağlamda İdeal yöneticiler kurumun hem başarılarında hem de başarısızlıklarında büyük bir paya sahip olabilmektedirler.

İdeal yönetici tipleri her kurum için farklı olabilmekle beraber, yönetici tipi; bireylerin kişilik yapılarına, eğitim düzeylerine ve içinde bulunmuş oldukları çevresel ve kültürel yapıya göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışma bu noktada kamu kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ şeker fabrikasındaki yöneticilerin gelenekçi/yenilikçi yapılarına dikkat çekmekte ve yöneticilerin olaylara bakış açılarını irdelemek, hangi yönetici tipine sahip olduklarını saptamak ve son olarak kamu sektöründe faaliyet gösteren yöneticileri mukayese ederek gelecek çalışmalara rehberlik etmek amacındadır. Bu yönüyle çalışmada ilk etapta yönetici ile ilgili genel bilgilere, Otokratik ve Demokratik-Katılımcı yöneticilere yönelik kavramsal çerçeveye değinilmiş, akabinde literatür taraması ve son olarak kamu bünyesinde faaliyet gösteren bu fabrikalardaki yöneticilere yönelik anketten elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

2. Yönetim ve Fonksiyonları

2.1. Yönetim

Literatürde yönetimin birden fazla tanımı olmakla beraber, genel anlamda yönetim başkaları aracılığıyla belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma ve başkalarına iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilmektedir. Bazı bilim dallarında yapılan tanımlara göre yönetim; iktisatçılar göre mevcut kaynaklar, sermaye, çalışanlar ile beraber üretme olarak tanımlanırken, sosyologlara göre sınıf ve prestij sistemi, Psikoloji ve hukuk gibi alanlarına göre ise, diğer bireylerin çabalarıyla amaçlara ulaşmak olarak tanımlanmıştır.

Yönetim, belirlen nihai amaçlara ulaşmak için, ilk etapta insanları ve akabinde bütün iktisadi ve yardımcı kaynaklar ile hammaddelerin etkin verimli kullanılmasını sağlamak adına zamanında bu süreçte verimli ve etkili kullanılmasını sağlayacak kararları alma ve alınan bu kararların tüm kısımlara uygulanabilmesini sağlamaktır (Eren, 2011: 5-15).

Yönetim, geçmişte sezgi ve bireysel kazanımlara bağlı olarak uygulanan başta çıraklıkla başlayan sonrasında deneme ve yanılma yoluyla elde edilen bir sanat dalı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise; yönetim çeşitli felsefi kriterlere dayanan farklı bakış açılarına sahip ve olayları değişik boyutlarda

ele alan ortaya çıkan durumları strateji, davranış ve sebep-sonuç zemininde ele alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Seçtim & Erkul, 2020: 12-42).

Bir başka tanımlamada ise Maslow yönetimi, akvaryumdaki suya benzetmiş ve balıkların suyun önemini bilmeden yaşadıklarını, sudan çıktıklarında farkına varabildiklerini bizlerin de yönetimin anlamını ancak karışıklık ya da kargaşa durumunda anlayabileceğimizi ifade etmiştir (Maslow, 2000).

2.2. Yönetimin Fonksiyonları

İlk olarak fonksiyonel anlamda yönetimin belli bölümlere ayrılarak değerlendirilmesi fikri Henri Fayol tarafından ileri sürülmüştür. Henri Fayol 1916 yılında “Administration Industrielle et Generale” adlı çalışmasıyla yönetimin fonksiyonlarına yer vermiştir. Fransızca olarak kaleme aldığı eserleri akabinde İngilizceye çevrilmiş ve yönetimin fonksiyonları olarak değerlendirmeye alınması gerektiğine yönelik düşünceler giderek yaygınlaşmıştır (Duyar, 2018:75-92).

Fayol, Planlamayı amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmak için uygun taktiklerin belirlenerek faaliyetlerle uyum sağlanması olarak tanımlamıştır. Örgütlemeyi ise, bir şirkete/organizasyona faaliyetlerine devam etmesi için ihtiyacı olan yetki ve sorumluluğun sağlanması şeklinde tanımlarken, Gulick (1936) ise örgütlemeyi, emeğin verimliliğinin artırılmasını sağlayacak şekilde bölünmesi ve uzmanlaşması olarak tanımlamıştır (Altıntop, 2014: 13-15).

Yönetimin planlama ve örgütleme fonksiyonlarından sonra gelen yöneltme fonksiyonu ise şirketteki çalışanları belirlenen nihai amaçlara ulaşmada faaliyete geçirmektir. Temel yönetim fonksiyonlarından bir diğeri olan koordinasyon ise, çalışanların mücadelelerini birleştirerek zamana uyarlamayı ve her türlü faaliyetlerin birbiriyle uyum içerisinde olmalarını koordine etmektir. Organizasyonlarda koordinasyonun etkili bir şekilde olması için; amaç ve strateji arasındaki bağlantı belirtilerek, çalışanın örgütte etkili olduğu bir departmanda çalıştırılması suretiyle gerçekleşir.

Yönetimin son fonksiyonu kontrol aşamasında ise, amaçlanan planlara ne derecede ulaşıldığının tespit edilmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Yani, amaçlanan planlar ile ulaşılan planların karşılaştırılarak gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Yenisu vd., 2019: 514-27).

3. Yönetici ve Yönetici Tipleri

Yönetici (executive, manager), genel anlamda bir kurum veya bir organizasyonda görevli bulunan kişilerin işlevleriyle ilgili olarak gününbirlik, süregelen ve şartları belli süreçlerin dışına uzanan gözetim ve denetlemeye sahip üst olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeler dahilinde kurum içi organizasyonların başarıya ulaşmalarında yöneticilerin etkisini büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bu önemi anlamak için yazınsal alanda hâkim olan iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki “Omnipotent Yönetim” diğeri ise “Sembolik Yönetim” anlayışıdır. Sembolik yönetim anlayışında, yönetimin başarıya veya başarısızlığa ulaşmasında yönetimin kontrolü dışında gelişen ve daha çok dış etmenlerin etkisinin olduğu savunulurken, Omnipotent Yönetim anlayışına göre ise tüm iş ve işlemler yöneticinin güdümünde ve kontrolüne olduğu ve başarıya ulaşmasının almış olduğu karar ve uygulamalara bağlı olduğu belirtilmektedir (Mücevher & Erdem, 2019: 48-77).

Yöneticilik genel anlamda bir yöneticinin yaptığı işin ismidir. Bir diğer ifadeyle yönetici yönetme faaliyetlerini yürüten kişi iken, yöneticilik ise, bir örgütün tüm başarılarını, uygulama ve çalışmalarını maksimum seviyeye çıkartmak amacıyla ve personeli daha etkin bir hale getirerek nihai amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, yöneticinin sahip olduğu özellikler yöneticilik sisteminin yerleşmesinde belirleyici olabilmektedir (Uğur & Uğur, 2014: 122-136).

Yönetici, kurumun belirlenen hedeflerine ulaşması için kurumdaki tüm kaymaların etkin ve verimli kullanılabilmesi için planlamalar yapıp şirketin tüm ekipmanlarıyla verimliliği maksimum yaparak, kayıp oranını en aza indirerek gruplar düzeyinde örgütlemeler yaparak, kendine verilen yetkisini kullanarak görev dağılımı yapar, yapılan çalışmalarını denetler, yönetici zaman, bilgi ve yetenek kavramlarını organizasyonun lehine olacak şekilde kullanır.

3.1. Yönetici Tipleri

Genel anlamda yönetici kimliğine sahip kişiler birtakım özellikler bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bu özelliklere bakıldığında; yöneticiler sahip olmuş oldukları karakter yapısı, eğitim düzeyi, kültür seviyesi, anlayış ve kavrayış durumları ile sahip oldukları işlevler bakımından farklılık oluşturabilmektedirler. Bundan dolayı yöneticiler farklı kategoriler içerisinde değerlendirilmiştir (Tortop,1987).

3.1.1. Otokratik Yöneticiler

Otokratik yönetim tarzlarında gücü kendilerinde toplama ve çalışanlara çok fazla söz hakkı vermeme genellikle yaygındır. Bu tip yöneticiler mevki ve kendilerine tanınan yetkilerini kullanarak çalışanlar üzerinde bir baskı iklimi oluşturmayı seçen yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler çalışanlarına bir görev verirken çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini dikkate almayan ve çalışanların bir işi yapmaları için zorlanmaları gerektiği ve bireyleri genellikle sorumluluktan kaçan tipler olarak görmektedirler (Uymaz, 2020: 103-45).

Otoriter yöneticiler genellikle bireylere emir vererek iş yaptırarak sert mizaçlı, emirlerinin sorgulanmasını istemeyen ast üst hiyerarşinin mutlak olarak uygulanması gerektiğini savunan, katı bir takım kuralları bulunan yöneticilerdir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

3.1.2. Demokratik-Katılımcı Yöneticiler

Otoriter yöneticilerin aksine bireylere danışan, katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen, astların ve çalışanların düşüncelerini önemseyen yöneticilerdir (Bulut & Bakan 2005:62-89). Katılımcı lider olarak da bilinen bu tip yöneticiler örgüt içerisinde çalışanlara değer veren onların fikirlerini önemseyen, alınacak bir kararda yalnızca kendisinin değil çalışanların da katılımını sağlamak adına örgüt yapısını ve ortamını bu doğrultuda düzenleyen yöneticilerdir. Burada çalışanlar ile yöneticiler arasında güven seviyesi yüksektir. Bu yönetim tarzının en güçlü yönü olarak çalışanların motivasyonlarının artırılması ve bireylerin özgüvenlerinin ve kendilerine olan inançlarının artırılması gösterilebilir (Altan & Özpehlivan, 2019: 208-29).

3.1.3. Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler

Bu kategorideki yöneticiler genellikle sorumluluk almaktan kaçınan, işleri genelde astlarına havale eden, iş almaktan kaçınan ve kendilerinin yapması gereken işleri başkalarına yaptırarak yönetici olarak tanımlanan bireylerdir. Bu kişilerin verimsizliklerinden kaynaklı olarak ast konumundaki personeller ne kadar iyi işler yaparsa yapsınlar, bir iş verimliliğinden söz edilememektedir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

4. Literatür

Literatürde genelde lider ve liderlik yaklaşımları üzerine birçok çalışmaya rastlamak mümkün iken, yöneticiler ve yönetici tipleri üzerinde çok az çalışma mevcuttur.

Bulut & Bakan, (2005) yılında Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde yönetici ve yöneticilik kavramına üzerine yaptıkları çalışmalarında; yöneticilerle astları arasındaki ilişkilerin formel olabileceği gibi informal bir yapıda da olabileceği, yöneticilerin otoriter yöneticiden ziyade katılımcı, demokratik yöneticiliği benimsedikleri, yönetim kademesindeki kişilerin en çok siyasal açıdan atamalarda kayırmacılığın olduğu ve finansal anlamda imkanların sınırlı olması konusunda daha çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir

Mert, (2013) yılında yaptığı çalışmada; kamudaki yöneticilerin değerlendirilmesinde performans ile potansiyel arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş. Araştırma verilerine göre orta ve alt kademe yöneticilerinin potansiyel açısından üst kademe yöneticilerine göre daha iyi bir konumda oldukları, orta kademe yöneticilerinin kendi performans ve potansiyelleri ile astları durumunda olan alt kademe yöneticilerinin performans ve potansiyelleri arasında orta seviyede anlamlı bir korelasyon olduğu tespit

edilirken amirleri konumundaki üst yöneticilerinin performans ve potansiyelleri arasında böyle bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Tutar & Sadykova, (2014) yılında yapılan çalışmada örgütsel muhalefet ile yönetim arasında ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda açık muhalefet ile demokratik yönetim arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş. Ayrıca otorite algısıyla ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel anlamada negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Öveç, (2014) yılında yaptığı çalışmasında sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik tutumlarının çalışanların iş tatminlerini hangi ölçüde etkilediğini belirlemeye çalışmış. Çalışmada Ankara Numune hastanesinde çalışan yöneticilere anket yöntemi uygulanarak yapılmış. Çalışma sonucunda bireyin iş tatmini ile mesleki tecrübe, eğitim durumu ve organizasyondaki konumu arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmış. Liderlik yönünden ise hastanedeki yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin davranışları orta düzeyde olmakla birlikte; çalışanların fikirlerine değer veren onların katılımını sağlayan, yenilikçi, demokratik ve otorite sahibi yöneticilerin örgüt kazanımlarını yükseltmede olumlu yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Hamedoğlu & Özden, (2015) yılında günümüzdeki okul yöneticilerinin yönetime bakış anlayışları üzerine yaptıkları çalışmalarında; elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin kendi davranışlarını Y kuşağı'na, öğretmenler ise yönetim kademesindekş müdürlerin yönetsel davranışlarını genellikle X kuşağı'na bazen de Y kuşağı'na yakın buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler tarafından yöneticilerin yaşlandıkça klasik ve otoriter bir yönetici statüsünü benimsedikleri gözlemlenmiş olup, eğitimin genç ve yaşlı tüm kuşakları birbirine yaklaştıran bir olgu olduğu ve hem öğretmen hem de yönetici kadrosunun çalışan bireyleirn çalışma hayatları boyunca kendilerini geliştirmek adına onlara fırsatların verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Karaca, (2017) yılında sağlık sektöründeki yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada; İstanbul ilinde bulunan iki vakıf üniversitesinde toplam 384 personele anket uygulanmış. Çalışma sonucunda; liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği, bireylerin yaş ortalamaları ve çalışma süreleri artıkça demokratik liderlik algılarının yüksek olduğu, her iki kurumda çalışan yöneticilerin otokratik liderliğe bakış açılarının benzer olduğu ve motivasyon ile liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kaya, (2020) yılında yaptığı çalışmada Karabük ilinde faaliyet gösteren demir çelik işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin demokratik ve otoriter yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda otokratik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin olduğu; Buna karşın demokratik liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üstünde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya konulmuştur.

Özlem & Ural, (2021) yılında yaptıkları çalışmada üst düze yöneticilerin pandemi döneminde ortaya koydukları liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik sosyal medya üzerinden analiz yapılmış. Çalışmada 2020 yılında yayınlanan Türkiye Fortune 500 listesinde var olan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kriz döneminde liderlik alt boyutlarından olan demokratik etkileşimci, otoriter ve dönüşümcü liderlik tarzlarından hangilerini benimsedikleri açıklanmaya çalışılmış. Çalışma sonucunda liderlerin büyük çoğunluğunun otoriter liderlik dışında çoğunlukla dönüşümcü liderlik tarzı ile birlikte diğer liderlik tarzlarını benimsedikleri tespit edilmiştir.

Harms vd., (2018) çalışmalarında Otoriter karakterin doğası, otoriter değerlerin nasıl geliştiği ve nasıl ölçüldüğü tartışılmıştır. Otokratik liderliği, onu daha olası kılan faktörleri, takipçileri için sonuçlarını ve etkilerinin modölatörlerini gözden geçirmişler. Son küresel olaylar, otoriterliğin daha iyi anlaşılması gerektiğini ve liderlik araştırmacılarının, takipçilerin otokratik liderleri neden benimsediğini araştırmaya yönelik yenilenen ilgiden yararlanacağını açıkça ortaya koyduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taş & Kaçar, (2019) yılında X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzlarına yönelik yaptıkları çalışmalarında; araştırma bulgularına göre X kuşağının genelde otoriter yönetimi benimsedikleri, iş ilişkilerinin resmiyete bağlı kalmadıkları, Y kuşağının demokratik katılımcı bir yönetimi benimsedikleri iş ilişkilerindeki iletişimde informal yapıyı benimsedikleri, emir almaktan hoşlanmadıkları, daha

samimi bir yönetim tarzını benimsedikleri tespit edilmiş olup, Z kuşağının ise, bağımsızlık ve özgürlüğü ön planda tutmaları münasebetiyle otoriter yönetimden ziyade katılımcı yönetimi dah çok benimsedikleri görülmüştür.

Tüzemen & Demirel, (2020) yılında yaptıkları çalışmalarında Henri Fayol'un 14 yönetim prensibinin Türk yöneticilerine göre günümüzdeki geçerliliği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada 500'den fazla çalışanı olan Türk firmalarında görevli 35 yönetici ile anket yapılmıştır. Elde edilen verilere göre genel anlamda Henri Fayol'un öne sürdüğü görüşlerinin başta çalışan ücretleri, insiyatif alma, eşitlik gibi kavramların hala geçerliliğini koruduğu tespit edilmiştir. Buna karşın otorite ilkesinin ise geçerliliği az olan ilke olarak benimsendiği atama ve terfi işlemlerinin başarı ve yetkinlik bazlı olduğu görülmüştür.

Erkol, (2020) yılında "Geçmişten Günümüze Yönetici Metaforlarının Analizi" adlı çalışmasında; okul yöneticileri dâhilinde yapmış olduğu kıyaslamada, hem yabancı hem de yerel alan yazında tarama modelini kullandığı, çalışma sonucunda yabancı alan yazında yönetici metaforlarının dönemin sosyal ve politik değişimlerinden etkilendiği ve ona göre farklı yönetici şekillerinin ortaya çıktığını buna karşın yerel alan yazında yönetici şekillerinin oluşmasında daha çok otorite ve lider temalarının baskın olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir.

Zhang vd., (2021) yılında yaptıkları çalışmada Çin kültürü bağlamında otoriter liderliğin çalışanların inovasyon davranışını ne zaman ve nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma Çin'de faaliyet gösteren şirketlerdeki 286 lider üzerinde yapılmış. Çalışma sonucunda otoriter liderliğin örgüt kültürünü belirli bir aralıkta olumlu yönde etkileyebileceğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin kalıplaşmış birtakım olguları görmezden gelmeleri ve çalışanların aidiyet duygusunu geliştiren koşullar oluşturmalarının gerektiği belirtilmiştir.

Ren vd., (2022) yılındaki çalışmada liderlerin kişisel çıkarlarını geliştirmek için kullandıkları bir araç olarak komplo teorilerini tartışmışlardır. Liderlerin komplo teorilerini dört temel amaca hizmet ederek yaymalarını önermişler, Bunlar: 1) rakiplere saldırmak; 2) grup içi üyelerinden desteği artırmak; 3) suçlu ve sorumluluğu değiştirmek ve 4) kendi güçlerini tehdit eden kurumları baltalamak. Otoriter, popülist ve muhafazakâr liderlerin istikrarsızlık dönemlerinde komplo teorilerini yayma ihtimalinin yüksek olduğunu savunmuşlardır.

5. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyadaki globalleşmenin etkisiyle tıpkı özel sektördeki işletmeler gibi kamu kurum ve kuruluşları da mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına; sürekli kendini yenileyen ve giderek karmaşık bir yapı haline dönüşmektedirler. Özellikle kurumların ayakta kalmalarında büyük bir öneme sahip olan yönetme, örgütlenme, planlama ve kontrol etme gibi işlevlerin tamamını bünyesinde bulunduran yönetim ile yönetimde bulunan bireylerin yönetim tarzları kurumlar açısından hayati derecede bir öneme sahip olmaktadır. Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve teknolojinin sürekli bir değişim içinde olmasından dolayı kurumlar rakiplerle rekabet etmede farklı stratejiler geliştirmektedir. Bundan dolayı kurumlarda belirlenen nihai hedeflere ulaşmada; ideal bir yönetici tipinin oluşturulması önem arz etmektedir. İdeal yönetici tipleri, bireylerin kişilik yapılarına, eğitim düzeylerine ve içinde bulunmuş oldukları çevresel ve kültürel yapıya göre farklılık gösterebilmektedir. Bunların yanı sıra ideal bir yönetici tipinin oluşmasında kurum içi belirlenen nihai hedefler yanında, sosyal, mali ve hukuksal gibi faktörler de etkili olabilmektedir.

Çalışma kamu kurumlarının yönetme kademesinde bulunan yöneticilerin; yönetsel anlamda gelenekçi-yenilikçi ve otokratik yönetime bakış açılarını irdelemek, hangi yönetici tipine sahip olduklarını saptamak ve son olarak çalışmaya konu olan iki kurum yöneticileri arasında mukayese ederek kurumlardaki yönetim anlayışı hakkında gelecek çalışmalara rehberlik etmek amacını taşımaktadır.

5.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak, Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren şeker fabrikaları seçilmiş olup; örnekleme, özellikle özelleştirme kapsamına alınmayan ve halen Kamu Kurumu bünyesinde faaliyetine devam eden Şeker fabrikalarındaki yönetici pozisyonlarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma tüm kamu kurumlarına uygulanmamış olup sadece son dönemlerde özelleştirme kapsamına alınan şeker fabrikalarından halen kamu kurumu bünyesinde faal olan fabrikalarındaki yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu bağlamda, evren örneklemini oluşturabilmek için Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ Şeker fabrikalarındaki yönetim departmanları ile iletişime geçilmiş ve söz konusu fabrikalarda yönetici pozisyonundaki çalışan sayısının 80 kişi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada toplamda yönetici kademesinde çalışan 73 kişiye ulaşılmış olup; bunlardan geri dönüş sağlayan 66 tane anket verisinin analize uygun olduğu tespit edilmiş olup; analizler 66 anket formu üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. 80 sayısı temel alınarak, evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için alan yazında sıklıkla kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Salant & Dillman, 1994: 55). Yapılan örneklem hesaplamaları sonucunda örneklem büyüklüğü 57 olarak tespit edilmiştir.

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

Formülde kullanılan ifadeler: n= Örneklem büyüklüğü, N= Evren büyüklüğü, t=0,05 anlamlılık düzeyini, t tabloda bulunan teorik değeri, p=olayın gerçekleşme olasılığını, q=olayın gerçekleşmeme olasılığını, d=olayın gerçekleşme olasılığı açısından +/-sapma olarak simgelenmiştir.

$$n = \frac{80 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{(80 - 1) \times 0,07^2 + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = 57$$

5.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma, Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ Şeker fabrikalarında yönetici pozisyonlarında çalışan yöneticilere online anket uygulanmak suretiyle yapılmış. Yöneticilerin yönetim biçimlerini saptamak için 2005 yılında Kurt ve Terzi tarafından geliştirilen ve Özturan, (2018) tarafından yapılan doktora tezindeki anket formlarının oluşturulmasında da kullanılan (YDA) Yönetici Davranışları ölçeği faydalanılmıştır. Oluşturulan anket formu, üç bölüm halinde düzenlenmiş olup; Birinci bölüm yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili ifadeleri, ikinci bölümde yöneticilikle ilgili genel ifadeleri ve son bölümde ise çalışanların Otoriter ve Demokratik yönetime dair görüşlerini saptamak adına yöneticilikle ilgili genel ifadelerle ilişkin tanımlayıcı soruları içermektedir. Kullanılan anket soruları; birinci bölümde demografik ifadelerle ilgili genel sorular, ikinci bölümde genellikle bireylerin yöneticilikle ilgili genel bilgilerini ölçmek adına evet, hayır ya da belirtilen soru ifadelerini seçmek adına hazırlanan açık uçlu soru tipleri kullanılmış olup, son bölümde ise olumsuzdan (hiçbir zaman) olumluya (her zaman) doğru oluşturulan beşli Likert ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ortaya çıkan anket sonuçları istatistiksel analiz paket programından faydalanılarak, ifadeler sayısal verilere dönüştürülerek analiz edilmiştir.

Araştırma için Iğdır Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 30.06.2022 tarihli ve 2022/11 numaralı toplantısında görüşülmüş olup izin alınmıştır.

6. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde çalışmanın içeriğine uygun olarak, yönetim kademesinde çalışan bireylerin otokratik yönetim ile demokratik katılımcı yönetime bakış açılarını tespit etmek için elde edilen veriler arasında güvenilirlik analizi, frekans analizleri ile normallik testi yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise veriler arasında t testi ve tek yönlü varyans (anova) analizleri uygulanmış ve elde edilen bulgular ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlanmıştır.

6.1. Güvenilirlik Analizi ve Değerleri

Bu bölümde bireylerin, otokratik yönetim ile demokratik katılımcı yönetime bakış açılarını belirlemek için hazırlanan anket formunda yer alan ifadeler Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi testlerine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değerler	Gözlem sayısı	Cronbach's Alpa Katsayısı	Madde Sayısı
Otokratik- Yönetim	66	0,625	10
Demokratik yönetim	66	0,786	9

Tablo 1'de görüldüğü üzere anket sorularının güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alpha katsayısı Otokratik- Yönetim düzeyleri için 0,625 ve Demokratik yönetim düzeyleri için 0,786 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının $0,80 < \alpha < 1,00$ arasında bir değerde olması durumunda kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kayış, 2009: 403-419). Çalışmada ortaya çıkan bu değer anket sorularının güvenilirliği bakımından yeterli olduğunu göstermektedir

6.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler aşağıda yer alan Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yönetim Pozisyonunda Çalışan Bireylere Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	Toplam		Değişken	Kategori	Toplam	
		fi	%			fi	%
Cinsiyet	Erkek	56	84,80	Yaş	25-30	4	6,1
	Kadın	10	15,2		31-35	5	7,6
Eğitim Durumu	Ön Lisans	12	18,2		36-40	5	7,6
	Lisans	22	33,3		41 ve üzeri	52	78,7
	Lisansüstü	9	13,6		Müdür	4	6,1
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	34,8	Müdür Yardımcısı	8	12,1	
Mesleki tecrübe	0-5 yıl	10	15,5	Yönetici pozisyonu	Mühendis	7	10,6
	6-10 Yıl	4	6,1	Şef	15	22,7	
	11-15 Yıl	2	3,0	Ustabaşı/ustabaşı yardımcısı	31	47,0	
	16-20 Yıl	4	6,1	Uzman	1	1,5	
	21 yıl ve üzeri	46	69,7	Çalışılan fabrika (il)	Erciş	37	56,1
				Elâzığ	29	43,9	

Tablo 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, ankete katılan bireylerin büyük çoğunluğunun, %80,8'nin erkek %15,2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre yönetim kademesinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla yer aldıkları görülmektedir. Eğitim anlamında ise yönetim kademesinde çalışan bireylerin %51,5'sinin lisans ve ön lisans mezunu olduğu, buna karşılık lisansüstü eğitim düzeyinde ise %13,60'lık bir değer olduğu görülmüştür. Yönetim kademesinde çalışan bireylerin yaklaşık %69,70'inin 21 yıldan daha uzun bir süre mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yönetim kademesinde çalışan bireylerin %78,7'nin 41 yaş üzeri olduğu, %56,10'nun Erciş şeker fabrikasında çalıştıkları, %47,10'nun Ustabaşı/ustabaşı yardımcısı pozisyonunda olduğu buna karşın şef pozisyonunda bulunanların %22,70 olduğu ve müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların ise %18,20 olduğu tespit edilmiştir.

6.3. Katılımcıların Yönetim ile İlgili İfadelerine İlişkin Sonuçlar

Tablo 3. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevaplar (Sizce Yöneticilik sonradan kazanılan bir sanat ve beceri mi? Yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi?)

EVET Yöneticilik bir sanattır ve sonradan eğitimle kazanılır		HAYIR Yöneticilik, doğuştan gelen bir yetenektir		DİĞER (Yöneticilik doğuştan gelen bir yetenektir, ancak eğitimle gelişir)	
F	%	F	%	F	%
26	39,4	3	4,5	37	56,1

Tablo 3'teki değerlere göre; Yöneticilerin, Yöneticilik sonradan kazanılan bir sanat ve beceri mi? Yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi sorusuna yönelik ifadelerine verdikleri cevaplara bakıldığında, %56,10 oranında katılımcı Yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu, ancak bunun eğitimle gelişebileceğini belirtmişlerdir. Yine %39,4 oranında bir katılımcı kitlesi tarafından da Yöneticiliğin bir sanat olduğu ve diğer ifadeye belirtildiği gibi ancak eğitimle gelişebileceğini belirtilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur nedir?)

Ceza yetkisine (işten çıkarma, maaş kesme vs.) sahip olması.		İnsan psikolojisinden iyi anlaması		Uzmanlık gücüne (bilgi, deneyim v.b) sahip olması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması		Sempatik, hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olması, güvenilir ve sevilir olması	
F	%	F	%	F	%	F	%
1	1,5	20	30,3	35	53,0	10	15,2

Tablo 4'teki değerlere göre; bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur nedir ifadesine karşılık verilen cevaplara bakıldığında, %53,10 oranında bir katılımcının yöneticiyi güçlü kılan ifadenin, bireyin Uzmanlık gücüne (bilgi, deneyim vb.) sahip olması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması olduğu gerektiğini belirtmişlerdir. Buna karşın %1,5 oranında Çok az sayıda bir katılımcı ise ceza yetkisinin yöneticide olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 5. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce yöneticiler ile astları arasında hangi ilişkiler daha fazla olmaktadır?)

Formel (kurallara bağlı olan)		İnformel (kurallara bağlı olmayan)		Formel ve informal ilişkiler aynı oranda olmaktadır	
F	%	F	%	F	%
32	48,5	2	3,0	28	42,4

Tablo 5'te ise yöneticilere astları ile aralarında nasıl bir ilişki olmalıdır ifadesine karşılık verilen cevaplara bakıldığında, %48,5 oranında katılımcının formel, %42,4 oranında katılımcının ise formel ve informal ilişkilerin aynı oranda olması gerektiğini belirtmişler.

Tablo 6. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce bir yöneticinin davranışlarını etkileyen sosyolojik olayların (boyutların) hangisi daha etkilidir?)

Sosyal Ortam/Değerler		Yöneticinin Bulunduğu Makam		Yöneticilik alanında bilgi, görgü ve tecrübe kazandıracak eğitimden yoksun olmamız		Ekonomik Etkiler		Politik Değerler	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	31,8	6	9,1	18	27,3	4	6,1	17	25,8

Tablo 6'da ise yöneticilerin davranışını en çok etkileyen sosyolojik olayları nedir ifadesine karşılık verilen cevaplar analiz edildiğinde, %31,8 oranında katılımcının sosyal ortam ve sahip olunan değerler ifadesinde hem fikir oldukları, %6,1 oranında bir katılımcı ise ekonomik etkenlerin varlığının yöneticilerin davranış üzerinde etkili olduğu görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Sonuçlar

İfadeler		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman	\bar{x}	S.S.
Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat ederim	F	2	1	6	23	34	4,303	0,9277
	%	3,0	1,5	9,1	34,8	51,5		
Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalarım	F	0	1	2	17	46	4,636	0,6235
	%	0	1,5	3,0	25,8	69,7		
Çalışanları yönetime katarım.	F	3	5	13	32	12	3,692	1,0143
	%	4,5	7,6	19,7	48,5	18,2		
Çalışanların bana karşı rahat olmalarını isterim.	F	0	2	12	24	28	4,182	0,8396
	%	0	3,0	18,2	36,4	42,4		
Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlarım	F	0	3	10	33	20	4,061	0,8015
	%	0	4,5	15,2	50,0	30,3		
Çalışanların önerilerini ciddiye alırım	F	0	1	5	30	29	4,338	0,6909
	%	0	1,5	7,6	45,5	43,9		
Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanırım	F	1	2	6	18	39	4,394	0,8923
	%	1,5	3,0	9,1	27,3	59,1		
Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengelerim	F	0	1	6	30	29	4,318	0,7051
	%	0	1,5	9,1	45,5	43,9		
Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat veririm	F	0	0	3	29	34	4,470	0,5876
	%	0	0	4,5	43,9	51,5		

Tablo 7'deki yönetim kademesinde olan bireylerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılar tarafından en yüksek ortalama ($\bar{x} = 4,636$) değer ile Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalarım ifadesine katıldıkları tespit edilmiştir. Yine katılımcılar tarafından belirtilen ortalama değere yakın olarak işaretlenen diğer ifadelerin ise sırasıyla ($\bar{x} = 4,470$) ortalama değeri ile Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat tanıdıkları, ($\bar{x} = 4,394$) ortalama değer ile Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inandıklarını belirtmişleridir. Bu karşılık Katılımcılar tarafından verilen en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise ($\bar{x} = 3,692$) ortalama değer ile Çalışanları yönetime katarım ifadesini işaretledikleri tespit edilmiştir. Tüm bu verilen ortalama değerlerine bakıldığında ortalama değerlerin 4 ver üzerinde bir değere aldığı görülmekle beraber, yöneticilerin genel olarak Demokratik-Katılımcı bir Yönetim Tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Sonuçlar

İfadeler		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman	\bar{x}	S.S.
Benden yardım istenmesini sevmem.	F	42	6	10	1	7	1,864	1,3461
	%	63,6	9,1	15,2	1,5	10,6		
Çalışanlara resmi davranırım.	F	8	11	20	19	8	3,121	1,1963
	%	12,1	16,7	30,3	28,8	12,1		
Çalışanlara yaklaşımım kuralcıdır.	F	7	10	28	15	6	3,045	1,0874
	%	10,6	15,2	42,4	22,7	9,1		
Tek adam yönetimine inanırım.	F	44	6	8	5	3	1,742	1,2065
	%	66,7	9,1	12,1	7,6	4,5		
Kararlarımın nedenini canım isterse açıklarım.	F	38	11	6	8	3	1,894	1,2543
	%	57,6	16,7	9,1	12,1	4,5		
Sıkı denetimden yanayım.	F	8	10	16	14	18	3,364	1,3546
	%	12,1	15,2	24,2	21,2	27,3		
Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanırım.	F	37	14	11	3	1	1,742	0,9971
	%	56,1	21,2	16,7	4,5	1,5		
Kararlarım kimseyi karıştırmam	F	15	14	22	12	3	2,606	1,1619
	%	22,7	21,2	33,3	18,2	4,5		
Bana mutlaka itaat edilmesini isterim.	F	21	11	10	18	6	2,652	1,4087
	%	31,8	16,7	15,2	27,3	9,1		
Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı ederim.	F	59	4	1	2	0	1,182	0,653
	%	89,4	6,1	1,5	3,0	0		

Tablo 8'deki yönetim kademesinde olan bireylerin Otokratik Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; katılımcılar büyük çoğunluğunun % 89,4'nün çalışanların istek ve şikâyetlerini dikkate aldıkları, % 66,7'inin tek adam yönetim şekline katılmadıkları, % 63,4'nin çalışanların kendilerinden yardım istenmelerine destek verdikleri, % 42,4'ünün ise bazen kuralcı bir yapı benimsedikleri tespit edilmiştir. Ortaya çıkan verilere bakıldığında yönetim kademesinde çalışan bireylerin demokratik katılımcı bir yönetim sistemini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

6.4. Normallik Testi

Çalışmalarda genellikle çalışmanın amacına uygun olarak elde edilen verilere ilişkin analizlerin yapılmasında, sıklıkla kullanılan parametrik ya da nonparametrik testlerden hangisinin kullanılacağına belirlemek amacıyla normallik testi yapılmaktadır. Bu testler yapılırken, öncelikli olarak elde edilen ölçek puanlarının, normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi adına çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması işlemi yapılmaktadır. 2013 yılında Tabachnick ve Fidell tarafından yapılan çalışmada; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında bir değer alması durumunda yapılan çalışmanın normal dağılım göstergesi için bu değerler yeterli olacaktır belirtilmiştir. George, D., & Mallery, M. (2010), tarafından daha önce yapılan çalışmaya göre ise bu değerler +2 ile -2 arasında olması yapılan çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 9. Normallik Testi

Faktör	Çarpıklık	Basıklık
Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	-,818	0,887
Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin	0,158	-,375

Tablo 9'daki ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre, çalışmada kullanılan ölçek puanlarının normal bir dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu değerler doğrultusunda çalışmada, parametrik yöntemlerden olan t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

6.5. Farklılık Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, ankete katılım sağlayan Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına ve Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler elde edilen ortalama değerlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, yönetici pozisyonu, mesleki tecrübe, faaliyet gösterilen il) göre herhangi bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10. Faktörlerin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	P
Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	Kadın	9	3,8889	0,43033	-1,669	0,651
	Erkek	55	4,3616	0,39615		
Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	Kadın	10	2,4400	0,42216	-0,216	0,225
	Erkek	56	2,3000	0,58806		

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 10'daki Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı yönetim tarzlarına ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ikili karşılaştırma sonuçlarına göre, anlamlılık derecesi ($p= 0,651$ $p>0,05$) ve f değeri -1,669 çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre yöneticilerin Demokratik-Katılımcı yönetim şekillerinde cinsiyete göre anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemiştir. Yine katılımcıların Otokratik yönetim tarzlarına ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, anlamlılık derecesi ($p= 0,225$ $p>0,05$) ve f değeri 0,216 çıkmış olup; bu sonuçlara göre benzer şekilde yöneticilerin Otokratik yönetim tarzları ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 11. Faktörlerin Yaş Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	25-30	4	2,0750	0,40311	0,566	1,862	1,29
	31-35	5	2,4400	0,54129			
	36-40	5	1,8800	0,49699			
	41-45	5	1,9800	0,17889			
	46 ve üzeri	47	2,4128	0,58519			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	25-30	4	3,9722	0,50816	0,243	1,340	0,266
	31-35	5	4,0889	0,21373			
	36-40	4	4,1111	0,55184			
	41-45	18	3,6615	0,65012			
	46 ve üzeri	16					
	31-35	26	3,4375	0,74937			
	36-40	19	3,6842	0,58980			
41-45	5	4,2889	0,35660				
	46 ve üzeri	46	4,2951	0,43066			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 11’de yer alan verilere göre; Katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin bireylerin yaşları bakımından farklılık gösterip göstermediğini saptamak adına yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre; Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler (F=1,862; p>0,05) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=1,340; p>0,05) açısından katılımcıların yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 12. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Ön lisans	12	3,4750	0,47122	0,554	1,797	0,157
	Lisans	22	2,1955	0,55932			
	Lisans üstü	9	2,0667	0,41833			
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	2,4609	0,63939			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Ön lisans	12	4,1481	0,45278	0,481	2,821	0,46
	Lisans	21	4,3386	0,30927			
	Lisans üstü	8	4,0000	0,50744			
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	4,4348	0,44053			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 12’de katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin almış oldukları eğitim düzeyleri bakımından bir farklılığın olup olmadığını saptamak adına yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre; bireylerin Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=1,797; p>0,05) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=2,821; p>0,05) açısından katılımcıların eğitim grupları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 13. Faktörlerin Faaliyet Gösterilen İl’e Göre Değerlendirilmesine İlişkin T Testi Analizi Sonuçları

Faktörler	Faaliyet Gösterilen İl	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Erciş/Van	37	2,3027	0,61711	3,285	1,078	0,303*
	Elazığ	29	2,3448	0,50184			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Erciş/Van	36	4,3117	0,48818	2,926	2,986	0,089*
	Elazığ	28	4,2738	0,35069			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 13'te yer alan katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarının çalışmış oldukları fabrikaların buldukları iller bakımından bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan T testi analizi sonuçlarına göre; Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşleri ($F=1,078$; $p>0,05$) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri ($F=2,986$; $p>0,05$) katılımcıların faaliyet gösterdikleri iller bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 14. Faktörlerin Yönetici Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yönetici P.	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Müdür	4	2,0500	0,50000	0,311	0,969	0,444
	Müdür Yd.	8	2,0500	0,23905			
	Mühendis/Baş Mühendis	7	2,3286	0,47859			
	Şef	15	2,2467	0,70292			
	Ustabaşı, Ustabaşı Yardımcısı (Maniplant-Amir-Baş Elektrikçi-Baş Makinist-Postabaşı)	31	2,4581	0,57142			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Uzman	1	2,4000		0,392	2,340	0,53
	Müdür	4	4,3333	0,00000			
	Müdür Yardımcısı	7	4,3333	0,35717			
	Mühendis/Baş Mühendis	7	3,8730	0,41290			
	Şef	14	4,4286	0,32279			
	Ustabaşı, Ustabaşı Yardımcısı (Maniplant-Amir-Baş Elektrikçi-Baş Makinist-Postabaşı)	31	4,3369	0,46832			
Uzman	1	3,6667					

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 14'te yer alan katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin yönetici pozisyonları açısından bireyler arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre, Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=0,969$; $p>0,444$), Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=2,340$; $p>0,053$) ile katılımcıların yönetici pozisyonları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 15. Faktörlerin Mesleğindeki Kıdeme Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yönetici P.	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	0-5 Yıl	10	2,0900	0,36652	0,436	1,398	0,245
	6-10 Yıl	4	2,2500	0,78528			
	11-15 Yıl	2	2,1000	0,70711			
	16-20 Yıl	4	1,9250	0,35940			
	21 ve Üzeri	46	2,4217	0,57924			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	0-5 Yıl	9	4,0000	0,39675	0,305	1,722	0,157
	6-10 Yıl	4	4,1389	0,49170			
	11-15 Yıl	2	4,1111	0,31427			
	16-20 Yıl	4	4,3611	0,36712			
	21 ve Üzeri	45	4,3704	0,42574			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 15'te yer alan verilere göre; katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin mesleklerindeki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre, Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=1,398$; $p>0,245$) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=1,722$; $p>0,157$) bakımından katılımcıların mesleklerindeki kıdemleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

7. Sonuç

Günümüzde gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektör işletmelerinde olsun, içinde bulunmuş oldukları piyasadaki varlıklarını sürdürmek, piyasaya sundukları mal ya da hizmetin kalitesini arttırmak, gelirlerini en üst düzeye çıkarmak ve rakipleri ile mücadele etmek için yeterli sermaye ve varlıklara sahip olmalarının yanı sıra kurum içindeki çalışan bireylerin verimliliğini en üst seviyeye çıkartmak için yönetimin durumsallık yaklaşımını göz önüne alarak yönetimsel anlamda ideal bir yönetim anlayışını benimsemeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda kurum içi ortaya çıkan sıkıntıların aşılmasında, insan psikolojisinin ön planda tutulduğu insan merkezli, genel katılımın sağlandığı, örgütlerin başarısında ve yönetiminde ideal yönetim ve yöneticiye sahip olanların diğer rakiplere kıyasla daha başarılı olduğu görülmektedir.

Çalışma, yönetimin bu denli önemli bir hal aldığı çağımızda; aynı coğrafyada yer alan kamu kurumu bünyesinde faaliyette bulunan Erciş ve Elazığ şeker fabrikalarındaki yöneticilerin yöneticilik tipleri ile yönetime olan bakış açılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada anket çalışması yoluyla yöneticilerin demografik özelliklerinden başlamak suretiyle yönetim ve yöneticilik üzerine etkili olan faktörler ile yöneticilerin karşılaştığı temel sorunlar ve yöneticiden kurumdan maksimum düzeyde faydalanmak amacıyla neler yapılabileceğine yönelik temel sorular araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca yönetici tiplerinden hangi yönetici tipinin örgüte uygun olabileceğine yönelik araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, yöneticilerin %80'inden fazlasının erkek yöneticilerin oluşturduğu, kadın yöneticilerin yönetici statüsündeki oranlarının çok az olduğu aynı şekilde, katılımcıların yaklaşık %70'inin 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu, katılımcıların yaklaşık %80'inin 41 yaş ve üzeri olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer değerlendirme Erciş ve Elazığ şeker fabrikasındaki yöneticilere, yönetim hakkındaki görüşlerini araştırmaya yönelik sorular sorulmuştur. Elde edilen verilere yönelik genel bir değerlendirme yaptığımızda ankete katılan yöneticilerin yarısından fazlasının yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve yöneticiyi başarılı kılan yanlarının bilgi, deneyim ve alanında uzmanlık gibi temel kıstasları içinde barındıran iyi bir eğitimle mümkün olabileceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilere yönelik değerlendirmede katılımcıların yarısına yakını belli bir kurala bağlılığı ifade ederken hem formel hem de informal oranının da %40 üzerinde olması kuralların yanında katılımcı bir yönetici tarzının da benimsendiğini göstermektedir.

Yöneticilerin davranışlarını etkileyen sosyolojik olaylara bakıldığında, içinde bulunulan sosyal ortamın-kültürün etkili olduğu ve bilgi, görgü ve bireylere deneyim kazandıracak eğitimden kişilerin yoksun olması ile siyasi faktörlerin yöneticinin davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak yönetim kademesinde olan bireylerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevapların ortalama değerlerinin yüksek olduğu ve yöneticilerin genel olarak Demokratik-Katılımcı bir Yönetim Tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kademesinde olan bireylerin Otokratik Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler analiz edildiğinde; yöneticilerin başta çalışanların istek ve şikâyetlerini dikkate aldıkları, bir kişiden ziyade ekip çalışmasına önem verdikleri, her türlü yardımın sağlanması gerektiği bilincinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yönetim kademesinde çalışan bireylerin, sert, katı ve tek adam rejimini savunan otokratik yönetim sistemini benimsemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çalışmada anket uygulaması yapılan iki kamu kurumunda da belirlenen nihai hedeflere ulaşmada ideal bir yönetici tipine sahip oldukları görülmüştür.

Kaynakça

- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Altıntop, S. (2014). *Temel yönetim fonksiyonları, güvenlik sektöründe taktiksel yöneticilik*. Nobel Yayınları.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Duyar, D. D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkol, H. (2020). Geçmişten günümüze yönetici metaforlarının analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 3012-3042.
- Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, M. (2020). *Demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik analizi. Ş. Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Maslow, A. H. (2000). *The maslow business reader*. John Wiley & Sons.
- Mert, İ. S. (2013). Kamudaki Yöneticilerin değerlendirilmesinde performans ve potansiyel arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Öveç, B. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, Ö., & Ural, M. N. (2021). Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının sosyal medya üzerinden analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 639-658.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ren, Z. B., Andrew, M. C., Eugen, D., & Maurice, E. S. (2022). Authoritarian leaders share conspiracy theories to attack opponents, galvanize followers, shift blame, and undermine democratic institutions. *Current Opinion in Psychology*, 46, 101388.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management*

and Political Sciences Review, 2(1), 18-50.

- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Tortop, N. (1987). *Kamu personel yönetimi*. Yargı Yayınevi.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tüzemen, B., & Demirel, A. G. (2020). Türk yöneticilerine göre henri fayol'un yönetim prensiplerinin günümüzdeki geçerliliği üzerine pilot bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-30.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 103-145.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Zhang, S., Xuefei Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Yazarlar etik kurul izni gerektiren bu çalışmada, izinle ilgili bilgileri yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Iğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Tarih: 30.06.2022

No: 2022/11

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %50

2. yazar katkı oranı: %25

3. yazar katkı oranı: %25

The impact of sectoral value added to economic growth in a developing country: The Zambian case

Brian Muyambiri¹

Abstract

With the help of the ARDL bounds test approach, the analysis of the effect of sectoral value added on economic growth in Zambia was made for the period 1994 – 2021. It has been observed that agriculture, industry and service sectors have a positive effect on economic growth in the long run. The effect of imports on economic growth was negative as expected, while the manufacturing sector and exports were found to be insignificant. The same relationship between imports and growth is also found in the short run. All other independent variables were found to have no effect on economic growth in the short run. For this reason, promotion of agriculture, industry and service sectors should be given priority for long-term impact.


Keywords: Sectoral impact, Economic Growth, ARDL bounds test, Zambia

JEL Codes: C22, O55, Q13

1. Introduction

The impact of a number of variables on economic growth has been one of the major areas of study in economics. However, studies have long-established that there is need to have a constant check on the evolution of the impact of the main economic sectors on economic growth. These drivers of economic growth tend to encapsulate the overall effects of policy and implementation, globalization and other economic shocks. Moreover, the growth of the inherent sectors in the economy is relatively a good indicator of a potential increase in a country's economic growth and/or its potential national income. For instance, the development of the agricultural sector has been posited as a catalyst for inter-sector development and, ultimately, economic growth, from the seminal research by Lewis (1954) and Hirschmann (1958) to some countless recent studies. In addition to producing or supplying some of the fundamental inputs for the majority of industrial and manufacturing operations, agriculture provides food for all economic agents. Moreover, because of this aforementioned role, it also acts as a harbinger for increased agricultural sector, other related sector employment and an antecedent of the living standards in an economy. Furthermore, through the above-mentioned points and the obvious rendition of how commerce works, the interconnectivity across economic sectors is characteristically confirmed and cannot be underplayed. The mutually beneficial functions that the agricultural sector, the industrial sector, the manufacturing sector, and the service sector play ensure simultaneously their respective growth and the growth of the economic system as a whole. Moreover, the industrial revolution is a fantastic example of the manner in which industry might influence economic growth while avoiding the possibility of undervaluing the agricultural sector comparative to other sectors. For economists to better understand the underlying dynamics and steer policy, particularly for a developing nation like Zambia, it is crucial to evaluate the recent sectoral effects on economic growth. The few research on the effects of sectoral value-addition in Africa and for the majority of developing countries have encouraged the choice of Zambia. Because it has better estimating efficiency than the more common residual-based approaches, the study adopts the ARDL bounds testing time-series-based procedure.

The remaining portions of the investigation are shown as follows: The Zambian economy is briefly described in the next part, which is followed by a discussion of related literature on the issue, the methodology, a discussion of the findings, and finally some closing notes.

¹ Dr., Botswana Open University, Botswana, brianmuy@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0003-0769-7261

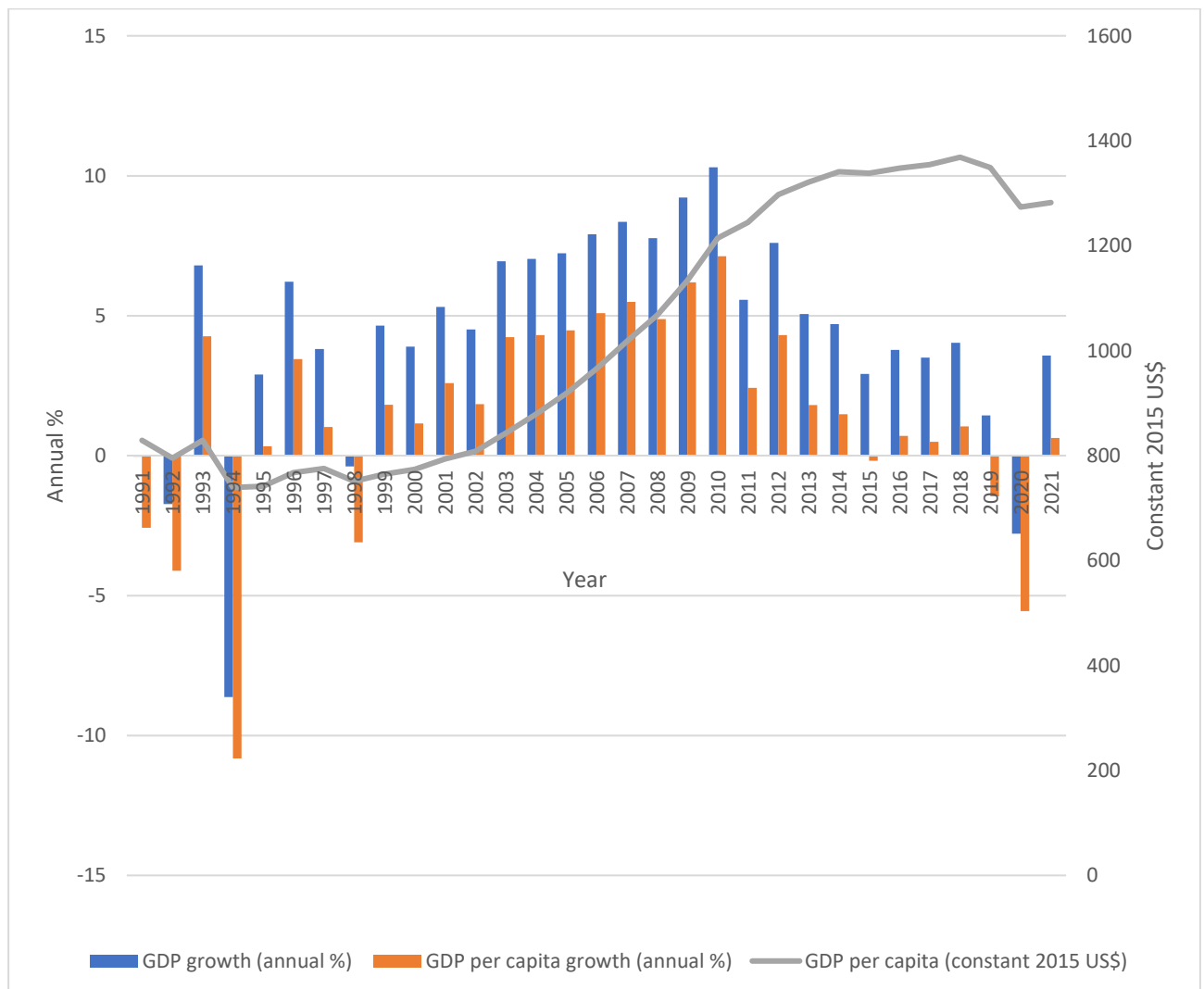
Geliş Tarihi (Received): 28.04.2023

Kabul Tarihi (Acceptance): 16.09.2023

Yayın Tarihi (Published): 30.11.2023

2. Overview of the Zambian Economy

An overview of the GDP-related trends of the Zambian economy is shown in Figure 1. Trends show that the real GDP per capita started increasing after the year 2001 after being relatively stagnant before then. From an average of \$800 before 2001 to an average of \$1260 by 2021, which shows a 50% assumed increase in the standard of living in Zambia. The year on year GDP growth and GDP per capita growth trends closely mirror each other with the GDP growth being, relatively, always higher than the GDP per capita growth. With the exception of the year 2020, both variables had above zero growth levels for the period spanning from 1999 to 2021. Overall, this shows that the Zambian economy has experienced some sustained economic growth despite it rarely reaching double digit growth.

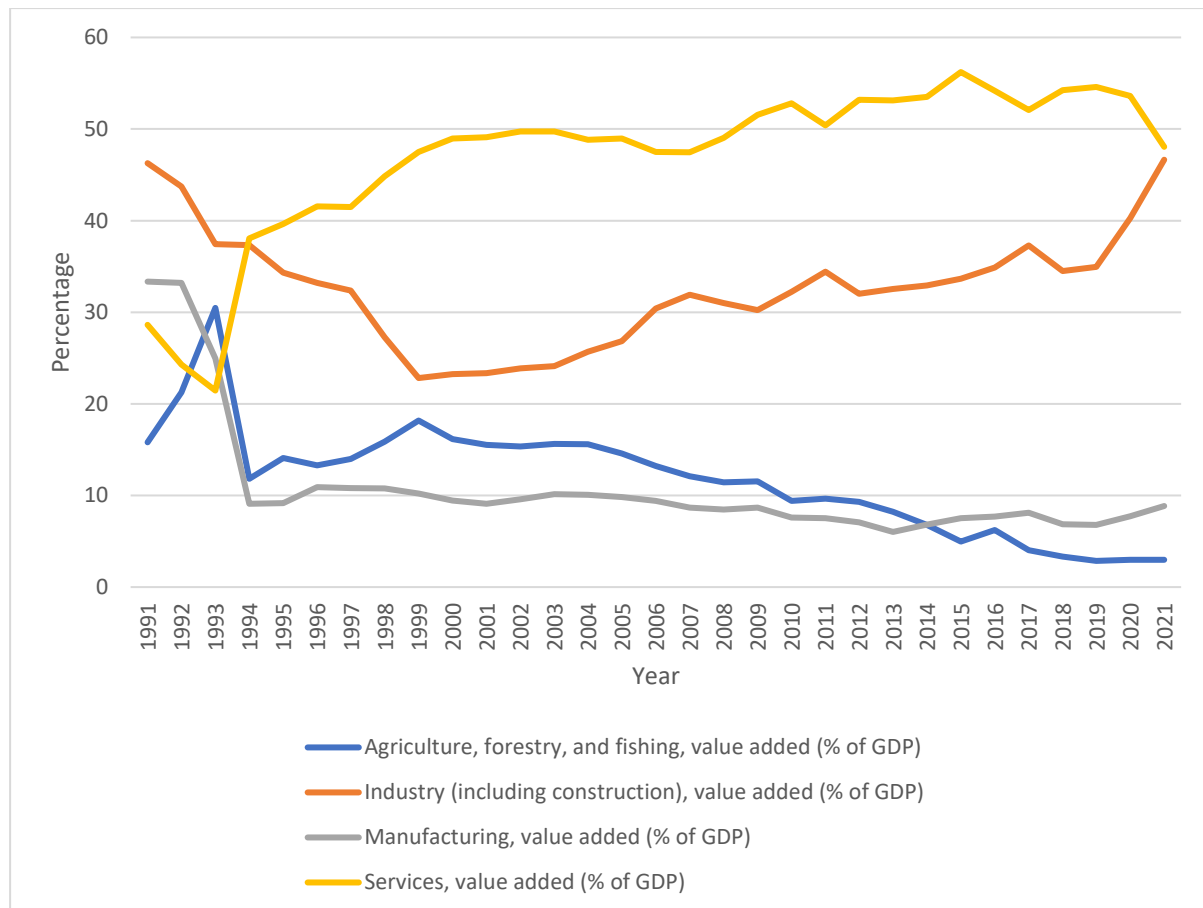


Source: Author’s own computations from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

Figure 1. GDP Growth and Per Capita Trends

As far as value-added is concerned, the service sector has been the dominant sector especially after the year 1994 when it maintained an above 40% value added proportion of GDP. The industry sector despite leading the pack before 1994 has maintained second place with above 20% value added proportion of GDP. Contrary to forecasts, the agriculture sector's contribution of value added as a percentage of GDP throughout 1991 to 2021, particularly in the previous decade, has actually fallen. Before 2010, it had

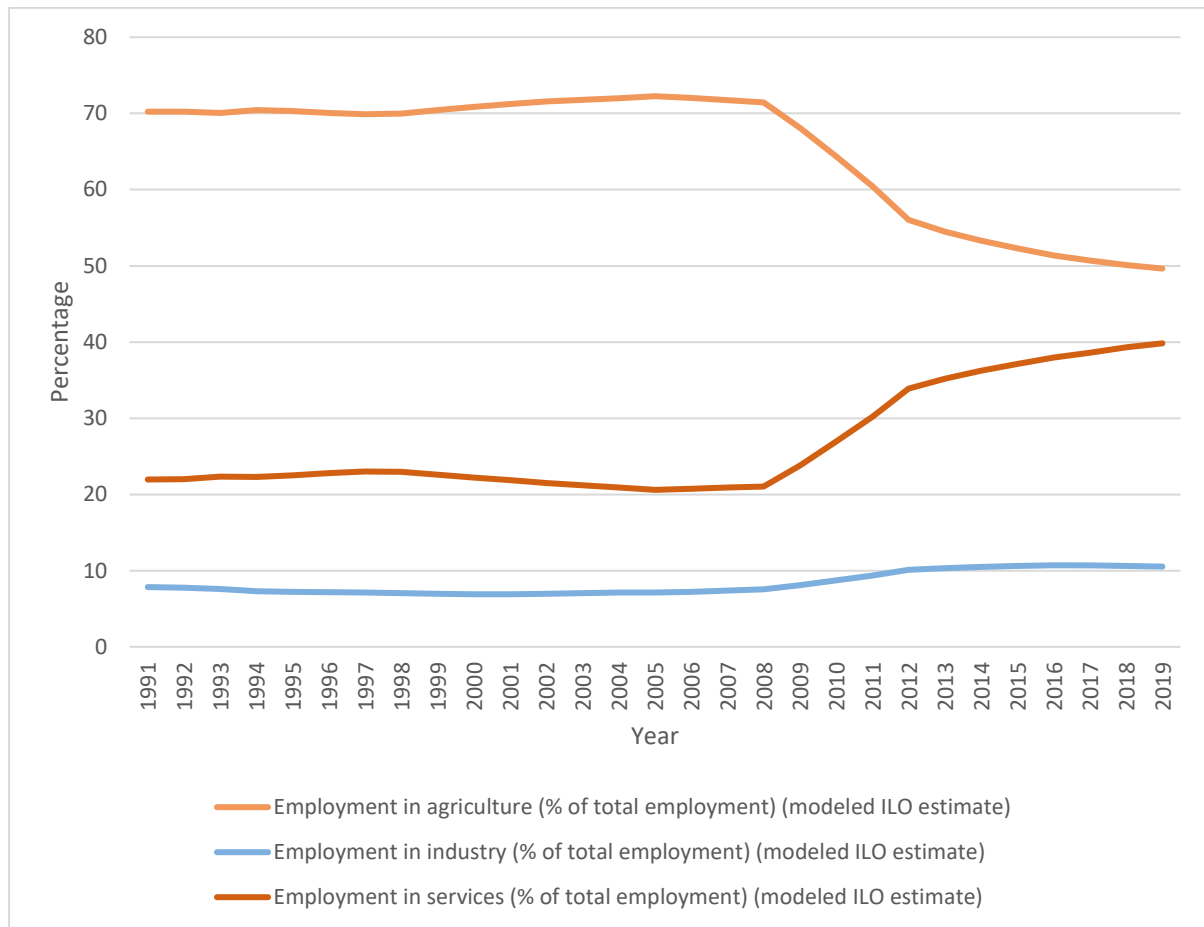
levels exceeding 10%, but by 2021, it had a 3% contribution to value addition, making it the least valuable sector. The manufacturing sector, like all other sectors, appears to have been harmed by the high rise in the value added to GDP by the service sector in 1994, as it fell to below 10% (from 33% in 1992 and 25% in 1993) and has remained at that level ever since. Failures in manufacturing development may be to blame for this (Haraguchi, *et al.* 2017). It seems that 1994 was a critical year for Zambia since the dynamics of value-added altered forever. Figure 2 displays the trends in value added by sector as a proportion of GDP.



Source: Author’s own computations from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

Figure 2. Value Added by Sector (% of GDP)

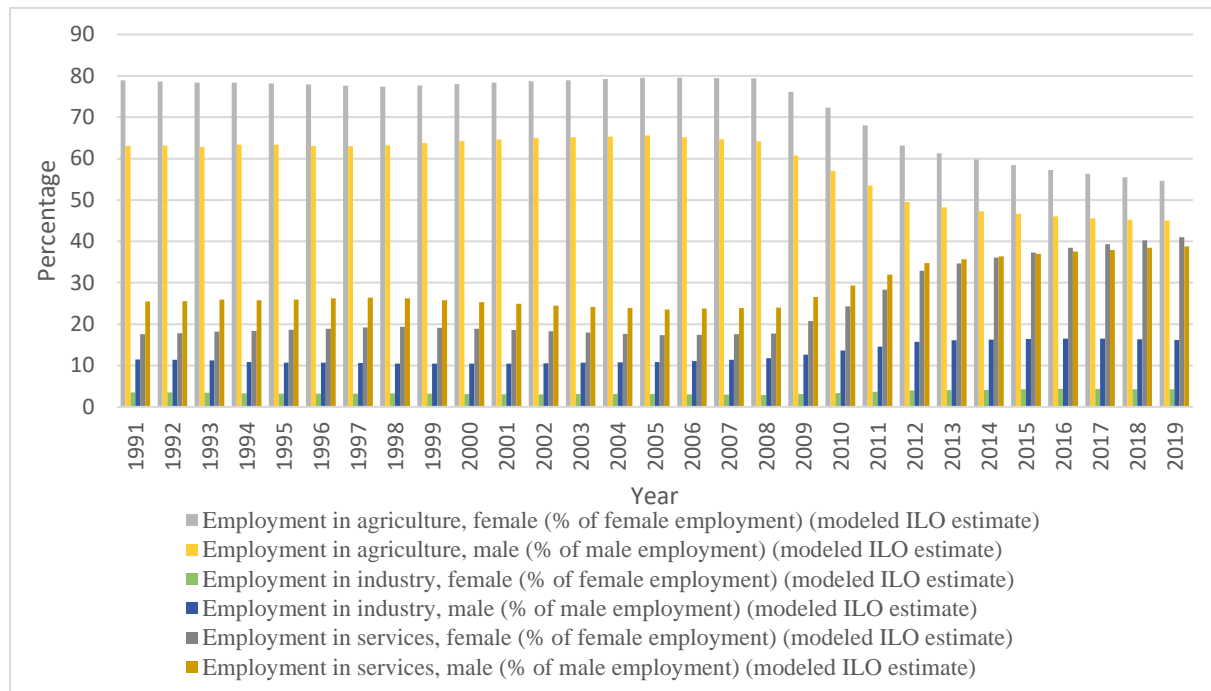
Even though it contributes the least value addition to the GDP relative to other sectors, agriculture is the largest employer in Zambia with a more than 50% share of all employees. The industrial sector comes in second, employing little over 30% of the workforce. In spite of being the largest provider of value added to the GDP, the service industry employs only 9% of the entire workforce on average. Figure 3 displays the sectoral share of total employment.



Source: Author’s own computations from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

Figure 3. Sectoral Share of Total Employment

Figure 4 displays the overall percentage of workers by gender for each industry. The agriculture sector is dominated by women, whereas the industrial and service sectors are dominated by males, according to data on employment by gender in each sector from 1991 to 2019. But by 2019, the gender disparity in the service industry has largely disappeared. This demonstrates that more women have been able to advance their careers from being farm laborers to more tertiary jobs.



Source: Author’s own computations from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

Figure 4. Sectoral Total Percentage Employed by Gender

2.1. Literature Review

Although there are several studies examining the effects of the various industries covered here, only a few have looked at the influence of value addition on economic growth. Additionally, studies that were conducted more recently concentrated on other elements (other than value addition) and their effects on economic growth. For instance, extensive study on the effects of the following determinants on investment has been done on financial development and liberalization (Levine, 1997), investment dynamics (Muyambiri and Odhiambo, 2018), human capital (Pelinescu, 2015), and other aspects. The list is endless, but the underlying classical economic theories have had a substantial influence on the selection of dependent variables in evaluating the impact on economic growth, which is the most widely accepted premise in these research.

Numerous studies have examined how agriculture affects economic expansion. The majority of these studies have proven that the agriculture industry has a real positive impact on economic expansion. For instance, Diao, Hazell, and Thurlow (2010) evaluate the case of 6 African countries, including Zambia, while Hwa (1988) investigates the case of 86 countries. They both agree that the agricultural industry is crucial to promoting economic development and growth.

Block (1999) examines the relationship between economic growth and agriculture by assessing the growth multipliers for four industries. The study's findings demonstrate the existence of reliable but highly unequal intersectoral links in the economy, which produce favorable simulated results for economic growth.

The dual economy theory, which holds that agriculture only contributes to the development of the industrial sector and has little long-term impact on economic growth, is examined by Blunch & Verner (2006). They examine the development of the agricultural, industrial, and service sectors in Cote d'Ivoire, Ghana, and Zimbabwe and find that for long-term economic success, there must be a great deal of interconnectedness between sectors.

Kobayashi *et al* (2009), on their study of Cambodia using an input-output analysis, evaluate the significance of the agriculture and fishery sectors on economic growth. They find that the agriculture, fishery, and food industry sectors have a high potential to realize economic growth in Cambodia.

By contributing to economic growth and the expansion of other sectors, Bashir *et al.* (2019), who studied Indonesia, demonstrate the importance of the agriculture sector to the economy.

The impact of agriculture on Zambia's economic growth from 1983 to 2017 is examined by Phiri *et al* (2020). Both in the short and long terms, it was discovered that agriculture has a considerable effect on economic growth.

Khan *et al* (2020) establish the significance of agriculture in the economic growth of West Bengal. The role of agriculture is examined on four contributions, that is, product contribution (forward linkage), market contribution (backward linkage), factor contribution, and foreign exchange contribution. The study reveals that the agricultural sector is an important contributor to drive West Bengal's economic growth and has significant impact on the industry and service sectors in West Bengal.

Zhang & Diao (2020) use China as an illustration to examine the effects of structural change on the evolving role of agriculture. They discover that agriculture still has a significant impact on the economy and that, in order to develop a new growth plan, deeper economic integration between agriculture and the rest of the economy needs to be investigated.

In the context of Turkey, Tufaner (2021) studies the contribution of sectoral value addition to economic growth. According to the report, the services sector, followed by industry and then agriculture, is the one that contributes the most to economic growth.

Chu *et al* (2022) show that the agricultural sector improvement is highly connected to industrial sector firm size and is a significant determinant of innovation and activates an endogenic evolution from unproductivity to growth.

The majority of them did not include value addition to GDP in their studies, therefore there are limited studies on the effect of the value added by the agricultural, industry, manufacturing, and services sectors on economic growth (Tufaner, 2021).

3. Methodology

The auto regressive distributed lag (ARDL) bounds testing strategy is the preferred methodology to assess the effect of sectoral value added on economic development in Zambia. When estimating the short- and long-run relationship between variables, the auto regressive distributed lag (ARDL) methodology is a reliable and adaptable technique that takes non-stationarity, heterogeneity, normalcy, and other typical problems in econometric analysis into account. Additionally, it has the unique benefit of being able to estimate the stated relationship using a combination of variables with different levels of stationarity.

Equation 1 provides the general model which has to be estimated.

$$EG = f(AG, IN, MA, SR, IM, EX) \quad (1)$$

Where the variables EG, AG, IN, MA, SR, IM, EX stand for economic growth, industry value added as a percentage of GDP, manufacturing value added as a percentage of GDP, services value added as a percentage of GDP, imports as a percentage of GDP, and exports as a percentage of GDP, in that order. The stochastic autoregressive function that results from taking the natural logs of all the model's variables is as follows:

$$LEG_t = \rho_0 + \rho_1 LAG_t + \rho_2 LIN_t + \rho_3 LMA_t + \rho_4 LSR_t + \rho_5 LIM_t + \rho_6 LEX_t + \rho_7 LEG_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Where: ρ_0 is the intercept, $\rho_1, \rho_2, \rho_3, \rho_4, \rho_5, \rho_6$ and ρ_7 are the associated coefficients of each independent variable,

LEG stands for real per capita GDP (a proxy for economic growth), *LAG* stands for agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP), *LIN* stands for industry (including construction), *LMA* stands for manufacturing, *LSR* stands for services, *LIM* stands for imports to GDP, *LEX* stands for exports to GDP, and ε stands for the error term. Natural logs are used for all variables.

The constant elasticity coefficients $\rho_1, \rho_2, \rho_3, \rho_4, \rho_6$ and ρ_7 are all predicted to have positive signs, but ρ_5 is predicted to have a negative sign.

The ARDL cointegration test equation is given by:

$$\begin{aligned} \Delta LEG_t = & \alpha_0 + \sum_{i=0}^n \alpha_{1i} \Delta LAG_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{2i} \Delta LIN_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{3i} \Delta LMA_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{4i} \Delta LSR_{t-i} \\ & + \sum_{i=0}^n \alpha_{5i} \Delta LIM_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{6i} \Delta LEX_{t-i} + \sum_{i=1}^n \alpha_{7i} \Delta LEG_{t-i} + \beta_1 LAG_{t-1} \\ & + \beta_2 LIN_{t-1} + \beta_3 LMA_{t-1} + \beta_4 LSR_{t-1} + \beta_5 LIM_{t-1} + \beta_6 LEX_{t-1} + \beta_7 LEG_{t-1} \\ & + \mu_{1t} \end{aligned} \tag{3}$$

Where $\alpha_0, \alpha_{i,1} - \alpha_{i,7}$ and $\beta_{i,1} - \beta_{i,7}$ are respective coefficients, μ_{1t} is the error term and all other variables are as defined with the exception of Δ , the difference operator.

Following Muyambiri and Odhiambo (2017), the null hypothesis that there is no cointegration relationship—i.e., that all the coefficients of the undifferenced variables are equal to zero (see equation 4)—is used to test the aforementioned model.

$$H_0: \beta_{i,1} = \beta_{i,2} = \beta_{i,3} = \beta_{i,4} = \beta_{i,5} = \beta_{i,6} = \beta_{i,7} = 0 \tag{4}$$

Against the alternative hypothesis that the coefficients are significantly different from zero (see equation 5), hence proving a cointegration relationship:

$$H_1: \beta_{i,1} \neq \beta_{i,2} \neq \beta_{i,3} \neq \beta_{i,4} \neq \beta_{i,5} \neq \beta_{i,6} \neq \beta_{i,7} \neq 0 \tag{5}$$

The derived F-statistic from the estimated model is then compared to the lower and upper critical bound values from Pesaran *et al.* (2001:300). Only when the estimated F-statistic exceeds the upper bound critical value is there proof of cointegration.

The following long-run model (equation 6) and the short-run error correction model (equation 7) are estimated if it is determined that the variables are cointegrated:

$$\begin{aligned} LEG_t = & \alpha_0 + \sum_{i=0}^n \alpha_{1i} LAGR_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{2i} LIND_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{3i} LMAN_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{4i} LSRV_{t-i} \\ & + \sum_{i=0}^n \alpha_{5i} LIMP_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{6i} LEXP_{t-i} + \sum_{i=1}^n \alpha_{7i} LEG_{t-i} + \mu_t \end{aligned} \tag{6}$$

$$\begin{aligned} \Delta LEG_t = & \alpha_0 + \sum_{i=0}^n \alpha_{1i} \Delta LAGR_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{2i} \Delta LIND_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{3i} \Delta LMAN_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{4i} \Delta LSRV_{t-i} \\ & + \sum_{i=0}^n \alpha_{5i} \Delta LIMP_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{6i} \Delta LEXP_{t-i} + \sum_{i=1}^n \alpha_{7i} \Delta LEG_{t-i} + \xi_1 ECM_{t-1} + \mu_t \end{aligned} \tag{7}$$

ECM is the error correction term that has been delayed by one period, and μ_t is the residual term, with all other variables remaining as previously defined.

The coefficient of the lagged error-correction factor, ξ_1 , should be negative and statistically significant in order to further confirm the existence of cointegration.

The study examined data for Zambia from 1994 to 2021 because trade statistics prior to 1994 were not available. The World Development Indicators (World Bank, 2023) used as the primary data source.

3.1. Empirical Results

Unit roots tests (Augmented Dickey-Fuller Generalized Least Square (ADF-GLS), Perron (1997) PPUroot, and Ng-Perron Modified unit root tests) were run to validate that all included variables in the ARDL estimation are less than I(2). This is a necessary condition for the ARDL bounds testing approach to yield accurate results. The findings are shown in Table 1 along with confirmation that the prerequisites are satisfied in order to apply the preferred econometric approach.

Table 1. Unit Root Tests Results

DICKEY-FULLER GENERALISED LEAST SQUARE (DF-GLS)					PERRON (1997) UNIT ROOT TEST (PPUROOT)			
Variable	Level		First difference		Level		First difference	
	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend
LEG	-1.176	-2.178	-2.481**	-3.334**	-1.522	-2.206	-5.132*	-5.415*
LAG	-2.321**	-1.671	-	-6.728***	-3.714	-2.993	-7.194***	-8.700***
LIN	-0.455	-1.601	-2.737***	-3.539***	-2.199	-3.683	-5.487**	-5.371**
LMA	-1.404	-2.027	-3.599***	-3.966***	-2.540	-3.016	-5.103*	-7.973***
LSR	-1.465	-1.485	-3.465***	-4.292***	-1.840	-2.253	-5.044*	-4.733*
LIM	-2.549**	-2.607	-	-5.302***	-3.553	-3.398	-6.506***	-6.365**
LEX	-0.595	-2.396	-5.071***	-5.604***	-2.635	-2.923	-5.970***	-6.409***
NG-PERRON MODIFIED UNIT ROOT TEST								
Variable	Mza				MZt			
	Level		First difference		Level		First difference	
	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend
LEG	-5.282	-391.4***	-8.143**	-	-1.522	-13.95***	-2.012**	-
LAG	1.123	-2.372	-6.496*	-60.25***	0.806	-0.972	-1.801*	-5.46***
LIN	-0.842	-2.137	-9.422**	-22.198**	-0.383	-0.797	-1.960*	-3.300**
LMA	-3.486	-6.693	-92.62***	-23.247**	-1.319	-1.631	-6.76***	-3.345**
LSR	-1.250	-3.268	-12.146**	-19.015**	-0.764	-0.856	-1.991**	-2.889*
LIM	-8.649**	-8.874	-12.913**	-16.759*	-2.07**	-2.106	-2.520**	-2.862*
LEX	-10.70**	-60.25***	-	-	-2.02**	-5.404***	-	-
Variable	MSB				MPT			
	Level		First difference		Level		First difference	
	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend	No trend	Trend
LEG	0.288	0.035***	0.247*	-	4.895	0.294***	3.028**	-
LAG	0.717	0.409	0.277*	0.090***	39.815	33.450	3.773*	1.637***
LIN	0.455	0.373	0.208**	0.148**	14.568	31.034	3.363*	4.286**
LMA	0.378	0.243	0.073***	0.143**	7.0266	13.690	0.340***	4.294**
LSR	0.610	0.262	0.163***	0.151**	18.737	20.225	3.656*	5.910*
LIM	0.239**	0.237	0.195**	0.170*	2.862**	10.268	1.976**	5.624*
LEX	0.189**	0.089***	-	-	3.319*	1.892***	-	-

Note: The asterisks (***), (**) and (*) indicate significance at 1%, 5%, and 10% respectively.

Source: Authors' estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

The Perron (1997) PPUroot test verified that all variables were suitably valid to be included in the ARDL estimation despite the existence of structural breaks. The estimated breakpoints according to the Perron (1997) PPUroot test are shown in Table 2.

Table 2. PPUroot Breakpoints

Variable	LEVELS		FIRST DIFFERENCE	
	No trend	Trend	No trend	Trend
LEG	2017	2015	2002	2008
LAG	2014	2010	2015	2016
LIN	2016	2003	2015	1999
LMA	2009	2012	2013	2013
LSR	1998	2014	2008	2016
LIM	2004	2004	2006	2006
LEX	2009	2016	2012	2013

Note: The asterisks (***), (**) and (*) indicate significance at 1%, 5%, and 10% respectively.

Source: Authors’ estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

The outcomes are then presented in Table 3 following estimation of the ARDL estimation for cointegration.

Table 3. Bounds F-Test for Cointegration

Dependent Variable	Function			F-Statistic	Cointegration Status	
LEG	F (LEG LAG, LIN, LMA, LSR, LIM, LEX)			5.488***	Cointegrated	
Asymptotic Critical Values						
	1%		5%		10%	
Pesaran et al., 2001:	I (0)	I (1)	I (0)	I (1)	I (0)	I (1)
300 Table CI(iii) case III	3.15	4.43	2.45	3.61	2.12	3.23

Note: The asterisks (***), (**) and (*) indicate significance at 1%, 5%, and 10% respectively.

Source: Authors’ estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

There is enough evidence to reject the null hypothesis of no cointegration between the variables because the estimated F-statistic is greater than the upper critical constraint at the 1% level of significance. The cointegration test thus validates the cointegration of economic growth, imports, exports, agriculture, industry, manufacturing, and services across the research period. Additionally, ARDL (1,1,1,0,1,0,0) is chosen as the best latency for the following long run and short run ARDL models. The Schwarz Bayesian Criterion (SIC) was used to select the ideal lag.

Table 4 provides the estimated long-run and short-run coefficients for the estimated ARDL model.

Table 4. Estimated Long Run and Short Run Coefficients

ESTIMATED LONG-RUN COEFFICIENTS			
ARDL (1,1,1,0,1,0,0) selected based on Schwarz Bayesian Criterion			
Dependent variable is LEG			
Regressor	Coefficient	T-Ratio	Prob. Values
LAG	0.19665**	2.5560	0.022
LIN	1.0624***	6.3004	0.000
LMA	-0.17685	-1.5557	0.141
LSR	2.3138***	6.9404	0.000
LIM	-0.16660*	-1.7836	0.095
LEX	0.045967	0.44946	0.660
C	-5.3347**	-2.6734	0.017

ESTIMATED SHORT-RUN COEFFICIENTS			
Dependent variable is dLEG			
Regressor	Coefficient	T-Ratio	Prob. Values
dLAG	-0.041227	-1.0368	0.314
dLIN	0.10832	0.74651	0.465
dLMA	-0.093980	-1.1804	0.253
dLSR	0.43774	1.4204	0.173
dLIM	-0.088533*	-2.0546	0.055
dLEX	0.024427	0.46830	0.645
ecm(-1)	-0.53140*	-2.0791	0.052

Note: The asterisks (***), (**) and (*) indicate significance at 1%, 5%, and 10% respectively.

Source: Authors’ estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

As also found by Blunch & Verner (2006), the long-run results show that the sectors of industry, services, and agriculture all positively influence economic growth. Economic growth is found to be significantly yet unfavorably impacted by imports. It has been determined that the manufacturing industry and exports have a negligible influence on economic growth.

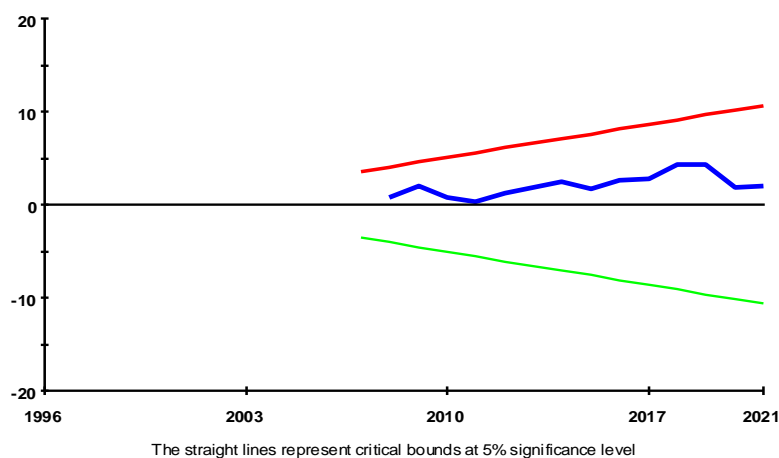
Only imports are found to have a considerable but unfavorable short-run impact on economic growth. It is discovered that none of the other independent factors have any bearing on economic growth in the short run.

Table 5. ARDL – VECM Diagnostics Tests

Test Statistics	LM Version	Prob. Values	f-version	Prob. Values
A: Serial Correlation	0.0089470	0.925	0.0048193	0.946
B: Functional Form	2.3020	0.160	2.0367	0.214
C: Normality	0.97177	0.615	Not applicable	
D: Heteroscedasticity	0.43953	0.507	0.41269	0.527

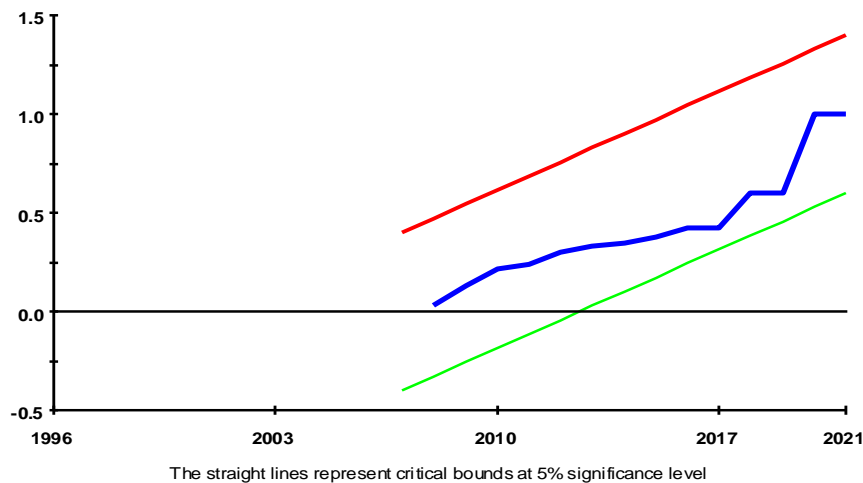
Source: Authors’ estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

The coefficient for the lagged error correction term was found to be negative and significant, further supporting the notion of a cointegrating link. Table 5 shows that the null hypothesis for the absence of serial correlation, heteroscedasticity, the proper functional form, and normality was not rejected in any of the cases. The CUSUM and CUSUMQ plots further supports the model's stability. Figures 5 and 6 show them, respectively.



Source: Authors’ estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development Indicators, 2023*

Figure 5. Plot of Cumulative Sum of Recursive Residuals



Source: Authors' estimation from compiled data. Data compiled from *World Bank, World Development*

Figure 6. Plot of Cumulative Sum of Squares of Recursive Residuals

4. Conclusion

Using the ARDL bounds testing method, this study investigated the effects of value added in the agricultural, industrial, manufacturing, and service sectors on economic growth for the case of Zambia for the years 1994 to 2021.

The long-run findings demonstrate that the sectors of industry, services, and agriculture all contribute significantly to economic growth. Economic growth is found to be significantly yet unfavorably affected by imports. It has been determined that the manufacturing industry and exports have a negligible influence on economic growth. However, only imports are revealed to have a considerable but unfavorable short-term impact on economic growth. It is discovered that none of the other independent factors have any bearing on economic growth in the short run.

Policy initiatives should focus on promoting the agriculture, industry and service sectors to achieve increased economic growth.

References

- Bashir, A., Suhel, A., Azwardi, A., Atiyatna, D. P., Hamidi, I., & Adnan, N. (2019). The causality between agriculture, industry, and economic growth: Evidence from Indonesia. *Etikonomi*, 18(2), 155-168. doi:10.15408/etk.v18i2.9428
- Block, S. A. (1999). Agriculture and economic growth in Ethiopia: Growth multipliers from a four-sector simulation model. *Agricultural Economics*, 20(3), 241-252. doi: 10.1016/S0169-5150(99)00007-9
- Blunch, N.-H., & Verner, D. (2006). Shared Sectoral growth versus the dual economy model: Evidence from Côte d'Ivoire, Ghana, and Zimbabwe. *African Development Review*, 18, 283-308. doi: 10.1111/j.1467-8268.2006.00150.x
- Chu, A. C., Peretto, P. F., & Wang, X. (2022). Agricultural revolution and industrialization. *Journal of Development Economics*, 158, 102887. doi: 10.1016/j.jdeveco.2022.102887
- Haraguchi, N., Cheng, C. F. C., & Smeets, E. (2017). The importance of manufacturing in economic development: Has this changed?. *World Development*, 93, 293-315. doi: 10.1016/j.worlddev.2016.12.013
- Hirschmann, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press, New Haven, CT.

- Hwa, E. C. (1988). The contribution of agriculture to economic growth: some empirical evidence. *World development*, 16(11), 1329-1339. doi: 10.1016/0305-750X(88)90208-2
- Khan, W., Jamshed, M., & Fatima, S. (2020). Contribution of agriculture in economic growth: A case study of West Bengal (India). *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2031. doi: 10.1002/pa.2031
- Kobayashi, S., Tanji, H., Saito, K., Huang, W., & Tada, M. (2009). Industrial structure of Cambodia and the role of agriculture and fishery in its development. *Japan Agricultural Research Quarterly: JARQ*, 43(4), 309-316. doi: 10.6090/jarq.43.309
- Levine, R. (1997). Financial development and economic growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688-726.
- Lewis, W. A. (1954). Economic development with limited supplies of labour. *Manchester School of Social Science*, 22(2), 139-191. doi: 10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x
- Muyambiri, B., & Odhiambo, N. (2017). The impact of financial development on investment in Botswana: An ARDL-Bounds testing approach. *Economia Internazionale/International Economics*, 70(2), 193-216.
- Muyambiri, B., & Odhiambo, N. M. (2018). The impact of financial development on investment: A review of international literature. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 167-192. doi: 10.15388/omee.2018.10.00009
- Pelinescu, E. (2015). The impact of human capital on economic growth. *Procedia Economics and Finance*, 22, 184-190. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00258-0
- Perron, P. (1997). Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables. *Journal of Econometrics*, 80(2), 355-385. doi: 10.1016/S0304-4076(97)00049-3
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. (2001). Bound testing approaches to the analysis of level relationship. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289-326. doi: 10.1002/jae.616
- Phiri, J., Malec, K., Majune, S. K., Appiah-Kubi, S. N. K., Gebeltová, Z., Maitah, M., Maitah, K., & Abdullahi, K. T. (2020). Agriculture as a determinant of Zambian economic sustainability. *Sustainability*, 12(11), 4559. doi: 10.3390/su12114559
- Tufaner, M. B. (2021). The impacts of sectoral value added to economic growth in Turkey. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1166-1178. doi: 10.15869/itobiad.864991
- World Bank Group. (2023). *The World Bank Data*. <https://data.worldbank.org/?locations=BW-XT>, Accessed: 15/03/2023
- Zhang, Y., & Diao, X. (2020). The changing role of agriculture with economic structural change—the case of China. *China Economic Review*, 62, 101504. doi: 10.1016/j.chieco.2020.101504

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %100

A general overview on women's poverty in the world

Abdullah Özdemir¹Hatice Erol²

Abstract

Poverty is the condition in which an individual cannot meet their basic economic and social needs. This phenomenon can affect various strata of society, but it particularly impacts women and children deeply. Poverty encompasses not only income deficiency for women but also the lack of social participation, leading to social exclusion. However, the question of whether poverty should be considered primarily as a women's issue or examined from a broader perspective is a subject of debate, as women can be disproportionately affected due to a gender-biased perspective.

Recent research indicates that in contemporary societies, women are more adversely affected by poverty compared to men. Gender inequality and income disparities often restrict women's access to education, limit employment opportunities, push them into low-paying jobs, or hinder their workforce participation due to domestic responsibilities. Studies conducted by the United Nations Development Program (UNDP) highlight the prevalence of global gender inequality in Sub-Saharan Africa, the Arab Peninsula, and many South Asian countries. These studies also reveal that gender inequality is more pronounced in countries with low to medium levels of human development. Consequently, regions like the Arab Peninsula and South Asia exhibit extremely low rates of female workforce participation. Moreover, these regions often witness a significant lack of female representation in their parliaments.

Among the fundamental causes of women's poverty are deficiencies in education and negative societal attitudes towards women. Therefore, it is of utmost importance to elevate women's educational levels and encourage their participation in the labor force. Studies have shown a correlation between increasing women's education levels and economic growth. Consequently, governments should review employment policies and social security mechanisms to enhance women's access to employment opportunities. Social assistance policies should be implemented with a rights-based approach and should encompass women. Addressing the excessive burden of household chores, gender-based discrimination, and patriarchal attitudes limiting women's career choices is of paramount importance. Transforming societal norms and dismantling gender biases are necessary for this purpose. The combat against female poverty necessitates the active engagement of Non-Governmental Organizations (NGOs) in the realm of social policy implementations, social assistance programs, governmental initiatives related to gender-responsive budgeting, and the practices of financial institutions concerning microcredit.

Keywords: Poverty, Women's Poverty, Labour Force Participation


JEL Codes: D31, I30, J16,

1. Introduction

The world has recently witnessed both pandemic diseases and natural disasters, as well as significant climate changes. All of these adversities can make individuals more anxious and vulnerable. The negative experiences of individuals also lead to problems in their economic and social activities. The inability to carry out essential production processes within the economy directly contributes to a decrease in the final output of goods and services. These production declines, in turn, lead to income losses and ultimately result in poverty among individuals (Jafino et al., 2020).

While historically, poverty has been predominantly defined based on income levels alone, the contemporary understanding of poverty has evolved significantly. Today, poverty is addressed not only

¹ Corresponding Author, Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Nazilli, Aydın, Türkiye, aozdemir@adu.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0002-7506-3431

² Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ÇEKO Bölümü, Nazilli, Aydın, Türkiye, haticeerol@adu.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0002-8816-1137

in terms of income but also with a broader perspective that encompasses education, health, and political participation alongside economic factors. The outdated growth models that solely attribute poverty to income have been replaced by more comprehensive development models. These new models consider a range of social and economic factors that impact an individual's life, creating a more nuanced understanding of poverty (Erol & Özdemir, 2023).

The gender dimension of poverty and social exclusion is currently a subject of intense debate. Examining poverty through a gender-specific lens has become a focal point in academic research. In this context, the dominance of a male-centric culture has acted as an oppressive force on women, resulting in an unequal positioning compared to their male counterparts. As a result, women's poverty has gained significant attention, particularly in recent times.

This study's primary objective is to shed light on the various facets of female poverty in economically disadvantaged regions worldwide, with a particular emphasis on areas like Africa. Additionally, the research aims to explore potential strategies and approaches for effectively addressing this multifaceted issue. In pursuit of this objective, we will commence by providing an in-depth exploration of the concept of poverty and its various manifestations. Subsequently, statistical tables will be employed to delineate the dimensions of female poverty. Following a comprehensive discussion on the policies applicable to combatting female poverty, we will proffer policy recommendations aimed at mitigating the prevalence of female impoverishment.

2. Poverty Concept

2.1. Definition of Poverty

Poverty is a multifaceted concept that can be approached from various angles. However, all these definitions share a common core of inadequate resources, especially the absence of essential necessities required for survival. The exploration of poverty through research and its various definitions aids in recognizing the fundamental goods and services necessary to sustain human life.

In accordance with the World Bank's definition as articulated in 2000, poverty represents a pronounced state of deprivation in the realm of well-being. This multidimensional well-being encompasses various facets, including an individual's income, state of health, nutritional status, educational attainment, ownership of assets, housing conditions, and the realization of certain societal rights, such as the freedom of expression. Additionally, poverty encompasses a dearth of opportunities, a sense of powerlessness, and a heightened susceptibility to vulnerability (World Bank, 2000).

Another vital aspect within the definition of poverty revolves around an individual's capability to actively participate in society while upholding their dignity and self-respect. Amartya Sen's Capability Approach is a significant framework in this context. This approach is centered around acquiring the necessary data to evaluate individual well-being, societal policies, and associated domains. It explicitly rejects alternative methodologies that solely rely on financial metrics for assessment, deeming them normatively deficient. Moreover, the Capability Approach astutely acknowledges the existence of societal constraints that wield influence over both well-being and evaluative procedures. Importantly, the Capability Approach provides a nuanced and comprehensive framework for evaluating poverty and well-being. Instead of reducing assessment solely to monetary parameters, it emphasizes the significance of individual functioning within society. By considering the diverse dimensions of capability and functioning, the Capability Approach enriches discussions surrounding poverty measurement and social policy evaluation. Additionally, it recognizes that societal structures and constraints play a pivotal role in shaping individual capabilities and, therefore, must be considered in any meaningful assessment of well-being and poverty (Sen, 1995).

2.2. Types of Poverty

Absolute poverty is defined as the condition in which an individual lacks the economic means to meet their basic needs for food, clothing, and shelter. In contemporary discourse, there is an ongoing academic debate concerning the necessity to revise the definition of poverty due to changing living conditions and

economic dynamics. Additionally, the concept of absolute poverty is criticized for its limited scope, as it solely focuses on the inability to meet specific basic needs and does not account for other crucial factors such as societal income inequality (Uğur, 2017: 171).

In contrast, the relative approach offers a more subjective assessment compared to the absolute approach. Relative poverty defines itself through a comparative analysis of living standards between those in disadvantaged circumstances and those with a relatively higher socioeconomic standing. Poverty, in this context, arises when an individual's economic resources significantly deviate from the prevailing community standards. This deviation indicates that their income consistently falls below the threshold required to achieve a predetermined average standard of living (Ramphoma, 2014: 63).

The concept of objective poverty is based on official data from government agencies, rather than an individual's own assessments. Subjective poverty is an approach in which individuals determine the standards necessary for them to lead their lives based on their own perceptions and thoughts (Özdemir & İnce, 2021: 2636).

Human poverty was first introduced in the Human Development Report (HDR) published by the United Nations Development Program (UNDP). The HDR analyzes the concept of human development by examining not only income-based calculations but also the extent to which individuals can satisfy their fundamental characteristics and needs, such as freedom and personality. It emphasizes the role of the individual in development. When defining human poverty, UNDP takes into account not only income but also the availability of education, access to clean water sources, and the ability to lead a healthy life, which are essential for sustainability (Özdemir & Kaşıkçı, 2018: 85).

2.3. Dimensions of Poverty in The World

When defining poverty around the world, the population below a certain income level is examined. Recently, daily income of less than \$1.90 was used as an indicator of poverty, but due to changes in prices, this limit is now being used as \$2.15 (World Bank, 2023). Based on this measurement, changes in the poor population are shown in the Table 1 below for the period of 1981-2019.

Table 1. Number of People with Daily Income Less than \$2.15 in the World (Millions of People)

Years	Number of People	Years	Number of People	Years	Number of People	Years	Number of People
1981	1966.79	1991	2005.04	2001	1749.84	2011	994.74
1982	1983.92	1992	1990.09	2002	1684.29	2012	939.53
1983	1986.21	1993	1973.09	2003	1622.15	2013	841.52
1984	1951.78	1994	1927.40	2004	1520.88	2014	811.77
1985	1917.72	1995	1871.37	2005	1412.29	2015	793.04
1986	1888.82	1996	1809.65	2006	1377.13	2016	778.25
1987	1874.72	1997	1823.91	2007	1311.13	2017	722.64
1988	1820.27	1998	1861.03	2008	1269.45	2018	673.54
1989	1989.79	1999	1829.02	2009	1224.15	2019	648.10
1990	1996.23	2000	1781.38	2010	1126.73		

Source: Compiled from World Bank data.

The Table 1 presents data on monetary poverty worldwide. According to World Bank data, approximately one billion nine hundred sixty-seven million people have a daily income of less than \$2.15. Considering that the world population was around 4.5 billion during the given period, it can be said that about one-third of the world population tries to live below the poverty line. In the early 1990s, the population defined as poor exceeded two billion, and one of the reasons for this increase was that the population in the newly formed states after the dissolution of the Soviet Union could not have the necessary income for a certain period. Since the 2000s, this number has entered a decreasing trend. As of 2011, the poor population fell below one billion and by 2019, it decreased to approximately 648 million people. In 2019, the world population was approximately 7.74 billion. Therefore, the global poor population has decreased from a third in 1981 to about 8% in 2019.

People are considered at risk of monetary poverty when their equivalised disposable income (after social transfers) is below the at-risk-of-poverty threshold. This is set at 60 % of the national median equivalised disposable income after social transfers (Eurostat, <https://ec.europa.eu>). To illustrate the levels of monetary poverty in different regions around the world, Table 2 below is provided.

Table 2. Poverty Rates (Below \$2.15) by Region in the World (%)

Years	East and S. Africa	West and Central Africa	Sub-Saharan Africa	Europe and Central Asia	Latin America and the Caribbean	South Asia	Middle East and North Africa	East Asia and Pacific
1981	-	-	-	-	15.02	58.13	-	83.37
1985	-	52.58	-	-	17.04	53.10	6.92	71.02
1990	-	55.29	53.29	3.23	16.72	49.67	6.14	65.75
1995	56.79	59.72	57.96	8.26	14.44	43.46	5.25	50.01
2000	55.25	-	55.78	9.16	13.53	-	3.60	39.52
2001	55.22	54.69	55.01	8.35	13.24	-	3.49	37.23
2005	50.11	46.60	48.70	6.25	10.45	35.05	2.69	21.60
2006	48.39	45.78	47.34	5.55	8.52	33.63	2.59	21.04
2007	46.98	46.04	4.97	8.13	31.84		2.47	18.75
2008	45.80	42.59	44.50	4.39	7.55	30.44	2.36	17.63
2009	45.66	41.55	44.00	4.26	7.11	29.37	2.21	15.55
2010	44.20	39.05	42.13	4.20	6.45	26.22	1.82	13.32
2011	42.79	38.18	40.93	3.89	5.97	21.48	2.09	10.37
2012	43.00	36.21	40.26	3.74	5.06	19.74	2.05	8.82
2013	42.21	34.72	39.19	3.40	4.53	18.94	2.19	4.49
2014	41.68	32.70	38.06	3.55	4.27	17.98	2.56	3.58
2015	41.55	32.75	38.00	3.20	4.18	16.71	4.84	2.70
2016	41.51	31.66	37.53	2.87	4.41	15.77	5.44	2.24
2017	41.29	29.89	36.69	2.84	4.38	12.59	5.97	1.91
2018	40.79	28.16	35.69	2.43	4.29	10.02	7.50	1.53
2019	-	27.20	35.14	2.38	4.32	8.51	-	1.12

Source: Compiled from World Bank, Poverty and Inequality Platform data.

According to World Bank data, in the 1980s, the region with the highest incidence of poverty was the East Asia and Pacific region. By the 1990s, poverty rates had remained very high in the Europe and Central Asia region, as well as in all regions except the Middle East and North Africa. Since then, poverty rates have relatively decreased in all regions. However, currently, the highest poverty rates are concentrated in the Eastern and Southern Africa, Sub-Saharan Africa, and Western and Central Africa regions. As can be seen, poverty rates in Africa as a whole remain very high. While the East Asia and Pacific region had the highest poverty rates in the 1980s, currently, poverty rates in this region are much lower.

In addition to financial deprivation, a new definition of poverty has been introduced, taking into account deprivations that individuals face with. This definition is referred to as the "multidimensional poverty index". The global multidimensional poverty index is calculated by the United Nations Development Programme and is based on three basic variables: health (two sub-indices), education (two sub-indices), and standard of living (three sub-indices). The index value ranges from "0 to 1". A high value indicates a high level of multidimensional poverty. The 2021 Global Multidimensional Poverty Index was calculated using data from 109 developing countries. Currently, about 1.3 billion people in these countries are trying to survive within the limits of poverty, and about half of them are children under the age of 18.

Table 3. Multidimensional Poverty Rates in Developing Countries in the World (Year 2021)

Regions	Multidimensional Poverty Index	Deprivation Intensity	Share of Multidimensional Poor in Total Population	Population Vulnerable to Multidimensional Poverty	National Poverty Line	Proportion of the Population Below \$1.9 per day
Arab States	0,071	0,286	6,5	8,9	26,1	4,9
East Asia and the Pacific	0,023	0,009	1,0	14,5	4,3	1,2
Europe and Central Asia	0,004	0,004	0,1	3,2	9,8	1,1
Latin America and the Caribbean	0,030	0,011	1,8	7,3	36,9	4,2
South Asia	0,131	0,015	1,2	18,3	22,9	19,2
Sub-Saharan Africa	0,286	0,022	30,8	18,8	4,1	43,7

Source: Compiled from UNDP, Global Multidimensional Poverty Index 2021 Report.

As seen from the table data, as of the year 2021, the region with the highest multidimensional poverty index values is Sub-Saharan Africa. This region is followed by South Asia and Arab States, with the latter experiencing higher levels of deprivation. Sub-Saharan Africa is also the region with the highest share of the population living in multidimensional poverty, and is the most vulnerable to multidimensional poverty. The other regions with high values are South Asia and East Asia and Pacific, with the highest proportion of the population living on less than \$1.9 per day.

3. The Feminization of Poverty

The concept of female poverty was first articulated in the literature by Pearce (1978). According to Pearce, nearly two-thirds of individuals living in poverty, aged 16 and older, were women. Pearce argued that despite the increasing participation of women in the labor force during the years from 1950 to the mid-1970s, the economic status of women had declined. Particularly, households headed by women constituted an increasingly larger percentage of the impoverished population. Pearce attributed the feminization of poverty to the lack of government support for divorced and single women. She contended that "for many, the price of that independence has been their pauperization and dependence on welfare" (Pearce, 1978: 28).

A further investigation into female poverty was undertaken by Goldberg and Kremen in 1990. This study, centered on the United States, aimed to delve into the rising trend of poverty among women. This trend was partly attributed to the increasing rates of living separately, non-marital parenthood, and divorce that became prominent in the 1960s. The responsibility of providing for households disproportionately fell on women, rendering them more vulnerable to economic challenges. Consequently, women found themselves compelled to share the economic hardships they encountered with those individuals they were financially responsible for. During the 1960s, households headed by women, a substantial portion of which were living in poverty, experienced a modest increase compared to the 1950s. However, by the late 1980s, this trend witnessed significant expansion. In the 1980s, among all impoverished households (excluding those without children), nearly 47.8% were led by women. This percentage escalated to 51.5% by 1987. As this trend endured, the issue of poverty

gradually became more closely associated with women. By the 1990s, in the United States, single-parent families, predominantly led by women, constituted roughly three-fifths of all impoverished families with children. Furthermore, it's worth noting that in the United States, a correlation was observed between female poverty and ethnic background, with African American or Hispanic American women experiencing even higher levels of impoverishment compared to their white counterparts (Goldberg & Kremen, 1990: 2-3).

The definition and measurement of women's poverty are based on social indicators such as literacy rates, life expectancy, enrollment in primary and secondary education, access to health services, maternal mortality rates, and access to land, in addition to traditional measures of household income and consumption. Other indicators such as employment, wage gaps, time use, average age of first marriage, fertility rates, and gender ratios can also be listed as key indicators of women's poverty. Monitoring progress or setbacks in social indicators is important in addressing women's "daily needs" (basic needs) and "strategic gender needs" (equality, autonomy, and empowerment) (Moghadam, 1998: 226).

The concept of the "feminization of poverty" as described by Rahnema (2009), is considered a perspective that challenges the feminist discourse. Rahnema identifies it as a secondary manifestation of modern poverty, which he refers to as "modernized poverty". The author contends that contemporary poverty has evolved into a state of destitution, with women being increasingly regarded as economic commodities. Furthermore, Rahnema highlights that the widening gap between the world's richest and poorest extends not only between societies but also among women themselves. In this context, Rahnema associates the shifts in women's status in the modern era with emerging power dynamics. Consequently, the origins and societal interactions of female poverty have become a focal point in feminist studies (Rahnema, 2009: 261–262).

An essential aspect to consider when discussing the feminization of poverty is the phenomenon of elderly women's poverty. Recent research indicates that elderly women living alone are at a higher risk of poverty compared to those living in groups or those who are married. Across the world, women in urban areas are often compelled to work in the informal sector for extremely low wages. The absence of social security, coupled with the necessity to work for meager incomes in adverse conditions, contributes to further impoverishment as these women age (Goldberg & Kremen, 1990: 6).

When defining and measuring women's poverty, a multidimensional and multisectoral approach should be adopted. Women's experiences of poverty vary across different social domains and over times. Institutionalized gender-based discrimination is pervasive in areas such as labor markets and political power structures. Social norms and expectations dictate which gender roles and relationships are considered acceptable. Moreover, power imbalances within households operate based on age and gender. Structural inequalities between men and women and among women themselves significantly influence women's experiences of poverty and relative poverty (Bradshaw & Linneker, 2009: 9).

The Global Gender Gap Index is a concept that shows to what extent women are equal to men. The index was first calculated by the World Economic Forum in 2006. The index is calculated based on several sub-indexes. However, there are essentially four sub-index headings: economic participation and opportunity (five sub-levels), educational attainment (four sub-levels), health and survival (two sub-levels), and political empowerment (two sub-levels). The index is evaluated based on data from 146 countries worldwide. The table below shows the sub-values of global gender inequality in regions as of 2022.

The 2021 Multidimensional Poverty Index report by the UNDP reveals that around two-thirds of multidimensionally poor individuals reside in households where no girl or woman has received at least six years of education. The proportion of multidimensionally poor individuals living in households where no girl or woman has attained this level of education varies significantly across regions, ranging from 12.8% in Europe and Central Asia to 70.5% in Arab States. In 14 countries with a collective population of 1.8 billion, households led by women have, on average, a higher Multidimensional Poverty Index value compared to those led by men. In regions where multidimensional poverty is

prevalent, rates of gender-based violence against women and girls are also considerably higher (UNDP, 2022).

The UNDP report also highlights that approximately 16 million multidimensionally poor men and boys, which equates to 0.3% of the total population, live in households without any woman or girl aged 10 or older. However, roughly half of all multidimensionally poor individuals (622 million) living with a woman or girl, regardless of gender, reside in households where nobody has received six or more years of education. The Arab States exhibit the highest percentage of multidimensionally poor individuals living in households where no girl or woman has attained at least six years of education. Studies on monetary poverty suggest that households led by women are typically less impoverished than those led by men. Nonetheless, in 14 countries with a combined population of 1.8 billion, households headed by women have a higher Multidimensional Poverty Index value than those headed by men, indicating that they are comparatively poorer. Women and girls living in multidimensionally poor households often face uncertain living conditions and are at a higher risk of violence due to having less financial independence and bargaining power within the household. In some countries, women have to travel long distances to access water, food, or attend school or work. Additionally, the risk of sexual and physical violence is higher in households with higher levels of poverty.

Table 4 below is provided to illustrate how global gender inequality looks across regions.

Table 4. Overview of Global Gender Inequality Sub-Indices in the World

	Overall Index	Economic Participation and Equal Opportunity	Education Level	Health and Survival	Political Participation
Central Asia	69.1	68.2	98.8	97.4	11.8
East Asia and the Pacific	69.0	72.2	65.4	95.2	13.3
Europe	76.6	70.2	99.5	97.0	39.8
Latin America and the Caribbean	72.6	64.5	99.5	97.6	28.7
Middle East and North Africa	63.4	46.0	96.2	96.4	15.1
North America	76.9	77.4	99.7	96.9	33.7
South Asia	62.3	35.7	93.2	94.2	26.2
Sub-Saharan Africa	67.9	67.7	85.3	97.2	21.3
World Average	68.1	60.3	94.4	95.8	22.0

Source: Compiled from World Economic Forum. Gender Inequality 2022 Report.

The data presented in Table 4 reveals a clear pattern in global gender inequality. North America emerges as the region with the least gender inequality worldwide, closely followed by Europe and Latin America and the Caribbean. Conversely, South Asia, the Middle East and North Africa, and Sub-Saharan Africa stand out as regions with the most significant disparities between men and women. This trend extends to economic participation and opportunity equality, with North America, East Asia and the Pacific, and Europe demonstrating commendable performance in this regard. In contrast, South Asia, the Middle East and North Africa, and Latin America and the Caribbean exhibit the highest levels of economic inequality.

These disparities are not confined to the workforce; they also extend to access to education and healthcare services, as well as political representation for women. Such inequities stem from deeply ingrained prejudices against women, often categorized as gender bias, which signifies a preference for one gender over the other, commonly referred to as sexism. Gender bias frequently arises when individuals unconsciously associate certain stereotypes with different genders. Consequently, individuals may face differential treatment solely based on their gender, overlooking their skills,

abilities, and qualifications. Studies conducted in the United States in the field of gender studies suggest that approximately 90% of participants exhibited bias against women. It is believed that a significant number of individuals hold unconscious biases against women, as these biases often operate beneath the surface (Suveren, 2022: 417).

The United Nations Development Programme evaluates countries around the world under four main headings according to their human development. The gender inequality table created according to this criterion is included below.

Table 5. Gender Inequality Index Values by Human Development Clusters in the World

Human Development Clusters	Index Value (2021)
Very High Human Development	0.155
High Human Development	0.329
Medium Human Development	0.494
Low Human Development	0.577

Source: Compiled from UNDP, Gender Inequality Report data.

As seen from the Table 5 data, regions with higher levels of human development have lower levels of gender inequality. While there are increases in the index value as the level decreases. These data reflect an expected pattern, as an increase in development leads to greater expression of women in society, while a decrease in development indicates that women live in a more unequal society.

Various factors, including the prolonged menopausal period and the increased life expectancy of women, have given rise to a range of health issues. Among these health concerns are conditions such as depression, osteoporosis, diabetes, hypertension, immune system disorders, rheumatoid arthritis, Alzheimer's disease, and several others. It is noteworthy that although these health problems affect individuals of all genders, they tend to exhibit a higher prevalence and lead to more severe complications in women. Despite women having a naturally longer lifespan, they often face economic hardships due to socio-economic challenges, coupled with difficulties in accessing healthcare services. Women, constituting approximately half of the global population, frequently encounter impediments in their ability to access healthcare facilities due to entrenched gender biases and their relatively lower social status. This predicament significantly impairs women's capacity to benefit from healthcare services and receive timely medical interventions (Bal, 2018: 17-18).

In the realm of education, global regions generally exhibit similar gender ratios. When examining gender equality on a regional basis, considering overall index values, North America, Europe, and Latin America and the Caribbean emerge as regions with the highest levels of gender equality. Conversely, the region with the greatest gender inequality is East Asia and the Pacific. This pattern holds true in terms of health and survival as well, with South Asia registering the lowest index value. However, the most notable gender disparity appears in the sub-index related to political participation. Women face greater challenges in securing a place in politics compared to their male counterparts. The regions that exhibit better female representation in this domain are Europe, North America and Latin America and the Caribbean, while Central Asia, East Asia and the Pacific, and the Middle East and North Africa have the lowest rates.

As of the 2022 Gender Gap Report by the World Economic Forum, it is estimated that it will take 132 years to address global gender inequality comprehensively. This represents a slight improvement from the 2021 estimate of 136 years, indicating a somewhat more optimistic outlook over the past year. The primary focus in addressing this issue should be on establishing the necessary infrastructure to ensure at least equal opportunities rather than striving for absolute equality.

In order to see the distribution of the number of women living in extreme poverty by regions in 2021, the Table 6 is given below.

Table 6. Number of Women Living in Extreme Poverty by Region in the World (2021)

Regions	Number of People (Million People)	Year 2022 Estimation Rates
Australia and New Zealand	0.1	12.2
Oceania	1	24.3
Europe and North America	3	14.0
West and South West Asia	19	7.3
North Africa and West Asia	20	22.6
Latin America and the Caribbean	20	30.4
Central and South Asia	81	20.7
Sub-Saharan Africa	244	41.2
World	388	

Source: Compiled from UN Women data.

Table 6 illustrates a notable concentration of extreme poverty among women in various regions across the world. Particularly striking is the fact that 62.8% of extremely impoverished women are situated in Sub-Saharan Africa, followed by 20.9% in Central and Southern Asia, 5.3% in Latin America and the Caribbean, 5.1% in North Africa and the Middle East, 4.8% in East and Southeast Asia, and a marginal 0.8% in other global regions. As is typically observed in less economically developed regions, both the overall poverty rate and the prevalence of female poverty exhibit higher levels. The significance of mitigating female poverty transcends mere economic considerations; it extends to the empowerment of women, enabling them to assume more substantial roles and contribute greater added value within the intricate fabric of societal structures. For a comprehensive overview of the distribution of women in leadership roles across diverse global regions, the subsequent table provides valuable insights.

Table 7. Percentage of Women in Managerial Positions by Region in the World (%)

Regions	2015	2020
North Africa and West Asia	11.0	12.2
Central and South Asia	12.7	12.7
Sub-Saharan Africa	29.3	29.8
East and Southeast Asia	31.0	33.0
Latin America and the Caribbean	38.9	37.7
Oceania	37.3	37.8
Europe and North America	36.8	38.9
World	27.2	28.3

Source: Compiled from United Nations. Sustainable Development Goals Report 2022.

As seen from the Table 7 data, in 2015, the region with the highest number of women in executive positions in the world was Latin America and the Caribbean. This region was followed by Oceania, Europe and North America. The region with the lowest number of women in executive positions was North Africa and West Asia, by 2020, the region with the highest percentage of women in executive positions had become Europe and North America. Other regions that ranked high were Oceania and Latin America and the Caribbean. The region with the lowest number of women in executive positions during this period was still North Africa and West Asia.

The underrepresentation of women in leadership positions in the workforce today can be attributed to a complex interplay of individual, societal, sociological, and psychological factors. The root causes of this limited representation encompass various elements such as societal structure, traditional gender roles, and educational disparities. Moreover, the low presence of women in critical leadership may also be linked to the socio-economic and political inequalities reflected in gender equality (Ercan, 2016: 2).

Individuals who can find a more prominent place in the labor market will be able to show themselves more economically and this is also true for women. The Table 8 below provides the data on women's labor force participation rates and parliamentary representation rates by region in the world.

Table 8. Labour Force Participation Rates and Proportion of Women Representatives in Parliament by Region in the World (2021)

Regions	Labour Force Participation Rate		Share of seats held by women in national parliaments (%)
	Woman	Man	
Arab States	19.3	69.5	18.3
East Asia and the Pacific	59.7	75.2	20.9
Europe and Central Asia	42.9	67.0	26.1
Latin America and the Caribbean	48.6	72.7	33.2
South Asia	21.6	71.6	17.6
Sub-Saharan Africa	62.1	72.3	25.7

Source: Compiled from UNDP. Gender Inequality Report data.

According to UNDP data, in 2021, the region with the highest female labor force participation rate is Sub-Saharan Africa. According to ILO data, women in this region have a significant presence in the agricultural sector, with a rate of 90%, and 70% in the food sector. Women tend to work in sectors that create less added value and can often find themselves as unpaid agricultural or care workers. From a glass ceiling perspective, only 5% of women in Sub-Saharan Africa can become CEOs.

According to the data in the table, other regions with high female labor force participation rates are East Asia and the Pacific, as well as Latin America and the Caribbean. The lowest female labor force participation rates are found in Arab countries, primarily due to negative attitudes towards women's work, patriarchal beliefs, and the dominance of the oil industry as a source of income. Women in this region mostly work as unpaid family workers, mainly in caregiving and household services.

Women's representation in parliament can also be considered as another indicator of gender inequality. The region with the lowest representation of women in parliament is South Asia. The main reasons behind this include the predominance of gendered roles and rules that privilege men in the public sphere of the economy. Women's involvement in unpaid caregiving also impedes their political participation. Moreover, individual and societal violence against women and girls is prevalent in this region, leading to the reinforcement of male-dominated rules and ultimately resulting in women being relegated to the role of individuals confined within their homes. In Arab countries, where the female labor force participation rate is the lowest, the representation of women in parliament is only 18.3%. As observed, in economically and socially developed regions, women can express themselves better, but when the line of underdevelopment is crossed, women tend to confine themselves to their homes. The region with the highest representation of women in parliament worldwide is Latin America and the Caribbean.

Various studies have explored the impact of women's participation in parliamentary roles on economic growth. Among these, Er (2012) conducted a panel data analysis utilizing a fixed effects model, covering 187 countries during the period from 1998 to 2008. The outcomes of this study led to the conclusion that an augmented presence of women in parliamentary representation, along with increased participation in the labor force, had a beneficial effect on economic growth.

In their study, Lechman and Kaur (2015) analyzed the relationship between female labor force participation and economic growth using panel data methodology, considering a sample of 162 countries for the period 1990-2012. The analysis revealed a connection between female labor force participation and economic growth.

In another study, Pata (2018) analyzed the relationship between economic growth and female employment in Turkey using both asymmetric and symmetric causality tests with data spanning from 1988 to 2015. The analysis revealed that female employment affects economic growth by contributing to the GDP generated in the service sector.

In Şahin's (2022) study, an analysis was conducted for 31 European countries to determine the extent to which female employment influences economic growth. The analysis utilized annual data for female employment and GDP from 2009 to 2020. The relationship between female employment and economic growth was estimated using panel data methodology. The study's analysis findings suggest that female employment significantly and positively impacts economic growth.

4. Policies to Combat Female Poverty

Methods for combating poverty can be classified into two categories: indirect and direct. Indirect strategies involve reducing poverty through the impact of economic growth on income levels. Conversely, direct strategies encompass governmental programs and policy measures designed to enhance the living standards of impoverished individuals. Therefore, among the methods utilized to address poverty are enhancing the effectiveness of civil society organizations, implementing various financial incentives to alleviate family debt burdens, providing assistance in the realms of family, education, disaster relief, healthcare, and migration, municipal social aid initiatives, housing acquisition programs, employment projects, Gender Responsive Budgeting, and the widely preferred microcredit approach, particularly endorsed by institutions such as the World Bank (Şahin, 2020: 39-40).

In contemporary efforts to combat women's poverty, the approaches and methods often revolve around expanding social policies in line with the principle of the welfare state, encompassing all sectors of social policies. However, in practice, social policy measures alone may sometimes prove insufficient in addressing poverty. Due to the structural challenges faced by the state, there are instances where it cannot reach every segment of society, fully comprehend all issues, or raise awareness of all problems. In such cases, Non-Governmental Organizations (NGOs) play a significant role in finding solutions. NGOs, often localized in nature, possess certain advantages such as proximity to issues and streamlined decision-making processes, which facilitate their work. As a result, they are occasionally observed to be more effective in resolving problems. This underscores the important role and responsibility that NGOs hold within society. One of the primary roles of NGOs in the fight against poverty is to act as a bridge between those in need and those willing to provide assistance. NGOs, largely relying on volunteers, mostly secure the majority of their aid to impoverished communities through donations from fellow citizens. Furthermore, thanks to technological advancements and innovations, NGOs today have the capability to reach millions of volunteers and donors (Tinar, 2022: 143).

Another tool utilized in the fight against poverty is social assistance. Referred to as "social assistance" or public social aid, it constitutes in-kind (goods) or cash assistance provided by competent state authorities without imposing any reciprocity or obligation, subject to conditions and controls of destitution, with the aim of ensuring a dignified standard of living for those who cannot sustain themselves through their own means and labor. These aids are one of the effective instruments in combating poverty, directed towards impoverished and needy individuals. Such assistance measures are outside the scope of social security institutions and are designed to address the gaps in the existing social security system. The social assistance method does not involve continuous support for individuals in need but aims to swiftly alleviate their destitution. The objective is to enable the recipients to rejoin the workforce and attain the capacity to generate income for their livelihoods as soon as possible. It discourages idleness and extravagance while seeking to safeguard an individual's social well-being and uphold their dignity (Önen, 2010: 79).

Another tool employed in the fight against women's poverty is referred to as gender responsive budgeting. This concept is increasingly being examined independently of strategies aimed at reducing women's poverty. At the core of gender inequality are hierarchies stemming from culturally entrenched values regarding the division of labor and the sharing of responsibilities based on gender roles. To address these inequalities, gender sensitivity must be integrated into all major plans and programs. Therefore, all plans, policies, and programs must prioritize the maximization of societal benefits. In this context, the necessity arises for budgets, which impact the lives of all individuals due to their nature, to be prepared with gender sensitivity at all levels. The preparation of budgets reflecting the repercussions

of economic plans and programs in accordance with this approach holds significant importance in achieving the desired development.

The microcredit system, initially developed by Muhammad Yunus, originated in Bangladesh and rapidly spread worldwide. Microcredit can be defined as a sum of money obtained by women from microcredit authorities for a specified period in exchange for engaging in various activities (such as agriculture, livestock farming, handicrafts, and small-scale entrepreneurship) with the aim of generating additional income, establishing their own businesses, and sustaining their livelihoods. This funding encompasses various forms of education, knowledge dissemination, and all forms of informational support provided by microcredit experts (Tutar & Alpaslan, 2017: 181).

5. Conclusion

The issue of poverty extends beyond gender, impacting all members of society. Nevertheless, women's heightened vulnerability and precarious circumstances compared to men accentuate the adverse consequences of female poverty. This distinction arises from the often unequal treatment of women, particularly within the labor market. Globally, one in three individuals earns less than two dollars a day, and the alarming fact that 70% of these individuals are women serves as a stark testament to prevailing inequalities.

Empowering women involves equipping them with the knowledge, skills, and resources needed to overcome the challenges they face. This concept is intricately linked with the goal of reducing gender inequality, as these two aspects mutually reinforce each other. Empowering women encompasses not only economic dimensions but also encompasses the acquisition of social and human resources that enhance women's capabilities. This includes improving access to education, healthcare, and other services that elevate their living standards. Therefore, empowering women entails not only increasing their income levels but also enhancing the quality and quantity of services that support their overall well-being.

One pivotal aspect of empowering women involves tailoring education services to their specific needs. Expanding the number of educated women facilitates better self-expression, increased participation in the labor market, and the promotion of equitable decision-making. Elevated education levels not only yield economic and political benefits but also prepare women to be conscientious individuals who share household responsibilities with their male counterparts. Women with higher levels of awareness have the opportunity to work in more skilled professions rather than being limited to sectors characterized by informal employment.

In many instances, ensuring comprehensive access to healthcare services, especially in developing nations, plays a critical role in poverty reduction, the advancement of gender equality, and ultimately the empowerment of women. Strengthening healthcare services for women is essential for promoting the use of contraception, preventing child marriages, and reducing maternal mortality rates. Women living in challenging conditions often experience higher fertility rates and limited access to healthcare, leading to increased mortality rates. Consequently, there is a pressing need for projects and policies aimed at empowering women and girls. Empowering women and girls, coupled with improved access to healthcare services, is indispensable for poverty reduction, the promotion of gender equality, and the acceleration of social development.

In today's world, female poverty remains a significant concern, particularly in regions like Africa. Consequently, investments targeted at enhancing agricultural productivity, improving livestock management, and providing livelihood opportunities are essential for addressing poverty among rural women. Additionally, another strategy to improve the economic situation of impoverished women involves increasing their access to and control over land. Women who own or control land have the opportunity to utilize it for food production, income generation, or as collateral for credit.

Studies such as Er (2012), Lechman and Kaur (2015), Pata (2018), and Şahin's (2022) have reached the conclusion that increasing women's participation in the labor force has a positive impact on economic

growth. Emphasizing the advancement of women's education and their active involvement in the workforce is of utmost importance. Government efforts should revamp employment strategies and social safety nets to support women's engagement in the labor market. Social welfare policies must be grounded in the fundamental rights of all citizens. Compelling women to accept low-wage jobs and shoulder heavy domestic responsibilities solely due to their gender reflects deeply entrenched patriarchal ideologies. Transforming this mindset and ensuring that women's voices are truly heard in both public and private spheres, traditionally dominated by men, is crucial. Moreover, expanding opportunities and incentives for women is an urgent necessity. Only through such comprehensive measures can a more equitable power dynamic be realized for women.

References

- Bal, M. D. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış. *KASHED*, 1(1), 15-28.
- Bradshaw, S., & Linneker, B. (2003). *Perspectives on gender and poverty reduction strategies from Nicaragua and Honduras*. Catholic Institute for International Relations, Unit: 3, London.
- Er, Ş. (2012). Women indicators of economic growth: A panel data approach. *Economic Research Guardian*, 2(1), 27-42.
- Ercan, K. (2016). *Türkiye'de kamuda üst düzey kadın yöneticiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erol, H., & Özdemir, A. (2023). *Sosyal gelişimin teşvikinde sosyo-ekonomik odaklı kuramlar ve transfer modelleri, sosyal gelişimin teşvikinde kuramlar. Politikalar ve eylemler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Eurostat. (2023). Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Monetary_poverty (Access Date: 20.08.2023).
- Goldberg, G. S., & Eleanor, K. (1990). *The feminization of poverty: Only in America?*. New York: Greenwood Press.
- Jafino, B., Walsh, B., Rozenberg, J., & Stephane, H. (2020). *Revised estimates of the impact of climate change on extreme poverty by 2030*. Worldbank Group, Climate Change Group, Policy Research Working Paper 9417.
- Lechman, E., & Kaur, H. (2015). Economic growth and female labor force participation-verifying the u-feminization hypothesis. New evidence for 162 countries over the period 1990-2012. *Economics and Sociology*, 8(1), 246-257.
- Moghadam, V. M. (1998). The feminization of poverty in international perspective. *The Brown Journal of World Affairs*, 5(2), 225-249.
- Önen, M. S. (2010). Yerel yönetimlerin yoksullukla mücadelesi: Malatya Belediyesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, (79), 63-96.
- Özdemir, A., & İnce, G. D. (2021). The impact of social assistance on poverty in OECD countries. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(71), 2633-2658.
- Özdemir, A., & Kaşıkçı, G. (2018). Geçiş ekonomilerinde yoksulluk sorunu. *Journal of Social Sciences*, 5(20), 79-98.
- Pata, U. K. (2018). Türkiye'de kadın istihdamı ve ekonomik büyüme ilişkisi: Simetrik ve asimetrik nedensellik testleri ile sektörel bir analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 21, 135-150.
- Pearce, D. (1978). The feminization of poverty: Women, work and welfare. *Urban and Social Change Review*, 11(1-2), 28-36.

- Rahnema, M. (2009). *Sefaletin yoksulluğu kovduğu bir dünya*. Çev: Şule Ünsaldı, Özgür Üniversite Yayınevi, Ankara.
- Ramphoma, S. (2014). Understanding poverty: Causes, effects and characteristics. *Interim: Interdisciplinary Journal*, 13(2), 59-72.
- Şahin, D. K. (2022). Kadın istihdamının ekonomik büyümeye etkisi: Ampirik bir analiz. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 8(2), 277-288.
- Şahin, O. I. F. (2020). Kadın yoksulluğu: “Nedenleri ve mücadele yöntemleri”. *Social Sciences Research Journal*, 9(1), 35-47.
- Sen, A. (1995). *Gender inequality and theories of justice*, In Women. Culture and Development: A Study of Human Capabilities, Edited by M. Nussbaum and J. Glover, Oxford: Clarendon Press.
- Suveren, Y. (2022). Unconscious bias: Definition and significance. *Current Approaches in Psychiatry*, 14(3), 414-426.
- Tımar, Y. (2022). Türkiye’de yoksullukla mücadelede sivil toplum kuruluşlarının önemi ve rolü. *Turkish Journal of Social Policy*, 3(2), 129-151.
- Tutar, F. K., & Alpaslan, C. (2017). Kadın yoksulluğuyla mücadelede mikro kredinin etkisi ve Niğde ili örneği. *Journal of Institute of Social Sciences*, 8(1), 175-207.
- Uğur, Z. (2017). Türkiye’de kadın yoksulluğu ve yoksunluğu. *KADEM Kadın ve Demokrasi Derneği*, 3(2), 168-198.
- UN Women. (2022). *Poverty deepens for women and girls, according to latest projections*. <https://data.unwomen.org/features/poverty-deepens-women-and-girls-according-latest-projections> (Access Date: 08.03.2023).
- UN Women. (2000). *The feminization of poverty*. <https://www.un.org/womenwatch/daw/followup/session/presskit/fs1.htm> (Access Date: 05.03.2023).
- UNDP. (2022). *Global multidimensional poverty index 2021*. Unmasking disparities by ethnicity, caste and gender. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/2021mpireportenpdf> (Access Date: 09.03.2023).
- UNDP. (2023). *Gender inequality data*. <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII> (Access Date: 06.03.2023).
- United Nations. (2022). *The sustainable development goals report 2022*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf> (Access Date: 10.03.2023).
- Wei, W., Sarker, T., Zukiewicz-Sobczak, W., Roy, R., Alam, G. M. M., Rabbany, M. G., Hossain, M. S., & Aziz, N. (2021). *The Influence of women’s empowerment on poverty reduction in the rural areas of Bangladesh: Focus on health, education and living standard*. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18,6909.
- World Bank. (2000). *World Development Report 2000-2001*. Washington DC.
- World Bank. (2023). *End poverty in all its forms everywhere*. Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/sdgs/no-poverty>.
- World Bank. (2023). <https://pip.worldbank.org/#table> (Access Date: 05.03.2023).
- World Economic Forum. (2022). *Global gender gap report 2022*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf, (Access Date: 09.03.2023).

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: % 40

2. yazar katkı oranı: % 60

Diversity, equity, and inclusion: A content analysis of Colgate-Palmolive's annual reports

Yasemin Tekinkaya Kacı¹Hatice Özutku²

Abstract

Globalization leads companies to discuss diversity, equity, and inclusion as a daily topic. This study concentrates on Colgate-Palmolive and its diversity, equity, and inclusion reports. The aim of the study is to provide insight into how Colgate-Palmolive constructs dimensions of diversity, equity, and inclusion and its comparison with the literature framework. Content analysis is conducted on diversity, equity, and inclusion reports to create a deeper understanding. Findings reveal that “*ethnicity, race, gender, conscientiousness, agreeableness, extraversion, ability*” are over-emphasized while “*religion, age, educational background, and parental status, income, appearance, personal-recreational habit, marital status, neuroticism, work experience*” are less or hardly mentioned for diversity dimension. “*Pay parity, sexual orientation*” are too often mentioned for equity dimension as “*pregnancy, maternity, civil partnerships, psychological safety*” are relatively less seen dimensions in reports. Also great importance is given to inclusion for integrating differences and creating a culture of belonging through many inclusive practices. The insights generated from our study have the potential to contribute to the diversity management literature with new dimensions and to assist practitioners to locate DEI dimensions in their companies.


Keywords: Diversity, Equity, Inclusion, Multinational Corporations


JEL Codes: M14, D63

1. Introduction

Most of the multinational companies (hereinafter MNCs) are publishing their diversity equity and inclusion (hereinafter DEI) reports on their websites annually (Nordquist, 2014). They declare their commitment to DEI through their websites and annual reports. Ciuk et al. (2022) mentions that this commitment of MNCs is seen as the building of diverse, inclusive, and fair workplaces in which anyone is not discriminated against, and all employees can follow through with their potential irrespective of their background and demographic characteristics. It is reported that DEI efforts were 1.8 times higher in 2020 than in 2019 (Romansky et al. 2021). So, it can be understood that DEI reports of MNCs are useful leaflets for reporting because they provide a vision of the company's DEI performance throughout the year. Also, these annual reports are useful resources for researchers as they help to see the general DEI performance of the company and its improvements over the years. There are some prominent lists like “*Top20 Fortune 500 Companies on Diversity and Inclusion*”, and “*2022 Top50 Companies for Diversity*” which assess the DEI performance of MNCs by using certain measurements. In international business MNCs

DEI is a subject that attracts many researchers in various fields. For instance, Fuentes et al. (2020) focus on DEI in higher education to provide a guide for developing a syllabus with the integration of DEI. Also, Spector et al. (2019) emphasize women in pediatrics by describing the 6-step DEI cycle in the U.S. Foy (2021) focuses on the DEI practices and strategies in libraries in the U.S. In addition, Manthorpe and Moriarty (2013) aim at identifying foreknowledge of day services in the UK by using dimensions of equity by using electronic bibliographic databases. In an international business, DEI

¹ Corresponding Author, PhD Student, Afyon Kocatepe University, Afyon, Türkiye, yasemintekinkaya@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0002-4506-293X

² Prof. Dr., Afyon Kocatepe University, Afyon, Türkiye, hozutku@aku.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0003-0425-4967

efforts maintain its importance. Garg and Sangman (2021) study a literature review on diversity and inclusion in an international business environment in the workplace from 2010 to 2017. Umeh et al. (2022) center on the banking sector in Nigeria and investigate employees' experiences with DEI policies. Jora et al. (2022) investigate the role of Artificial Intelligence in promoting DEI by excluding any bias during the hiring process. In an international business environment, DEI is becoming important discussion topics for MNCs (DeLancey, 2013). For example, Point and Singh (2003) define and dimensionalize diversity with the evidence from websites of MNCs in Europe. Ravazzaniv et al. (2021) examine how inclusion and diversity are understood and act upon in two Italian MNCs based on interviews and documentary analysis. Merilainen et al. (2009) offered a description of diversity management in Finnish companies based on a study of corporate websites. Benschop and Meihuizen (2002) analysed representations of gender in the financial annual reports of 30 MNCs.

When DEI literature is reviewed, it is seen that DEI has been subjected to various literature and contextualized with different variables (Spector et al., 2019; Manthorpe & Moriarty, 2013; Fuentes et al., 2020). Most of the studies about DEI focus on quantitative methods (Jora et al., 2022; Umeh et al., 2022) and there are also many conceptual studies (Garg & Sangman, 2021; Nguyen et al., 2023). However, only few studies (Point & Singh, 2004; Benschop & Meihuizen, 2002; Merilainen et al., 2009) act together in a multinational context by using secondary data that help to gain deep insight into the subject. Qualitative studies especially using secondary data are very scarce in DEI literature. It is known that qualitative studies are important to gain a deep understanding of poorly researched areas (Rust et al. 2017). In addition, it is hard to find studies that explores the dimensions of DEI holistically and their comparisons between DEI reports or DEI webpages and DEI dimensions in literature. Therefore, studies with a holistic point of view are needed.

MNCs employ people from various cultures, countries, and regions by the nature of their strategic position. Empirical research linking DEI suggest that Human Resources (HR) professionals and job seekers believe these initiatives make MNCs more successful. MNCs embrace DEI practices as adding to organizational value in order to foster the appropriate appreciation for other cultures (DeLancey, 2013). For these reasons, this study specifically focuses on MNCs. In this sense, when it comes to the importance of DEI practices, they increase institutional performances, employee productivity, retention, and reputation and encourage creativity, innovation also provides better decision-making and ensure a competitive advantage over others (Lumadi, 2008; Ciuk et al., 2022; Jora et al., 2022). When this is the case, MNCs will continue to dedicate more attention and sources to advance DEI practices more than ever (Romansky et al., 2021). For successful DEI practices, they must be linked to the company goals (Thompson, 2017).

In this study, it is aimed to explore what is understood by DEI, how the discourse on DEI is constructed, and which motives are decisive in this process. Therefore, DEI dimension models are compared with the annual DEI reports of one of the most famous diverse MNCs by considering its development through the years. It is open to discussion of how the concepts of DEI are defined, which dimensions are perceived when DEI is mentioned, which dimensions are evaluated, which ones are excluded, and what are the reasons behind this preference. This qualitative method allows us to understand DEI practices in an MNC in detail to better understand how DEI dimensions are implemented.

As follows, it is considered the theoretical background of diversity, equity, and inclusion. Second, the methodology of the study is explained. Thirdly, in data analysis and findings, statements are analyzed for 2021 and 2022 DEI reports of C&P and examined C&P's advancement of DEI efforts through the years. Afterward, the dimensions of DEI are presented and compared from the literature with the report findings. Finally, discussion and conclusion part is presented to discuss the outcomes, indicate contributions, inform limitations of our study, and suggest further research.

2. Literature Review of DEI

Diversity is about representation, inclusion is about involvement, and equity is about justice (McCleary-Gaddy, 2019). There are many models for DEI such as Gardenswartz and Rowe (2003) four layers of

diversity dimensions, The Equality Act 2010 for equity dimensions with nine layers and Romansky et al. (2021) identified seven key dimensions for inclusion. Below various DEI dimensions and empirical studies are elaborated respectively.

2.1. Dimensions of Diversity

Diversity regards the composition of teams (Fajerson, 2017) and involves respect, valuing differences, and representation. It can be described as the richness of human differences (Ciuk, 2022; McCleary-Gaddy, 2019; Rathore, 2018). It focuses on significant differences that distinguish one individual from another (Kreitz, 2008; Thompson, 2017).

Researchers have categorized diversity dimensions in many ways. Gardenswartz and Rowe (2003) improve Loden and Rosener (1991)'s model and obtain four layers of diversity dimensions which are explained below:

- *Personality* is a core dimension that includes openness, extraversion, conscientiousness, neuroticism, and agreeableness (Rothman & Coetzer, 2003). It shapes one's early life and influences other dimensions (Velasco et al., 2016).

- *Internal dimensions* formalize the core of many diversity efforts which include uncontrolled traits between and among people (Velasco et al., 2016). These factors are sexual orientation, gender, physical ability, ethnicity, race, and age (Maj, 2015).

- *External dimensions* are about controllable aspects of life that might change over time (Velasco et al., 2016). These are religion, income, personal and recreational habits, appearance, work experience, education, parental and marital status, and geographic location (Maj, 2015).

- *Organizational dimensions* include aspects of culture in a workplace. Development opportunities or promotion are impacted by this dimension. These are management status, work location, work field, unit or division, union affiliation, and seniority (Velasco et al., 2016; Maj, 2015).

Besides Gardenswartz and Rowe (2003)'s model there are many other diversity models. Shortly, Rijamampianina and Carmichael (2005) state that diversity has three facets like an iceberg: visible, and secondary tertiary dimensions. According to Kreitz (2008) diversity has four dimensions which are internal characteristics, personality, external characteristics, and organizational characteristics. Lumadi (2008) also mentions that dimensions of diversity consist of visible and non-visible differences. Also, Milliken and Martins (1996) reported that diversity as diversity in observable and underlying attributes. Apart from different diversity models, there are also conceptual studies such as Capitman (2002), Mazur (2010), Maj (2015), and Rathore (2018) that discuss and define diversity dimensions.

In literature, there are many empirical studies focusing on diversity dimensions. Point and Singh (2003) examine the online texts of the 241 MNCs in eight countries across Europe and their construction of the meaning of diversity through its dimensions. As a result, they reveal the definition of diversity and its dimensions by comparing statements from 241 companies. Similarly, Singh and Point (2004) aim to examine the web-based promotion of diversity by 241 MNCs in eight European countries. They identify drivers for diversity management and six stages of diversity management. Velasco et al. (2016) focus on diversity at Gulf College Oman by surveying sixty lecturers and personnel. They use Gardenswartz and Rowe (2003)'s four diversity dimensions and conclude workforce diversity is highly evident.

2.2. Dimensions of Equity

Equity means the absence of systematic disparities between groups (Ciuk, 2022). Even though equity and equality are controversial terms, in most of the studies they are used interchangeably (Espinoza, 2007). Therefore equality is preferred to be used in this study.

The Equality Act 2010 is a model for the dimensions of equity. It protects people from discrimination in the workplace (Fell & Dyban, 2017). It is the outcome of 14 years of campaigning by human rights organizations and equality specialists. The act is not the end of the struggle for equality, but it is

important for new beginnings (Hepple, 2010). It is regularly updated, and updates are published in open-access resources (Fell & Dyban, 2017). Previous anti-discrimination laws united under this Act (Manthorpe & Moriarty, 2013; Fell & Dyban, 2017). There are nine protected dimensions in the Act (Ashtiany, 2011; Fell & Dyban, 2017; Hepple, 2010): age, gender reassignment, disability, marriage and civil partnership, pregnancy and maternity, religion and belief, race, sexual orientation, and sex.

Equality has been studied in many aspects in many different fields. French (2005) investigates equality from the perspective of strategic change. Progress reports of more than 1970 organizations in Australia are used to define different approaches to equality management. According to the findings, decision structures, justice perspective, and policy type affect the outcome during equity management. Likewise, Ozbilgin et al. (2012) question the effectiveness of the diffusion of gender equality policies and practices in two Muslim-majority countries. Manthorpe and Moriarty (2013) try to identify what is known about day center provision for older people from different sexual orientations, disability, or religions in the UK using equity dimensions. They search the electronic bibliographic databases which are 605 articles, reports, and websites in total. In the end, they observe that day center activities are context-free, and the aims of their interventions are multiple or unclear. Moreover, Ali (2015) discusses gender equality in the workplace in terms of different theories. Alhejji et al. (2018) explore the forces that support and block gender equality efforts by interviewing sixteen personnel in a British MNC operating in Saudi Arabia. According to the findings, while formal institutions support gender equality, informal forces are formidable. As conceptual studies, Haq and Ng (2010) deeply discuss employment equality and workplace diversity in Canada. Similarly, Livingstone (2020) offers a five-step plan to promote racial equality in the workplace.

2.3. Dimensions of Inclusion

Inclusion regards the engagement of the individual team members and the overall teams (Fajerson, 2017). It involves practices that assure the backgrounds of different groups or individuals are culturally and socially accepted, equally treated, and welcomed (Thompson, 2017).

In literature, there are different categorizations for inclusion dimensions. Mor-Barak (1998, 2016) classify five inclusion dimensions such as workgroup cooperation and team cohesion, involvement in organizational social activities cognitive sharing with supervisors, belongingness to the organization, and value by senior management. From another point of view, Shore et al. (2011)'s model is based on Brewer's optimal distinctiveness theory which has four dimensions such as assimilation, differentiation, optimal inclusion, and exclusion. Romansky et al. (2021) develop Gartner Inclusion Index and identify seven key dimensions of inclusion which are explained below:

- *Fair treatment*: Helping strategic objectives of the organization are rewarded and recognized fairly.
- *Integrating differences*: Opinions of all individuals are respected and valued.
- *Decision making*: Team members fairly consider others' ideas and suggestions.
- *Psychological safety*: Expressing true feelings of oneself is welcomed at work.
- *Trust*: Communication is honest and open.
- *Belonging*: People care about each other's needs.
- *Diversity*: Managers are as diverse as the broader workforce.

Inclusion in the workplace is a term that has many aspects to study. Tang et al. (2015) explore the concept of inclusion by interviewing fifty-four respondents from twelve companies in China. They identify seven inclusion management practices and three challenges for implementing inclusion management. Similarly, Ohunakin et al. (2019) investigate the effects of inclusion and diversity management on organizational outcomes by surveying 384 respondents in Lagos branch employees of Shell Corporation. The findings show that successful inclusion and diversity management has a positive effect on employees' performance and job satisfaction. Ng et al. (2022) explore the relationship between

self-efficacy and inclusion by surveying 210 workers in Australia. They find that some inclusion dimensions are more important than others in promoting self-efficacy for skilled migrant workers. Likewise, Jung and Welch (2022) explore the determinants of inclusion in the workplace by surveying 9,925 scientists of all ranks in 521 academic institutions in the US. They find that inclusion is explained by the relationship between gender, race, and professional networks.

3. Methodology

3.1. Research Setting and Data Collection

This study aims to provide insight into practices in C&P and its construction of DEI dimensions and its advancements in their communications to stakeholders through the annual DEI reports. Some prominent lists help to choose one of the best diverse companies like “*Top20 Fortune 500 Companies on Diversity and Inclusion*”, and “*2022 Top50 Companies for Diversity*” which assess the DEI performance of MNCs by using certain measurements. It is chosen from the list of “*Global Fortune 500*” because it provides an inside look into one of the best diverse companies and why employees enjoy working for them (Fortune, 2022). C&P is a caring and innovative company that reimagines a healthier future for all people. It is one of the largest MNCs with almost 34,000 employees and provides household and personal care products mainly and the C&P brand is in more dwellings than any other brand in the world. It is such a diverse MNC that serves all over the world (C&P DEI Report, 2022).

Qualitative research provides an in-depth understanding of meanings, processes, and contexts (Maxwell, 2012). Also, web-based materials have an advantage over surveys and interviews as without any bias from respondents, accurate data can be obtained for samples related to the sensitive nature of the inquiry (Point and Singh, 2004). Due to this study is based on a case study and focuses on DEI reports, a qualitative method with a deductive approach is selected. The data is collected from the company’s website which is publicly accessible. C&P’s corporate website is only provided the 2021 and 2022 DEI reports. So, there are only biennial reports as the primary data source which are seventy-one pages in total. It is important to indicate that only DEI reports of the company are considered, other information on the company’s website is excluded.

A content analysis of DEI Reports is selected as the methodology for this study. Researchers can use content analysis to document and identify the views, attitudes, and interests of individuals, small, large, or diverse cultural groups also in evaluation work to compare communication content against previously documented objectives (Drisko and Maschi, 2016). Point and Singh (2003) and Manthorpe and Moriarty (2013) both used this approach when analyzing texts obtained from the company’s website, documents, or reports.

In this study, themes, categories, and codes are identified through a content analysis of DEI reports. MAXQDA software program is used to facilitate the coding and categorizing of data. One of the strategy to ensure the trustworthiness of the research is to conduct member checking. It refers to the involvement of participants in the data analysis process, providing opportunities for them to read, comment on and contribute to the findings (Curtin and Fossey, 2007). In coding and categorizing process member checking is applied to ensure trustworthiness. In addition, the DEI advancements of C&P between the years 2021-2022 are examined. Lastly, Gardenswartz and Rowe (2003)’s diversity dimensions, equity dimensions of Equality Act 2010, and Shore et al. (2011)’s inclusion dimensions are used to deduce the differences and similarities between DEI reports and DEI dimensions from the literature.

4. Data Analysis

To understand the DEI image of C&P through its annual DEI reports, a deductive approach is used to analyze the qualitative data to define themes in the reports that are related to the literature and research objectives. Deductive research starts with an existing theoretical base (Woiceshyn and Daellenbach, 2018). It refers to data analyses that set out to test whether data are consistent with prior theories, assumptions, or hypotheses constructed by a researcher (Thomas, 2006). So, DEI literature has been

reviewed both separately and holistically then key concepts have been identified and refined. After reviewing, the 2021-2022 DEI reports are transferred to the Maxqda program.

Once the data files are put into a common format, the analysis is prefaced with an in-depth reading of reports. After a deep review of DEI literature, general idea has started to shape about what to investigate in DEI reports. Getting a sense of the overall contents and developing possible categories are needed. Therefore, holistic coding is preferred in data analysis process. Holistic coding is an attempt to get basic themes or issues in the data by absorbing them as a whole rather than by analyzing them line by line. It is implementable when the researcher already has a general idea of what to search in the data, or as a first step to see, chunk the text into broad topic areas (Saldana, 2013). From this point of view, rather than line-by-line coding, the DEI activities, practices, and developments of the company are coded to understand how the company perceive and implement DEI.

The DEI strategy of C&P is based on four pillars: people, community, supplier diversity, and communication. Each pillar has its own goals and objectives (C&P DEI Report, 2022):

- People: Implementing policies, learning experiences, raising awareness, building empathy, advocating, and creating opportunity.
- Community: Changing positively to be an ally.
- Supplier Diversity: Advancing the success of diverse business owners and supporting women-owned and minority suppliers.
- Communication: Being transparent, building trust, and creating dialogues to advance DEI efforts.

2021 is the beginning of the DEI reports for C&P even though DEI has been a core priority throughout C&P’s history. After in-depth reading, similar concepts are identified and grouped under categories. Next, they are coded under four pillars of C&P. In Figure 1, a single case model for the 2021 report is showed.

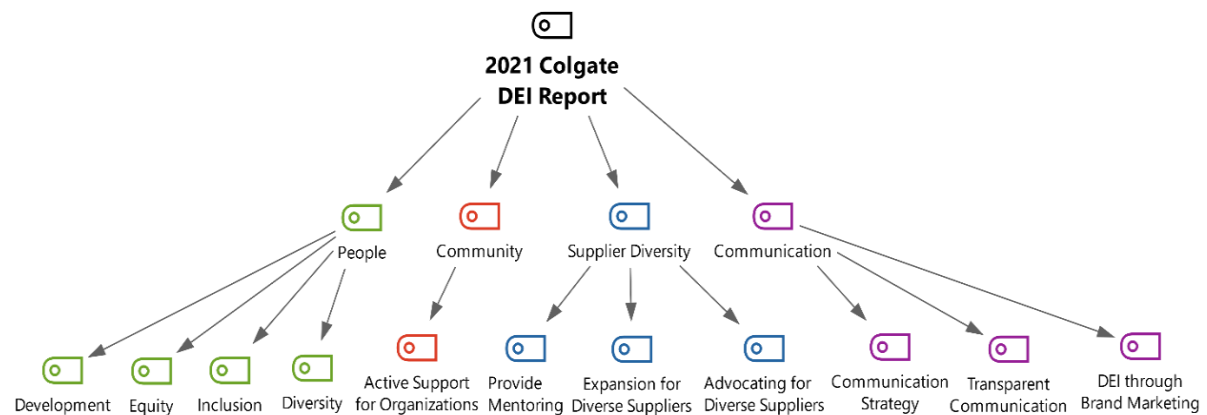


Figure 1. Single Case Model of 2021 C&P DEI Report (Code Hierarchy)

At the end of the analysis, eleven categories under four main themes are obtained. Firstly, the theme of “people” had four categories. The first category of “development” has nine different leadership programs that emphasize career advancement in five different places. The second category of “equity” is mainly about pay parity which is mentioned five times and there is one point touched on fairness in hiring and advancement. C&P handles “inclusion” extensively. Raising awareness and building empathy are mentioned five times. In four different places, measurements are explained to see the company progress and awards in creating a more inclusive organization. Besides, seven training are mentioned focusing on bias and allyship for an inclusive environment. Managers’ accountability is also indicated three times which is profoundly important that they all feel accountable for creating inclusive teams. The category of “diversity” is emphasized fourteen times in this section. C&P gives importance

to a diverse hiring slate and mention four times in the report and state two times about investing in relationships. Also, three times diversity is explained by numbers.

Secondly, the theme “community” has only one category which is “active support for organizations”. It is one of C&P’s priorities, all supportive activities are listed under this category. Eighty-seven supportive activities are mentioned in the report and six times these supportive activities are underlined. Specifically, there are two active supportive activities to allocate funds to pets and sustainability; six volunteering, and organizing campaigns for LGBTQIA; ten partnerships, scholarships and creating opportunities for disabilities and veterans; two partnerships for diverse business development centers; six active supports to various organization for positive change; thirty-two scholarships, sponsorships and active support for education and advancing civil rights which were mainly for people with different ethnicity, following with women and children; twenty-nine donating, partnering helping and supporting to organizations for health, oral care and handwashing in total.

Furthermore, “supplier diversity” has three categories. “Provide mentoring” to companies is for suppliers which is mentioned only one time. “Expansion for diverse suppliers” is another category under this theme by stating opportunities for underrepresented business owners three times in the report. Also, there are seven active supports for “advocating for diverse suppliers”. Lastly, under the “communication” theme, there are three categories. In “transparent communication”, three different methods are shared. “Communication strategy” is emphasized eleven times. There are four video links for “DEI through brand marketing” in the report.

After finishing the 2021 DEI report, the 2022 DEI report is analyzed by using the same software program. Once deep reading has been completed, similar categories has been grouped under related themes. In Figure 2 the overall code hierarchy is showed.

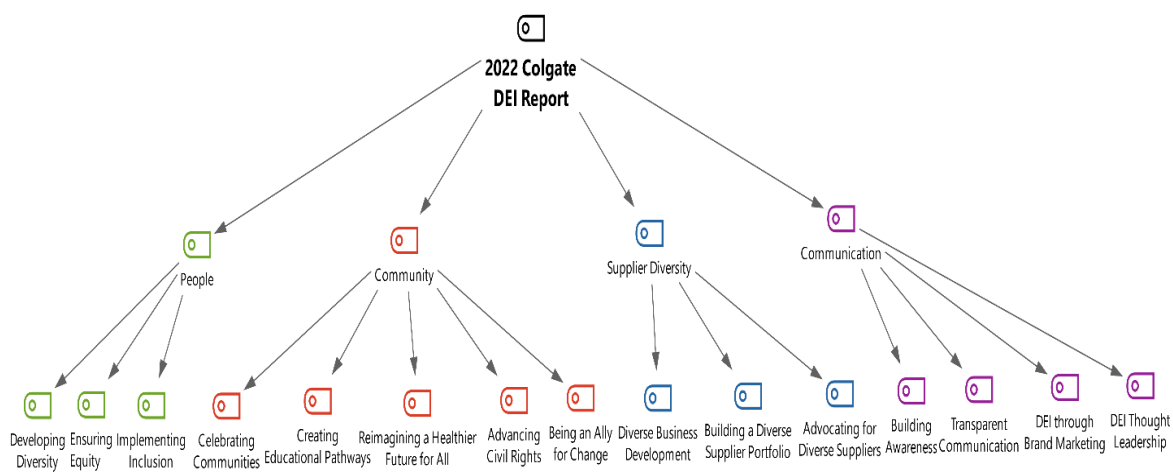


Figure 2. Single Case Model of 2022 C&P DEI Report (Code Hierarchy)

In the 2022 DEI report of C&P, fifteen categories are derived under four main themes which are the same themes in the 2021 report. Primarily, the theme “people” have three categories. The first category of “developing diversity” is indicated thirty-six times in the report. Diversity numbers and rates are given seventeen times basically about ethnicity and gender. There are four different leadership development programs. Eleven current practices and future goals are stated to improve the diverse representation of the company. “Ensuring equity” is mainly about pay parity which is mentioned three times. “Implementing inclusion” is emphasized forty-two times. Particularly, creating a culture of belonging is stressed four times. It is also necessary to mention that there is a six-item inclusion checklist for C&P people. There are trainings and the importance of trainings are stated about inclusion four times in the report. Managers accountability practices are mentioned five times. ERG (Employee Resource Group) is a voluntary employee-led community that fosters inclusivity (C&P DEI Report, 2022). C&P

joins thirteen inclusive activities through ERG. The inclusion index and surveys are signified seven times to measure the inclusion level of the company.

Moreover, five categories are obtained under the theme “community”. It is mentioned thirty-five times in total and emphasize its importance seven times. “*Celebrating communities*” is about promoting diversity and inclusion and creating a strong sense of belonging. Eight practices are saved to support and promote underrepresented communities all over the world. “*Creating educational pathways*” for underrepresented and underserved young people is considered greatly by C&P and explained in eight different practices. “*Advancing civil rights*” is a category that state four supportive practices. Three practices are mentioned under the category of “being an ally for change”. Lastly for the theme “*reimagining a healthier future for all*” was another category that is in conjunction with the company strategy and refer to five practices in the report.

Furthermore, the theme “supplier diversity” has three main categories. First category “*advocating for diverse suppliers*” encourage collaboration among C&P partners and emphasize nine times to help this effort. “*Building a diverse supplier portfolio*” is about increasing the number of diverse suppliers and practices for suppliers are explained two times. “*Diverse business development*” assess the development of supplier diversity and write about future goals two times. Finally, four main categories are obtained under the theme of “communication”. The first category of “*building awareness*” is emphasized five times in the report and one practice is explained. The second category “*DEI thought leadership*” is mentioned four times which is about performance and identifying opportunities for improvement. Four times the category of “*transparent communication*” is discussed and stated about the workshop series they make. The last category “*DEI through brand marketing*” gives eighteen video links. In Table 1 the final data structure is indicated outlining codes, categories, and themes by year.

Table 1. Final Data Structure

Codes	Categories	Years Reports	Themes
Emphasizing pay parity and fairness in hiring and advancement of employees	Equity	2021 DEI REPORT	PEOPLE
Supporting leaders and employees through leadership programs and career advancement	Development		
Giving diversity rates and numbers of the company in terms of ethnicity and gender, stating diverse hiring slate, and mentioning the importance of investing in a relationship	Diversity		
Giving information about activities for raising awareness and building empathy, also informing about trainings, managers accountability, and measurements for a successful inclusion	Inclusion		
Giving diversity rates and numbers of the company in terms of ethnicity and gender, explaining leadership programs and activities for improving diverse representation	Developing Diversity	2022 DEI REPORT	PEOPLE
Emphasizing pay parity	Ensuring Equity		
Creating a culture of belonging through inclusion checklist, trainings, manager accountability, inclusion with the help of Employee Research Group (ERG), also measuring inclusion through index and surveys	Implementing Inclusion		
Supporting, sponsoring, and partnering with organizations related to pets and sustainability, LGBTQIA+, disabilities and veterans, business development, education and civil rights, health, oral care, handwashing, hygiene, and many activities for positive change	Active Support for Organizations	2021 DEI REPORT	COMMUNITY
Providing a healthier future with innovative products, campaigns, and activities related to health, oral care, handwashing, and hygiene	Reimagining a Healthier Future for All	2022 DEI REPORT	

Codes	Categories	Years Reports	Themes
<p>Striving to be an ally for positive change</p> <p>Supporting organizations for advancing civil rights</p> <p>Supporting education for underserved and underrepresented young people</p> <p>Supporting and raising awareness for underrepresented communities all over the world by celebrating their achievements and challenges.</p>	<p>Being an Ally for Change</p> <p>Advancing Civil Rights</p> <p>Creating Educational Pathways</p> <p>Celebrating Communities</p>		
<p>Providing mentorship to the suppliers who promote the DEI goals of C&P.</p> <p>Striving to create and expand business opportunities for underrepresented business owners.</p> <p>Encouraging collaboration among partners who promote the DEI goals of C&P.</p>	<p>Provide Mentoring</p> <p>Expansion for Diverse Suppliers</p> <p>Advocating for Diverse Suppliers</p>	2021 DEI REPORT	SUPPLIER DIVERSITY
<p>Giving numbers and rates for diverse suppliers and referring to activities for suppliers.</p> <p>Reviewing portfolios to create opportunities for new diverse suppliers or to develop the capabilities of existing ones.</p> <p>Encouraging collaboration among partners who promote the DEI goals of C&P.</p>	<p>Diverse Business Development</p> <p>Building a Diverse Supplier Portfolio</p> <p>Advocating for Diverse Suppliers</p>	2022 DEI REPORT	
<p>Being accountable and transparent about DEI strategies.</p> <p>Building trust among stakeholders and promoting dialogue around DEI and increasing visibility of programs to strengthen company culture.</p> <p>Giving four video links of marketing campaigns to show diverse brands and consumers of C&P.</p>	<p>Transparent Communication</p> <p>Communication Strategy</p> <p>DEI through Brand Marketing</p>	2021 DEI REPORT	COMMUNICATION
<p>Leveraging the potential of each person to their fullest ability by being open, honest, respectful and empathetic, curious, and receptive.</p> <p>Being a thought leader on DEI issues and striving to be an ally for change by evaluating performance and defining opportunities for advancement.</p> <p>Discussing issues transparently and openly, organizing, and participating in workshops, offices</p> <p>Giving eighteen video links of marketing campaigns to position brands and demonstrate the diversity, values, and purpose of the company and leverage cultural insights.</p>	<p>Building Awareness</p> <p>DEI Thought Leadership</p> <p>Transparent Communication</p> <p>DEI through Brand Marketing</p>	2022 DEI REPORT	

4.1. C&P’s Advancement of DEI between 2021 and 2022

DEI reports of an MNC provide readers with a glimpse into DEI practices in organizations. It supplies a transparent record of advancement in DEI, including achievements and opportunities for improvement (C&P DEI Report, 2022). In the 2021 report, Noel Wallace who is the Chairman, President, and CEO of C&P writes a letter that he wants to make necessary changes real and lasting, and he is conscious enough that kind of change cannot happen overnight. It takes time to listen, learn and act. 2021 is the beginning of the DEI report for C&P despite C&P is not a freshman for DEI issues. It has so many practices before reports. Even so, only 2021 and 2022 DEI reports are analyzed. In the 2022 report,

Derek Gordon who is the Chief DEI Officer refers to this advancement by saying “we are better than we’ve ever been. We will be better than we are.” Due to C&P has numerous DEI practices, a few progresses have been listed between the reports 2021 and 2022. By the way, It is necessary to inform that DEI reports has mostly been published at the end of the year or at the first quarter of the new year. So, readers can take into consideration that DEI 2021 report communicates actions over the last year while DEI 2022 report is based on actions over 2021. In the following a few DEI advancements are looked through.

As a beginning, C&P is presented a program “*Let’s Talk About Race*” in 2021. It helps managers to understand the different experiences of people in daily life and provides more empathetic perspectives. C&P also joins “*the MOVER coalition (filling 10,000 leadership positions with Black Brazilians.*” They focus on being diverse for senior positions. In addition, C&P adds new program called “*DLCs (Diversity Leadership Councils)*” which is responsible for constituting inclusive leadership practices and talent management at selected locations. “*The Coaching Circle Program*” is designed to build career advancement and strengthen networks for African and Black American employees. Additively, all C&P managers receive “*Unconscious Bias Training*” to elevate biases. “*Allyship Trainings*” are also provided for C&P managers to be inclusive leaders.

Furthermore, another advancement is virtual discussions with an Australian team for “*NAIDOC (National Aboriginal and Islander Day of Celebration)*”. These discussions provide a vision about supportive activities for Indigenous communities. Likewise, C&P begin to recognize “*Juneteenth (commemoration of the freeing of enslaved African Americans in 1865)*” as a company holiday since 2022. Additionally, in Mexico, the first anniversary of the DEI is celebrated. C&P always pays great attention to gender equality. Another advancement from the report 2021 to 2022 is the “*We S.T.A.N.D. Together*” strategy. Inspiring, courageous, and inclusive leadership in North America was one of its goals. To accomplish this, an “*Inclusive Leadership Series*” in partnership with “*CATALYST (a global nonprofit organization to accelerate women into leadership)*” is started in 2021. Also, they update the language in job postings to be more inclusive and start to include more gender-neutral language.

Moreover, C&P participates in monthly interactive workshops of “*Chief Human Resources Officer*” and “*Chief Diversity Officer Workshop Series*”, hosts by the CEO, to discuss DEI issues. Supplier diversity is also another critical issue. So, it is also important to state that C&P hold its first virtual “*Indirect Procurement Diversity Fair*” for suppliers in North America. It ensures a meaningful atmosphere for suppliers and stakeholders to discuss the future of C&P and set a proper model for their operations by connecting leaders directly. Besides “*Functional Portfolio Reviews*” are improved to create opportunities for new diverse suppliers and develop the skills of existing ones. Additionally, C&P internally hosts virtual supplier forums. It provides feedback from suppliers to improve themselves.

Besides, helping and supporting underserved communities is important for positive change and allyship. For instance, C&P expands its partnership with “*UNCF (United Negro College Fund)*” to make higher education more accessible and expose students to career pathways at C&P and provide them with a scholarship. Subsequently a career exposure program is introduced for high-potential university graduates in South, East, and West Africa. In South Africa, C&P helps the children at an underserved school, they raise funds and donate 235 pairs of school shoes. There is also the “*Inspire Our Future*” program which is for Black African American students to follow their careers. The amount of the scholarship is \$10,000 and renewable for two years. Similarly, another program called “*Keep India Smiling*” targets financial scholarships and mentorship opportunities for talented people and aims to help women in poverty. Likewise, another program in India “*Leave/Time-off Policy*” is for the diverse needs of a multi-generational workforce. Through this program, equal opportunity is given to parents regardless of sexual orientation or gender.

Lastly, C&P uses distinctive channels to promote its DEI efforts. For example, C&P has the Netflix film “Sisters on Track” which illustrates the impact of C&P Women’s Games. Likewise, C&P gives video links in every DEI report. In 2021 there are only four video links for DEI through Brand Marketing on the report while eighteen video links are given in 2022. To visualize of difference between DEI reports of 2021 and 2022, word clouds are obtained by using Maxqda Software Program (Figure 3).

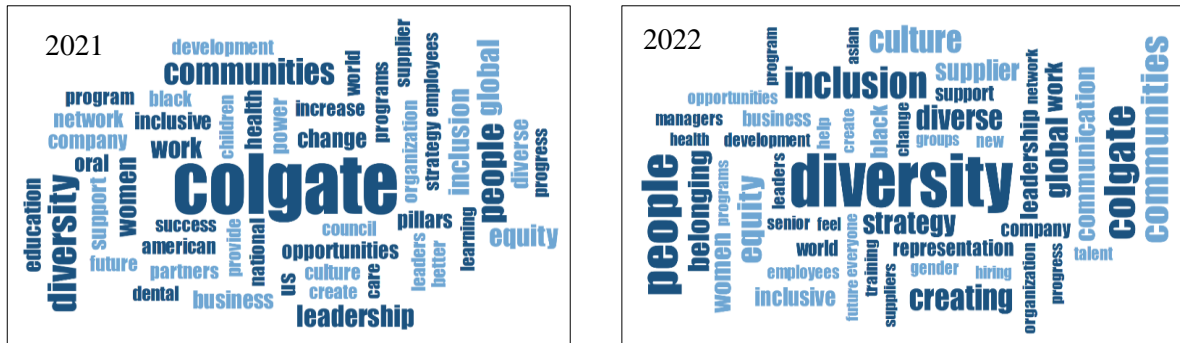


Figure 3. Word Clouds of 2021 and 2022 DEI Reports of C&P

5. Findings

In this section, DEI dimensions models and categories from the DEI reports are compared. Gardenswartz and Rowe (2003)’s diversity dimensions, equity dimensions of the Equality Act, (2010), and Romansky et al. (2021)’s inclusion dimensions are overlapped with the categories of the DEI reports which is indicated in Table 1. Elements of DEI dimensions models are searched line by line from 2021 and 2022 DEI reports. Related words are also considered while searching. As a result of the data analysis, some of the categories intersect with the DEI dimensions in literature as some of them do not (Figure 4). By the way, some categories are congregated together from the 2021 and 2022 reports which seem to same such as “implementing inclusion” and “inclusion”, “developing diversity” and “diversity” or “ensuring equity” and “equity” when it is necessary.

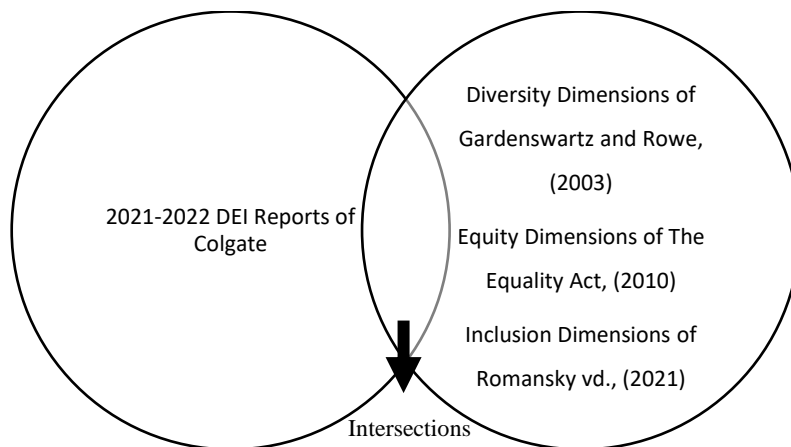


Figure 4. Venn Diagram for DEI Dimensions

Firstly, Gardenswartz and Rowe (2003)’s diversity dimensions consist of four main and twenty-seven sub-dimensions which are “openness, extraversion, conscientiousness, neuroticism, agreeableness, sexual orientation, gender, physical ability, ethnicity, race, age, religion, income, personal and recreational habits, appearance, work experience, education, parental and marital status, and geographic location, management status, work location, work field, unit or division, union affiliation and seniority.” The categories obtained from two reports have twenty-six categories (Table 1). All twenty-seven subdimensions of Gardenswartz and Rowe (2003) are included and overlapped with twenty-six categories of our data. There are some differences and intersections.

The findings show that nine categories of the reports are different from Gardenswartz and Rowe (2003)'s diversity dimensions while nine dimensions of Gardenswartz & Rowe (2003) are different from both DEI reports. However, six categories from the reports intersect with Gardenswartz and Rowe (2003)'s dimensions of diversity. Specifically, the categories of *“ensuring equity, implementing inclusion, healthier future for all, creating educational pathways, active support for organizations, communication strategy, DEI through brand marketing, and DEI thought leadership”* are different from Gardenswartz and Rowe (2003)'s dimensions. These or related categories could not be attained in Gardenswartz and Rowe (2003)'s diversity dimensions model. Likewise, dimensions of *“income, appearance, personal-recreational habit, marital status, neuroticism, work content field, union affiliation, work experience, and management status”* could not be found in both reports. On the other hand, there are some intersections between *“developing diversity, active support for organizations, being an ally for change, celebrating communities, all categories for supplier diversity, transparent communication and building awareness”* and *“gender, sexual orientation, ethnicity, age, race, religion, educational background, parental status, openness, conscientiousness, agreeableness, extraversion unit or division, physical ability, geographic location, and work location.”* Intersections with referential quotations from both reports is shown in Figure 5.

Secondly, the Equality Act, (2010) for equity dimensions is overlapped with the categories of DEI reports. The Equality Act, (2010) has nine dimensions which are *“age, disability, gender reassignment, marriage and civil partnership, pregnancy and maternity, race, religion and belief, sex and sexual orientation.”* Twenty-six categories obtained from both reports which was shown in Table 1. All nine dimensions of the Act are counted, and twenty-six categories of the reports are included then deep reading has started again to search the dimensions of the Act. According to the findings, *“ensuring equity, implementing inclusion, active support for organizations, healthier future for all, being an ally for change, advancing civil rights, creating educational pathways, celebrating communities, all categories for supplier diversity, transparent communication, communication strategy, DEI through brand marketing, building awareness, and DEI thought leadership”* are different from the Act. Likewise, *“gender reassignment, pregnancy and maternity, marriage and civil partnership”* are different from both reports. No information about these dimensions is indicated.

Table 2. Referential DEI quotations from the reports

Referential Quotations	Categories of DEI Reports	Diversity Dimensions
<i>“Women represent 50% of our salaried and clerical (non-manufacturing) workforce” (DEI, 2021: P19).</i>	Developing Diversity	Gender, Sexual Orientation, Ethnicity, Age, Race, Religion, Educational Background, Parental Status
<i>“If we are to innovate and succeed in the marketplace, we have to work together” (DEI, 2022: P37).</i> <i>“We must always be listening, learning and growing” (DEI, 2022: P37).</i>	Being an Ally for Change	Openness, Conscientiousness, Agreeableness, Unit or Division
<i>“Our success begins with our talent and our ability to leverage the potential of each and every person to their fullest ability. To do that, we have to be open and honest, respectful and empathetic, curious and receptive” (DEI, 2022: P37).</i>	Celebrating Communities	Openness, Extraversion
<i>“Our focus is to expand our work with diverse suppliers to increase our spend across all business units and engage leaders to provide mentoring to enable their success. We want to encourage greater collaboration among our partners to engage minority- and women-owned businesses and align with C&P's DE&I goals” (DEI, 2022: P35).</i>	All categories for Supplier Diversity	Geographic Location, Work Location
<i>“To get even better, we will continue to hold ourselves accountable and be transparent about our DE&I strategies” (DEI, 2021: P28).</i>	Transparent Communication	Openness, Conscientiousness
<i>“If we do these two things well, when we maintain diverse, open and honest input from each other, our partners and customers, we succeed” (DEI, 2022: P2).</i>	Building Awareness	Openness, Extraversion, Agreeableness, Physical Ability

Referential Quotations	Categories of DEI Reports	Equality Dimensions
"We continue to hire women at a rate equal to or greater than the rate of men." (DEI, 2022, 11).	Developing Diversity	Age, Religion and Belief, Sex, Sexual Orientation, Race, Disability
Referential Quotations	Categories of DEI Reports	Inclusion Dimensions
"C&P has always worked to foster a diverse and inclusive environment and we are proud of the progress we've made" (DEI, 2021, 19).	Developing Diversity	Diversity
"We are institutionalizing processes that drive equality in hiring and advancement opportunities and reviewing existing processes to ensure equitable treatment for all C&P people" (DEI, 2022, 27).	Ensuring Equity	Fair Treatment
"We aspire to create a company that represents the world around us, and for everyone in our global communities and reviewing existing processes to ensure equitable treatment for all C&P people" (DEI, 2022, 27).	Implementing Inclusion	Integrating Differences and Belonging
"We support US veterans for their service to the nation" (DEI, 2021: 25).	Celebrating Communities	Integrating Differences
"We stand with LGBTQIA+ communities" (DEI, 2021: 24).		
"In order to be recognized as a trustworthy company dedicated to diversity, equity and inclusion, it is essential that we transparently and openly discuss where we are as an organization, and where we want to go" (DEI, 2022: 37).	Transparent Communication	Decision Making, Trust
"Juneteenth is just one example of the many events, activities and symposiums that the group offers to build understanding and inclusion" (DEI, 2021: 17).	Building Awareness	Integrating Differences

However, there is an intersection between two groups. The category of "developing diversity" from the reports intersect with the dimensions of "age, religion and belief, sex, sexual orientation, race and disability." Intersections with referential quotations is shown in Figure 5.

Finally, Romansky et al. (2021)'s inclusion dimensions overlap with the categories of the reports. Romansky et al. (2021) have seven inclusion dimensions which are "fair treatment, integrating differences, decision making, psychological safety, trust, belonging and diversity". DEI reports have twenty-six categories in total which was shown in Table 1. After overlapping some differences and intersections are obtained. The findings indicate that DEI categories "active support for organizations, healthier future for all, being an ally for change, advancing civil rights, creating educational pathways, communication strategy, DEI through brand marketing, all categories for supplier diversity, and DEI thought leadership", are different from Romansky et al. (2021)'s inclusion dimensions. The dimension of "psychological safety" do not match any of the categories of the reports. On the other hand, most of categories of the reports intersect with inclusion dimensions. The categories "developing diversity, ensuring equity, implementing inclusion, celebrating communities, transparent communication, building awareness" intersect with "diversity, fair treatment, integrating differences, belonging, decision making, and trust." In parenthesis, Romansky et al. (2021) reconsider diversity inside the dimensions of inclusion because organizations can achieve desired outcomes only by including diversity in inclusion. For that reason, diversity is reconsidered in an inclusion dimension repeatedly.

6. Discussion and Conclusion

This study focuses on the dimensions of DEI to provide insight into how a company implement DEI based on DEI reports. It is understood which dimensions of DEI are implemented, emphasized, or overemphasized in an MNC by comparing it with the literature and its advancements in DEI efforts over the years. According to our findings some dimensions overlap with the literature while some new dimensions emerge which cannot be found in the literature. Our findings can be conceptually extended and included in DEI dimensions and applied by other companies in practice.

Specifically, intersections support diversity dimensions in literature. “*Openness, conscientiousness, agreeableness, extraversion, and ability*” are emphasized extensively. However, it can be said that in both reports, “*ethnicity, race, and gender*” are over-emphasized as it can be easily seen from the rates, graphs, and many practices and trainings. “*Religion, age, educational background, and parental status*” are relatively less mentioned dimensions of diversity. It is said that that in most of the research, ethnicity, race, and gender are over-emphasized and focus on limited diversity dimensions (Rathore, 2018). Also, any information could not be found about the dimensions of “*income, appearance, personal-recreational habit, marital status, neuroticism, and work experience*.”

Furthermore, “*pay parity*” is emphasised consistently which is critically important for equity dimensions. But it is not included in the Equality Act. Also, reports emphasize “*sexual orientation*” in many pages on the other hand no information is found about “*gender reassignment*”. Likewise, there is only one practice in India “*Leave/Time-off Policy*” for parents while no other information is found for “*pregnancy*” and “*maternity*”. In addition, it cannot be inferred any information about approaches to “*married people*” or “*civil partnerships*”. In addition, it can easily be realised that “*psychological safety*” is ignored in reports. On the other hand, great importance is given to inclusion in both reports. There are many trainings and practices for integrating differences and creating a culture of belonging. Also, there are many other inclusive practices mentioned in both reports.

This study contributes to both literature and practice. Firstly, as it is evident by the literature above, DEI is not new, it dates back to 1960’s Civil Right Movement in this sense DEI evolved over time (Beavers, 2018) and continue to attract many researchers to study on this topic. This study hopes to fill in many gaps about dimensionalising DEI in the literature by analyzing the DEI report of an MNC. In addition, creating educational pathways for underrepresented groups, active support for organizations, supplier diversity, and brand marketing can be considered and examined as new dimensions of DEI. Moreover, it is hoped that practical DEI dimensions in literature would assist practitioners to manage DEI and help MNCs to become increasingly inclusive workplaces. Lastly, some gaps such as empirical definitions and dimensions of diversity pointed out by Point and Singh (2003) and Singh and Point (2004) in their work are hoped to fill by using DEI reports for DEI dimensions.

While this study provides a deeper understanding of annual DEI reports of MNCs, it has some limitations. First of all, our study is based on a case study of C&P. Although a case study can deepen our understanding of the dimensions and helps to see advancements of DEI in an MNC, our findings might have limited generalizability to other MNCs in the world. Maj (2015) state that every company can freely choose the dimensions of DEI interesting and important to them. Generally, it depends on the location of the industry or organization. Therefore, reports do not necessarily have to include all the dimensions and depending only on reports could be deceptive to understand DEI sense in the workplace. In addition, C&P is an American-based company and cannot provide a worldview on companies. Only 2021 and 2022 DEI reports are analyzed, and all other information was excluded due to websites can frequently be updated. However, focusing only on DEI reports may not convey the DEI sense of the company. Other information on company’s website would be better to consider.

Also, another limitation that is necessary to mention is about reports. C&P start reporting in 2021 so only analyze two years reports could be analyzed. For that reason, it is hard to get general idea of DEI environment only by looking two years reports. So more studies are needed in following years. Lastly, the DEI dimensions in literature, and a C&P do not account for contextual differences so different dimensions can emerge in different MNCs and in different cultural contexts. To advance DEI dimensions more studies are needed worldwide.

A list of suggestions has been compiled based on the data that is collected and analyzed. It is encouraged for future research to do more multiple and comparative case studies. The findings have the potential to add new dimensions to DEI issues. In addition to content analysis of DEI, future research should try to provide insider knowledge through interviews or an in-depth ethnographic study. Later results of the studies could be compared to see if there are any correlations between DEI reports and real workplaces. Also, a longitudinal study of DEI reports could be conducted to analyze how DEI dimensions evolve

and advance. Furthermore, companies which do not have DEI reports but are still diverse and which have web pages special to DEI need to be evaluated. To sum up, future research is needed to illuminate how corporations can better prepare and present themselves in an ever-growing diverse international business world.

References

- Alhejji, H., Ng, E. S., Garavan, T., & Carbery, R. (2018). The impact of formal and informal distance on gender equality approaches: The case of a British MNC in Saudi Arabia. *Thunderbird International Business Review*, 60(2), 147-159. doi: 10.1002/tie.21828
- Ali, F., (2015). Gender equality in the workplace. J. Syed & M. Özbilgin (Ed.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective* (p. 113- 138). SAGE Publications Ltd. Ch.4.
- Ashtiany, S. (2011). The equality act 2010: Main concepts. *International Journal of Discrimination and the Law*, 11(1-2), 29-42. doi: 10.1177/135822911101100204
- Beavers, D. (2018). *Diversity, Equity and Inclusion Framework*. The Greenlining Institute.
- Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances: representations of gender in financial annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 611-636.
- Capitman, J. (2002). Defining diversity: A primer and review. *Journal of the American Society on Aging*, 26(3), 8-14.
- Ciuk, S., Śliwa, M., & Harzing, A. W. (2022). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (Linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*, 1–21. doi: 10.1111/1748-8583.12487
- C&P's DEI Report (2021). *The power of WE: A report on diversity, equity, and inclusion at C&P*. retrieved from <https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites/corporate/corporate/common/pdf/colgate-palmolive-diversity-equity-and-inclusion-report-2021.pdf>, (Accessed Date: 01 July 2023).
- C&P's DEI Report (2022). *2022 Diversity, equity, and inclusion report. We are working to create a more inclusive company and world*. Retrieved from [colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites/corporate/corporate/common/pdf/colgate-palmolive-diversity-equity-and-inclusion-report-2022.pdf](https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites/corporate/corporate/common/pdf/colgate-palmolive-diversity-equity-and-inclusion-report-2022.pdf), (Accessed Date: 01 June 2023).
- Curtin, M., & Fossey, E. (2007). Appraising the trustworthiness of qualitative studies: Guidelines for occupational therapists. *Australian occupational therapy journal*, 54(2), 88-94.
- DeLancey, R. M. (2013). Employees' perceptions of multiculturalism and diversity in multinational corporations. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3559.
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis. Pocket Guide to Social Work Research Methods*. Oxford University Press.
- Diversity. (2022). *2022 top 50 companies for diversity*. Retrieved from <https://www.fair360.com/top-50-list/2022/>, (Access Date: 30 May 2023).
- Equality Act. (2010). *Equality act 2010. A handbook for advisors*. The Stationary Office.
- Espinoza, O. (2007). Solving the equity–equality conceptual dilemma: A new model for analysis of the educational process. *Educational Research*, 49(4), 343-363. doi: 10.1080/00131880701717198
- Fiske, E., & Ladd, H. (2006). Racial equity in education: How far has South Africa come? *Perspectives in Education*, 24(2), 95-108.
- Fell, E. V., & Dyban, M. (2017). Against discrimination: Equality act 2010 (UK). *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 1(25), 188-194. doi: 10.15405/epsbs.2017.01.2

- French, E. (2005). The importance of strategic change in achieving equity in diversity. *Strategic Change*, 14(1), 35-44. doi: 10.1002/jsc.708
- Foy, C. M. (2021). Successful applications of diversity, equity, and inclusion programming in various professional settings: Strategies to increase DEI In libraries. *Journal of Library Administration*, 61(6), 676-685. doi: 10.1080/01930826.2021.1947057
- Fuentes, M. A., Zelaya, D. G., & Madsen, J. W. (2021). Rethinking the course syllabus: Considerations for promoting equity, diversity, and inclusion. *Teaching of Psychology*, 48(1), 69-79. doi: 10.1177/0098628320959979
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, Virginia: Society of Human Resource Management.
- Gomez, E. T. (2022). The Politics of affirmative action: Ethnicity, equity, and state-business relations in Malaysia. *United Nations University World Institute for Development Economics Research*, 1-22.
- Haq, R., & Ng, E. S. (2010). *Employment equity and workplace diversity in Canada*. In *international handbook on diversity management at work*. Edward Elgar Publishing.
- Huq, A. Z. (2018). Racial equity in algorithmic criminal justice. *Duke LJ*, 68, 1043.
- Jora, R. B., Sodhi, K. K., Mittal, P., & Saxena, P. (2022). *Role of artificial intelligence (AI) in meeting diversity, equality, and inclusion (DEI) goals*. In 2022 8th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS) (Vol. 1, pp. 1687-1690). IEEE. doi: 10.1109/ICACCS54159.2022.9785266
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120. doi: 10.1016/j.acalib.2007.12.001
- Livingston, R. (2020). How to promote racial equity in the workplace. *Harvard Business Review*, 98(5), 64-72.
- Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(4), 1-10. doi: 10.19030/jdm.v3i4.4996
- Maj, J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. In *Proceedings of the 9th International Management Conference Management and Innovation for Competitive Advantage 2015*, (November), Retrieved from <http://conference.management.ase.ro/archives/2015/pdf/82.pdf> (Access Date: 03 March 2023).
- Maxwell, J. A. (2012). The importance of qualitative research for causal explanation in education. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 655-661. doi: 10.1177/1077800412452856
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- McCleary-Gaddy, A. (2019). Be explicit: Defining the difference between the office of diversity & inclusion and the office of diversity & equity. *Medical Teacher*, 41(12), 1443-1444. doi: 10.1080/0142159X.2019.1597261
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 230-243.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64. doi: 10.1300/J147v22n01_04

- Mor-Barak, M. E. M., Findler, L., & Wind, L. H. (2016). Diversity, inclusion, and commitment in organizations: International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 71-96.
- Moriña, A. (2017). Inclusive education in higher education: Challenges and opportunities. *European Journal of Special Needs Education*, 32(1), 3-17. doi: 10.1080/08856257.2016.1254964
- Ng, E. S., Rajendran, D., & Waheduzzaman, W. (2023). Promoting workplace inclusion and self-efficacy among skilled migrant workers in Australia. *International Journal of Manpower*, 44(2), 267-282. doi: 10.1108/IJM-01-2022-0044
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organizational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Ozbilgin, M. F., Syed, J., Ali, F., & Torunoglu, D. (2012). International transfer of policies and practices of gender equality in employment to and among muslim majority countries. *Gender, Work & Organization*, 19(4), 345-369. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00515.x
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761. doi: 10.1016/j.emj.2003.09.015
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2021). Diversity and inclusion management: an analysis of practice developments in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(3), 213-229. doi: 10.7433/s116.2021.11
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 109-117.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of industrial psychology*, 29(1), 68-74.
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K., & Deo, K. (2021). *How to measure inclusion in the workplace*. Harvard Business Review, Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace> (Access Date: 30 May 2023).
- Rust, N. A., Abrams, A., Challender, D. W., Chapron, G., Ghoddousi, A., Glikman, J. A., ... & Hill, C. M. (2017). Quantity does not always mean quality: The importance of qualitative social science in conservation research. *Society & natural resources*, 30(10), 1304-1310.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943
- Spector, N. D., Asante, P. A., Marcelin, J. R., Poorman, J. A., Larson, A. R., Salles, A., & Silver, J. K. (2019). Women in pediatrics: Progress, barriers, and opportunities for equity, diversity, and inclusion. *Pediatrics*, 144(5). doi: 10.1542/peds.2019-2149
- Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison. *Long Range Planning*, 37(4), 295-318. doi: 10.1016/j.lrp.2004.05.009
- Syed, J. (2009). Contextualising diversity management. In M. Özbilgin (Ed), *Equality, Diversity, and Inclusion at Work: A Research Companion*, 101-111. Edward Elgar.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874. doi: 10.1080/09585192.2014.985326
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. doi: 10.1177/1098214005283748

- Thompson S. (2017). Defining and measuring ‘inclusion’ within an organization. *K4D Knowledge, Evidence and Learning for Development Helpdesk Report*. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018), Evaluating inductive vs deductive research in management studies: implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 183-195. doi: 10.1108/QROM-06-2017-1538
- Velasco, R., Villar, R., Lunar, R., & Velasco, V. (2016). Diversity in the workplace: evidence from gulf college, Oman. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(4), 73-84. doi: 10.18488/journal.1006/2016.6.4/1006.4.73.84

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %50

2. yazar katkı oranı: %50

Kurumsal kaynak planlama yazılımlarının akıllı kurumsal kaynak planlama yazılımlarına dönüşüm süreci: Robotik süreç otomasyonu örneğiHakan Aşan¹**Özet**

İşletmeler iş süreçlerinin neredeyse tümünü kurumsal kaynak planlama (KKP-ERP) yazılımları ile organize etmektedirler. Malzeme ihtiyaç planlama sistemleri ile ortaya çıkan KKP yazılımları, ihtiyaçlar doğrultusunda işletme içinde çok geniş bir alanı kapsayan günümüzdeki haline ulaşmıştır. KKP yazılımları yeni teknolojilerin etkisiyle artık farklı bir boyut kazanmıştır. Yapay zekâ, makine öğrenmesi, akıllı nesnelere, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik gibi teknolojiler KKP için farklı bir bakış açısı ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yapıya KKP ya kazandırdığı değerler nedeniyle a-KKP (akıllı kurumsal kaynak planlama) ismi verilmektedir. Yaygın olarak a-ERP (akıllı ERP) olarak da isimlendirilmektedir.

Bu çalışmada KKP'nin a-KKP'ye evrilme sürecine değinilmiştir. Firmaların önemli süreçlerinden satış sürecine yönelik a-KKP'nin boyutlarından birisi olan robotik süreç otomasyonu (RSO) ile bir model önerilmiştir. Geliştirilen model ile sipariş sırasında müşteri tarafından verilen ödeme vadesi bilgisi ile yapılan ödeme vadesinin kontrolü ve düzenlenmesi yapılabilmektedir. Sistem bir kullanıcıya ihtiyaç duymadan otomatik olarak hareket etmekte ve çeşitli nedenlerden oluşan hataların önüne geçmektedir.

Anahtar Kelimeler: Akıllı Kurumsal Kaynak Planlama, Akıllı ERP, A-KKP, Robotik Süreç Otomasyonu (RSO), Satış Süreci

JEL Kodları: O33, M15, C60

The transformation process of enterprise resource planning software into intelligent enterprise resource planning software: The case of robotic process automation**Abstract**

Businesses almost entirely organize their processes with Enterprise Resource Planning (ERP) software. ERP software, which emerged from Material Requirements Planning (MRP) systems, has evolved into a wide-ranging solution within organizations to meet their needs. With the influence of new technologies, ERP software has taken on a different dimension. Technologies such as artificial intelligence, machine learning, Internet of Things (IoT), augmented reality, and virtual reality have introduced a new perspective to ERP, adding value to it. This new structure is referred to as i-ERP (intelligent Enterprise Resource Planning) due to the values it brings to ERP.


This study delves into the transformation process of ERP into i-ERP. Specifically, it focuses on one aspect of i-ERP, which is Robotic Process Automation (RPA), as it relates to the sales process, proposing a model. With the developed model, it becomes possible to control and manage payment terms provided by the customer during the order process. The system operates automatically without requiring user intervention, preventing errors that may arise from various reasons.

Keywords: Intelligent Enterprise Resource Planning, Intelligent ERP, I-ERP, Robotic Process Automation (RPA), Sales Process

JEL Codes: O33, M15, C60

1. Giriş

İşletmeler süreçlerini doğru şekilde yönetebilmek için yönetim ve kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Hammadde girişinden, personel giderlerine birçok sürecin düzenlenmesi, kontrol edilmesi ve kayıt altına alınması gerekmektedir. Gelişen teknolojilerle beraber bu işlemler bilgisayar yazılımlarının yardımıyla yapılmaktadır. Anlık süreçlerin kontrolü ve yönetiminin yanında kurumsal bir hafıza oluşturulması açısından da bilgisayar çok iyi bir araçtır. Kurumsal kaynak planlama (KKP) yazılımları işletmelerin tüm süreçlerini kayıt altına alan, kontrol eden ve raporlayan sistemlerdir. Farklı

¹ Arş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, hakan.asan@deu.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0001-9550-3345

süreçlerin aynı anda çalışabilmesi için ortak bir veritabanı etrafında kurgulanmış bir yapıya sahiptir. Bu şekilde farklı noktalardan gelen verilerin tekrarsız ve hatasız olması sağlanmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yerine sıklıkla İngilizce kısaltması olan ERP (Enterprise Resource Planning) de kullanılmaktadır. KKP yazılımlarının küresel anlamda 2027 yılına kadar küresel pazarda ki yerinin 86,30 milyar dolara ulaşması beklenmektedir (Research Allied Market, 2021). Ayrıca KKP kullanan işletmelerin %50'si KKP sistemlerini daha iyi bir versiyona yükseltmeyi istemektedir (Biel, 2021).

KKP yazılımları yeni teknolojilerin etkisiyle birlikte bir dönüşüm sürecine girmiştir. Özellikle yapay zekanın KKP üzerine etkisi önemli bir değişimin başlangıcı olmuştur. Bilgi teknolojileri geliştiricilerden %80'lik bir kesimi, yapay zeka ve makine öğreniminin önemli miktarda KKP süreçlerinde yerini alacağını söylemektedir (Biel, 2021). 2023 yılından itibaren işletmelerin %65 i yapay zeka destekli ERP uygulamalarına yatırım yapılacağı tahmin edilmektedir (Team YS, 2022). Ayrıca artan analiz ihtiyaçları, makine öğrenmesi algoritmalarının da süreçlerde kullanılmasına sebep olmuştur. Kendi kararlarını alabilen veya verinin yönetilmesi ve sunulmasını sağlayan bu yeni oluşuma a-KKP (akıllı kurumsal kaynak planlama) ismi verilmiştir.

İşletmelerin iş süreçlerinde gerçekleştirilen işlerin çoğu rutin işlerden oluşmaktadır. Üretim, satın alma, satış, kalite kontrol vb. tüm süreçlerde yapılan işlemlerle adım bazında değişiklik olsa da genel çerçevede belli bir algoritma üzerinden ilerlemektedir. İnsanların rutin işlerde hata yapma olasılıkları da artmaktadır. Robotik süreç otomasyonu (RSO) a-KKP'nin önemli boyutlarından birisidir. Süreçlerin otomatik hale getirilmesi iş gücünden tasarruf sağlarken hatanın da minimuma indirilmesini sağlamaktadır.

İşletmelerin önemli süreçlerinden birisi satış sürecidir. Satış sürecinin ilk adımı sipariş alınması ve planlanmasıdır. Bu çalışmada satış sürecine yönelik bir RSO uygulama modeli geliştirilmiştir. Müşteri tarafından taahhüt edilen sipariş ödeme bilgilerinin zamanında yapılmaması fiyat konusunda sıkıntılar oluşturmaktadır. Müşteriye ödeme tarihine göre verilen avantajlar ödemenin zamanında gerçekleşmemesi nedeniyle fiyat hesaplamalarında sıkıntılar yaşanmaktadır. Geliştirilen RSO modeli ile sipariş girişinde belirtilen bilgilerin ödeme gerçekleştiği anda kontrolü ve tekrar hesaplanması sağlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kurumsal kaynak planlama yazılımlarının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. KKP, firma kaynaklarını planlamayı ve yönetmeyi amaçlayan entegre ve çok modüllü bir uygulamadır. Kaynak kullanımında verimlilik sağlamaktadır (Wang vd., 2005). KKP yazılımları işletme süreçlerindeki performansı artırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için temel bir planlama aracı olarak kabul edilmektedir (Pramanto vd., 2021; Andersson, 2022).

KKP yazılımları, süreçleri yönetmek ve otomatikleştirmek için insan kaynağı ve teknolojiyi entegre bir şekilde organize etmektedir (Albarakati, 2015). KKP yazılımları bilgi alışverişini kolaylaştırır. Ayrıca karar vermede etkilidir (Kulikov vd., 2020). KKP'nin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için personel eğitimi, bilgi paylaşımı ve değişiklik yönetimi gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilenir (Al-Mobaideen, 2014; Chen & Lin, 2008). Tüm bu bilgiler ışığında KKP genel olarak şu şekilde tanımlanabilmektedir. Organizasyonların birçok iş sürecini, entegre şekilde yönetmek amacıyla ortak bir veritabanı sayesinde merkezi bir noktadan yönetmeyi sağlayan, aynı zamanda iş süreçlerinin tasarımına, düzenlenmesine ve yönetilmesine olanak sağlayan, yönetim kademelerinin karar süreçleri için önemli raporlamalar sunan, esnek ve uyarlamaya açık yazılımlardır.

Geleneksel KKP'den A-KKP'ye Dönüşüm Süreci

KKP sistemleri, yeni teknolojiler ve işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlama ihtiyacı nedeniyle yıllar içinde gelişmiştir. KKP uygulamalarının ilk zamanlarında, odak noktası öncelikle operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesiydi. Bununla birlikte, işletmeler KKP yazılımlarının stratejik karar vermedeki önemini ve performans iyileştirmesine etkisini fark etmesiyle, KKP yazılımları içerisine tedarik zinciri yönetimi (TZY) ve müşteri ilişkileri yönetimi (MİY)

modüllerini ekleyerek genişletti. Bu modüllerle beraber, işletmelerin tedarik sürecinden satış sürecine kadar tüm aşamalarını tek bir sistemde entegre etmelerini sağladı. Bu da işletme açısından daha iyi bir koordinasyon ve iş birliği sağladı (Hendricks vd., 2006).

Yapay zekanın kullanımını artması ve popüler hale gelmesi ile beraber, KKP yazılımlarını için de farklı düşünceler ortaya çıkmıştır. Fouad ve arkadaşları yapay zekanın KKP yazılımlarında karar verme, tahmine dayalı analitik ve rutin görevlerin otomatize edilmesi için kullanılabileceğini belirtmiştir (Fouad vd., 2012). Diğer taraftan bulut bilişim teknolojisi, KKP sistemleri için yeni bir uygulama yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Özellikle sunucu ve fiziksel yeri gibi başlangıç maliyetleri açısından küçük ve orta ölçekli firmaların KKP geçiş süreçlerini kolaylaştırmıştır. Bulut teknolojisi ile organize edilen KKP yazılımları, nispeten düşük maliyet, ölçeklenebilirlik ve internet bağlantısı olan her yerden erişilebilirlik sunmuştur (Lv vd., 2018). Tüm bu gelişmeler (yapay zeka, bulut teknolojisi vb.) gelişmeler geleneksel KKP yazılımlarının akıllı kurumsal kaynak planlama (a-KKP) yazılımlarına dönüşmesini sağlamıştır. A-KKP kavramı nispeten yeni bir kavram olmakla beraber ilk defa Morris ve arkadaşları tarafından dile getirilmiştir (Morris vd., 2016).

Geleneksel KKP ile a-KKP arasındaki temel farklılıklar Tablo 1’deki gibi listelenmektedir.

Tablo 1. Geleneksel KKP ve Akıllı KKP Karşılaştırılması

Geleneksel KKP	Akıllı KKP
Reaktif – Verilen talimatlara göre hareket eder.	Proaktif- Kendi karar alabilir. Herhangi bir komut beklemez
Manuel veya yarı otomatik	Otomatik, kendi kendini gelişen ve iyileşen
Periyodik veya toplu güncelleme	Gerçek zamanlı Güncelleme
Verileri tarihsel olarak değerlendirme	Durumsal istihbarat ve içgörüler
Dış verileri göz önüne almaz.	İçerden ve dışardan verileri sentezler.

Kaynak: Rizza & Lava, 2021

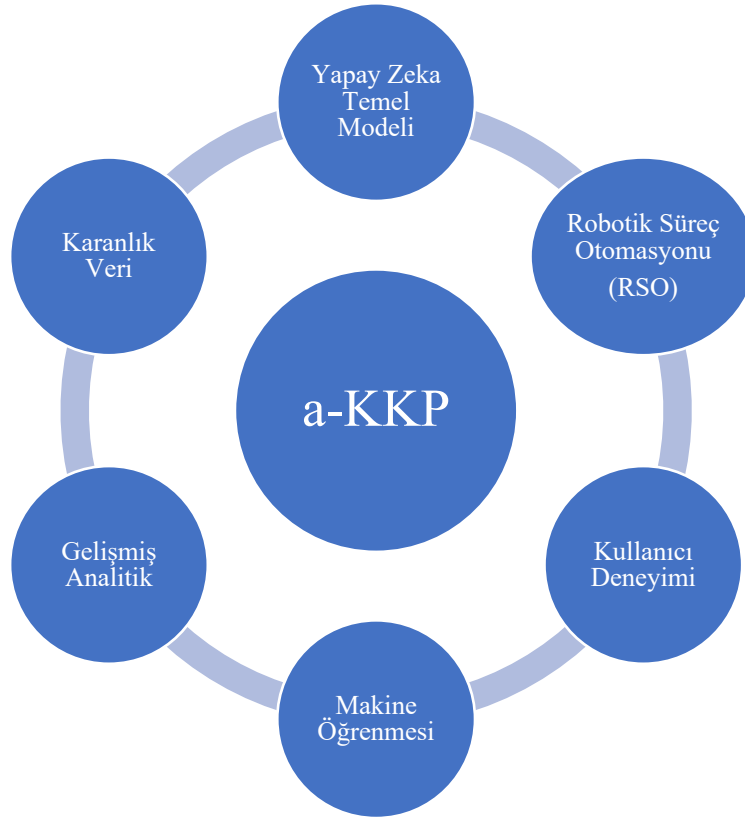
a-KKP Uygulama Örnekleri

A-KKP’nin sağlamış olduğu avantajları nedeniyle Tablo 2’ de gösterildiği gibi a-KKP konusu ticari olarak da değer kazanmış ve birçok uygulama geliştirilmiştir.

Tablo 2. A-KKP Uygulamaları

Örnek Uygulama	Açıklama
SAP Leonardo (Schmitz, 2017)	SAP firması tarafından geliştirilmiştir. Nesnelerin İnterneti, makine öğrenimi, blok zinciri, analitik ve Büyük Veri gibi teknolojiler kullanmaktadır.
Oracle Cloud Infrastructure (OCI) AI Services (Pavlik, 2021)	Veri bilimi uzmanı olmadan bazı uygulamaları geliştirmek için geliştirilen sistemdir. Dil işlemleri, zaman serisi tahmini, anomali tespiti gibi bir uygulama sunmaktadır.
Infor Coleman	Doğal dil işleme, makine öğrenmesi gibi teknolojiler kullanmaktadır. Otomatik teklif oluşturma gibi çeşitli uygulamalar sunmaktadır.
Koha (Makori & Osebe, 2016)	Akıllı KKP’ye örnek bir, KKP sistemidir. Koha, bilgi yönetimi kuruluşları tarafından geniş çapta benimsenen ücretsiz ve açık kaynaklı bir KKP çözümdür. Kuruluşların bilgileri etkili bir şekilde yönetmesine ve desteklemesine olanak tanıyan iş zekası ve bulut bilgi işlem çözümleri sağlar (Makori & Osebe, 2016). Koha, kullanımı ve küresel olarak artan büyümesiyle lider bir bilgi KKP çözümü olarak kabul edilmiştir.
Onvision AI	Belli bir uygulamaya yönelik geliştirilmiştir. Kâğıt olarak gönderilen bir faturanın görüntü işleme işlemleri teknolojisi ile sisteme geçirilmesini sağlamaktadır. SAP, MS Dynamics gibi yazılımlarla entegre çalışabilmektedir (Onvision, 2022).

A-KKP yazılımlarının birçok farklı boyutu vardır. Silva 2020 yılında akıllı kurumsal kaynak planlaması boyutlarını Şekil 1’deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 1. a-KKP Boyutları

Kaynak: Silva, 2020

Şekil 1'deki gibi a-KKP'nin birçok boyutu bulunmaktadır. En önemli boyutlarından birisi RSO dur. RSO, yazılım robotlarını kullanarak iş süreçlerini otomatikleştirmeyi ve dijitalleştirmeyi amaçlayan teknolojidir (Agostinelli vd., 2021). Diğer bir tanımla RSO, daha önce insanlar tarafından gerçekleştirilen tekrarlayan ve sıradan görevleri otomatikleştirmek veya dijitalleştirmek için yazılım araçlarının kullanılmasını içerir (Chugh vd., 2022). İşletmelerin kural odaklı süreçleri otomatikleştirmesini sağlayarak çalışanların daha yoğun bilgi gerektiren görevlere odaklanmasını sağlar (Chugh vd., 2022). RSO yazılımları endüstrilerin dönüşümüne yol açabilir ve işletmelerde dijital yeniliğe katkıda bulunabilir. RSO, bankacılık, sigortacılık ve telekomünikasyon gibi çeşitli sektörlerde giderek daha fazla uygulanmaktadır (Sobczak, 2021). RSO'lar işletmelerin zamandan bağımsız olarak her an süreçlerinin devam etmesine ve erişmesine olanak tanır (Agostinelli vd., 2019). RSO'nun uygulanması kaynakların azalmasına ve optimize edilmiş süreçlere yol açarak verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin artmasına yol açabilir (Corrêa ve diğerleri, 2021). RSO'nun, dijital dönüşümün önemli bir yönü olarak kabul edilir ve geleneksel endüstrilerin güçlerini en son internet teknolojileriyle birleştirerek Endüstri 4.0'da çok önemli bir rol oynaması beklenir (Kaya vd., 2019).

RSO'nun sağlamış olduğu en önemli fayda, daha önce otomatikleştirilmesi zor olan bilgisayarlarda gerçekleştirilen görevleri otomatikleştirme yeteneğidir (Itoh vd., 2022). RSO yetenekleri sayesinde KKP'de verileri sağlamak, kontrol etmek ve izlemek için kullanılabilir (Gajra vd., 2020). Bu açıdan işletmelerin RSO'ye KKP'ye entegre edilmesi çok önemlidir (Katuu, 2020).

3. Uygulama

Uygulama gıda sektöründe uzun yıllardır hizmet veren bir firmada gerçekleştirilmiştir. Firma farklı şubeleri ve bayileri aracılığıyla bir gün içinde çok sayıda sipariş almaktadır. Siparişler (Business to Business- İşletmeden işletmeye) B2B sistemi üzerinden girilmektedir. Firma satış süreci için fiyat

belirlemede koşul kodu uygulaması kullanılmaktadır. Koşul kodu uygulaması satış işlemleri yapılırken farklı kodlar üzerinden her ürün için farklı fiyatların belirlenebilmesini sağlamaktadır. Firmanın satış fiyatı belirlemede kullandığı strateji seçilen koşula göre özel bir iskonto tanımlanmaktadır. Sipariş girildiği zaman bir koşul belirtilmektedir ve bu koşula göre uygun bir vade tarihi de belirlenmektedir ve belirlenen vadeye göre iskonto oranı belirlenmektedir. Tablo 3'te belirlenen koşullar ve iskonto oranları gösterilmektedir.

Tablo 3. Koşula Göre Açıklama ve İskonto Bilgileri

Koşul Kodu	Açıklama	İskonto Oranı
P	Peşin veya Ön Ödemeli Ödeme	%3
V1	10 Gün Vadeli	%2
V3	30 Gün Vadeli	%1,5
V6	60 Gün Vadeli	%1
N	61-90 Gün Vadeli	%0

Tablo 3'te de gösterildiği gibi farklı vade günlerine göre iskonto yapılmaktadır. Bu süreçteki temel sorun sipariş girişindeki beyan edilen ödeme bilgisinin zamanında gerçekleşmemesidir.

Örnek Uygulama:

İskontosuz hali **280 TL** lira olan bir alışverişin **Peşin** koşulu ile girilmesi ile $280 \cdot 97 / 100 = 271,6$ TL olmuştur. Bu sipariş ürün irsaliyesinin kesilmesinden **17** gün sonra ödenmişse **%3** olarak uygulanan iskontoyu **%1,5** olarak güncellenmesi ve $280 \cdot 98,5 / 100 = 275,8$ TL olması gerekmektedir. Ancak bunun takibi ve hesaplanması insan yardımıyla oldukça zor olmaktadır. Hem ödeme olup olmadığını kontrolü hem de yapılacak hesaplama karmaşıklığı nedeniyle hatalar oluşabilmektedir. Bunun çözümü a-KKP uygulamalarından birisi olan RSO ile kurulacak bir sistem ile mümkündür.

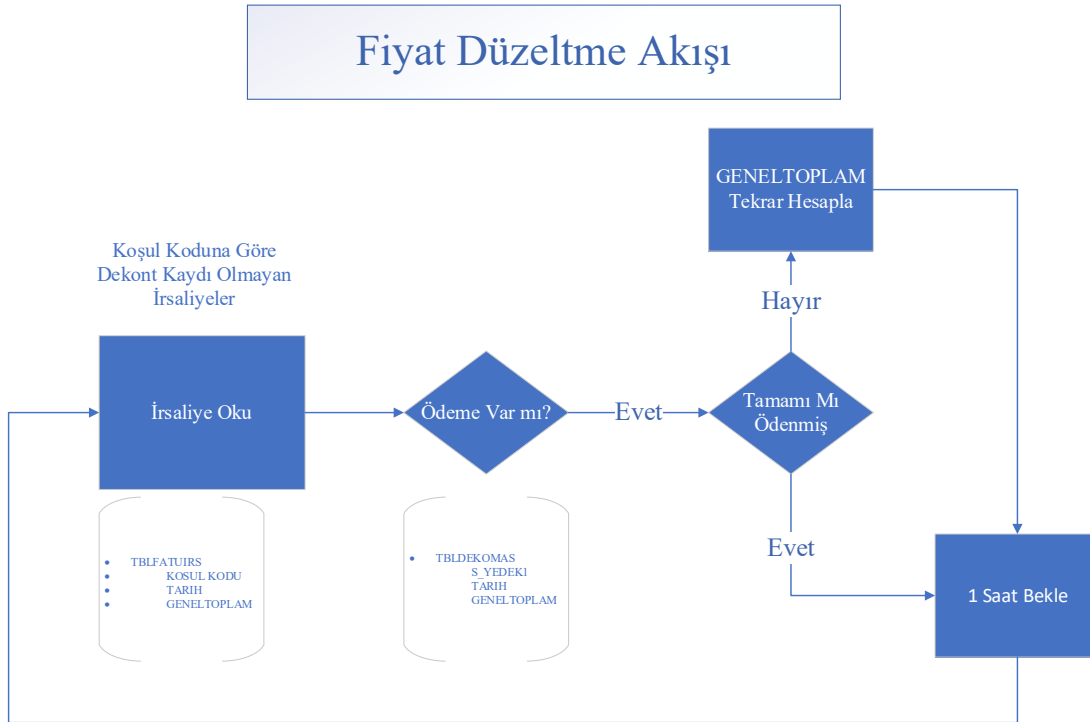
İki ayrı süreç geliştirilmiştir. Birinci süreç hatırlatma sürecidir (Şekil 1). Bu sürecin adımları aşağıdaki gibidir.

- 1) Peşin veya ön ödemeli girilen irsaliyeye dönüşmemiş siparişlerin listesini çekilmektedir. Bu siparişlerin girilen sevk tarihi bilgisinden 12 saat ve aşağısında kalanların ödemelerinin yapıp yapılmadığı kontrol edilmektedir. Bu kontrol için ödeme ve siparişin eşleşmesi gerekmektedir. Bunun için ödeme yapılırken açıklama bilgisine sipariş bilgisi girilmekte ve dekont ile sipariş eşleşmektedir. Eğer ödeme sırasında bu bilgi girilmez ise yaşlandırma yöntemi ile ilk borç ilk ödeme ile kapatılmaktadır.
- 2) Ödemesi hala gerçekleşmeyen sipariş ve irsaliyelere ait iletişim bilgileri cari tablosundan alınarak kısa mesaj gönderilmektedir.
- 3) Bu süreç 1 saat araklı olarak tekrarlanmaktadır.



Şekil 2. Hatırlatma Akışı

İkinci akış RSO'nun asıl gerçekleştiği süreçtir. Bu süreçte ödeme ve irsaliye eşleştirilmesi ve tekrar düzenlenmesi sağlanmaktadır. Hesaplamanın yapıldığı ve düzenleme yapılan süreç Şekil 3' te gösterilmiştir.



Şekil 3. Fiyat Düzeltme Akışı

Şekil 3'teki süreç adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1) Netsis de bir araç çıkışı yaptığında sipariş irsaliyeye dönüştürülmektedir. Sipariş kapatılıp, yeni bir kayıt oluşturularak irsaliye oluşturulmaktadır. Bir sorgu ile irsaliyeye dönüşmüş ve daha önce dekont ile eşleştirilmemiş irsaliyeler listelenmektedir. Bu irsaliyelerin ödemeleri gelip gelmediği kontrol edilmektedir. Bu eşleştirme için ek alanlar kullanılmaktadır.
- 2) Eğer bir irsaliyenin ödemesi gelmiş ise ödememin miktarına bakılmaktadır.
- 3) Borcun tamamını kapatıyorsa Günün Tarihi- Sevk Tarihi gün olarak bulunmaktadır. Bugün sayısı ile koşul uyuyorsa işlem kapatılmakta ve ek alan ödenmiş olarak güncellenmektedir. Eğer uymuyorsa irsaliye uygun koşula döndürülmekte ve fiyat tekrar hesaplanmaktadır.
- 4) Borcun bir kısmı kapatılmakta ise hesaplama kapatılan kısım için adım 3 gibi kalan kısım için %0 iskontolu olarak hesaplanmaktadır. Yani bir hesaplama işlemi ile yeni bir iskonto oranı bulunmaktadır.
- 5) Bu adım her 1 saatte bir tekrarlanmaktadır.

Ortaya konulan model ile hem müşteri açısından ödemenin unutulması engellenmekte hem de ödeme sözüne uyan ve uymayan müşteriler için bir sistem geliştirilmektedir.

4. Sonuç

İşletmeler için KKP yazılımlarının önemi çok büyüktür. Yüksek rekabet ortamındaki organizasyonlar için fark yaratabilmek ancak güvenli, tutarlı veri kaydedilmesi ve verilerin analizi ile mümkündür. KKP yazılımları organizasyonlar için bu veri döngüsünün hem içeride hem de çevresinde güvence altına alınmasını sağlar. Bu nedenden KKP yazılımlarının her geçen gün değeri artmaktadır. Dünyada yazılım pazarında 2019 yılı verilerine göre KKP pazarı %9 büyümüştür ve 39 Milyar Dolarlık bir değere ulaşmıştır (Biel, 2021). KKP işletmeler açısından kullanımının artması ile beraber gelişime ihtiyaç duymaktadır. Özellikle yapay zeka teknolojilerinin KKP süreçlerinde kendine yer bulması beklenen bir durumdur. KKP'nin bu teknolojilerle zenginleşmesi ile ortaya çıkan yeni sistemlere a-KKP ismi verilmiştir. A-KKP'nin en önemli boyutlarından birisi RSO'lardır. RSO'lar süreçlerin otomatik olarak gerçekleştirilerek kullanıcı hatalarının minimuma indirmeye hedeflemektedir.

Bu çalışmada KKP'den a-KKP geçiş süreci ve RSO boyutu incelenmiştir. RSO'nun gerçek bir süreç üzerinden modellenmesi gösterilmiştir. Bu modelden yola çıkarak işletmelerin otomatize edilebilecek diğer süreçleri de değerlendirme altına alınabilir.

Geliştirilen sistem tüm işlemlerin otomatize olmasını sağlamaktadır. Yani insan kontrolünün neredeyse hiç olmadığı işlemin tam otomatik şekilde yürümesi planlanmaktadır. Özellikle başlangıç aşamasında farklı yapıda, eksik girilmiş bazı siparişler için hatalı hesaplamalar mümkündür. Belli bir zaman aralığında hem otomatize sistem hem personel takibinin sağlanması gerekmektedir. Diğer türlü gözden kaçan bazı siparişler firma açısından zarara neden olabilir.

Otomatik çalışan sistem, KKP'nin faaliyet gösterdiği sunucu da bir Windows servis aracılığıyla işlem yapmaktadır. Bu servisin çeşitli nedenlerle kapatılması veya kapanması sürecin yanlış işlenmesine ve hata oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle sistemin her sabah mesai sonrasında çalıştığına dair bir mail atması sağlanmıştır.

Sistem bir hata aldığında (örneğin; ürünün koşul fiyatının olmaması vb.) bunu bir kişiye bildirmesi ve düzenleme yapılması gerekmektedir. Bunun için bir mail grubu oluşturulup ayrıntılı bir mail atması sağlanmıştır.

Tüm sistemin takip edilmesi açısından bir dashboard (izleme ekranı) oluşturulmuş ve tüm yapılan işlemler takip edilebilir bir şekilde gösterilmektedir. Müşteriden gelen itirazlar buradan sunulan çeşitli raporlarla direk olarak cevaplandırılmaktadır.

Çalışma ortaya konulan modelin gerçek bir örnek olması nedeniyle değerlidir ve literatüre örnek bir uygulama katkısı sunmaktadır. KKP'nin a-KKP ye dönüşüm sürecine, gelecekte geliştirilecek a-KKP

uygulamalarına bir örnek olarak sunulmuştur. Çalışmanın sınırlılığı olarak işletme süreçlerinin birbirinden farklı oluşu ve bu çalışmanın sadece bir firma için uygulanması gösterilebilir. Ancak satış süreci işletmelerinin neredeyse hepsinde aynı olmaktadır ve KKP sistemleri de benzer süreçleri işletmektedir. Bu açıdan küçük değişikliklerle bu uygulamalar diğer işletmeler için de uygulanabilir.

Yönetimsel açıdan a-KKP uygulamalarının faydalarını ortaya koyması açısından geliştirilen model değerlidir. A-KKP'nin birçok boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan RSO ve diğer boyutlar işletmelere yönetimsel açıdan değer kazandıracaktır. Bu çalışma da buna bir örnek niteliğindedir.

Kaynakça

- Agostinelli, S., Marrella, A., & Mecella, M. (2021). Exploring the challenge of automated segmentation in robotic process automation. In: Cherfi, S., Perini, A., Nurcan, S. (eds) *Research Challenges in Information Science*. RCIS 2021. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 415. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-030-75018-3_3
- Al-Mobaideen, H. (2014). The impact of change management on the application enterprise resource planning system (ERP) effectiveness: Field study in Jordan bromine company. *Journal of Management Research*, 6(4), 79-98. doi: 10.5296/jmr.v6i4.6137
- Andersson, B. (2022). An assessment of the effects of enterprise resource planning adoption in SMEs. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 2(2), 66-76. doi: 10.53759/5181/jebi202202008
- Biel, J. (2021). *60 Critical ERP Statistics: 2021 Market Trends, Data and Analysis | NetSuite*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-statistics.shtml>, (05.03.2022)
- Chen, S., & Lin, Y. (2008). An evaluation method for enterprise resource planning systems. *Journal of the Operations Research Society of Japan*, 51(4), 299-309. doi: 10.15807/jorsj.51.299
- Chugh, R., Macht, S., & Hossain, R. (2022). Robotic process automation: A review of organizational grey literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(1), 5-26. doi: 10.12821/ijispm100101
- Corrêa, P., Quille, R., Bedoya, J., Almeida, G., Filgueiras, L., Demuner, V., ... & Mollica, D. (2021). Development of intelligent robotic process automation: A utility case study in Brazil. *Ieee Access*, 9, 71222-71235. doi: 10.1109/access.2021.3075693
- Dauth, W., Findeisen, S., Suedekum, J., & Woessner, N. (2018). Adjusting to robots: Worker-level evidence. doi: 10.21034/iwp.13
- Fouad, R., Samhour, M., & Qamar, A. (2012). An intelligent preventive maintenance scheduling in ERP systems: A fuzzy logic approach. *International Journal of Advancements in Computing Technology*, 23(4), 651-661. doi: 10.4156/ijact.vol4.issue23.78
- Gajra, V., Lakdawala, K., Bhanushali, R., & Patil, S. (2020). Automating Student Management System Using ChatBot and RPA Technology. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3565321>
- Hendricks, K., Singhal, V., & Stratman, J. (2006). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 1(25), 65-82. doi: 10.1016/j.jom.2006.02.002
- Hindel, J., Cabrera, L. M., & Stierle, M. (2020). Robotic process automation: Hype or hope?., *Wirtschaftsinformatik*, 1750-1762. doi: 10.30844/wi_2020_r6-hindel
- Itoh, H., Okamoto, T., Fukumoto, H., & Wakuya, H. (2022). An electroadhesive paper gripper with application to a document-sorting robot. *Ieee Access*, 10, 113598-113609. doi: 10.1109/access.2022.3217805
- J. Albarakati, A. (2015). An overview of implementation of enterprise resource planning. *International Journal of Applied Information Systems*, 8(7), 15-19. doi: 10.5120/ijais15-451346

- Katuu, S. (2020). Enterprise Resource Planning: Past, Present, and Future. *New Review of Information Networking*, 25(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/13614576.2020.1742770>
- Kulikov, I., Semin, A., Skvortsov, E., Ziablitskaia, N., & Skvortsova, E. (2020). Challenges of enterprise resource planning (ERP) implementation in agriculture. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1847-1857. doi: 10.9770/jesi.2020.7.3(27)
- Makori, E. O., & Osebe, N. M. (2016). Koha enterprise resource planning system and its potential impact on information management organizations. *Library Hi Tech News*, 33(4), 17-23.
- Morris, H., Mahowald, R., Jimenez, D.-Z., Stratis, A., Rizza, M. N., Hayward, D., & Motai, Y. (2016). i-ERP (Intelligent ERP): The New Backbone for Digital Transformation. *International Data Corporation (IDC)*. Retrieved from: <https://assets.cdn.sap.com/sapcom/docs/2018/07/7e82f635-0f7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.pdf>
- OnvisionAI. (2022). *Invoice Extraction*, <https://onvision.ai/products/invoice-extraction/> (22.03.2022).
- Pamungkas, C., & Iskandar, D. (2020). Open source based enterprise resource planning. *Jurnal Aksi (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 6(1), 66-71. doi: 10.32486/aksi.v6i1.12
- Pramanto, F., Oktora, E., Ramlan, R., Drajat, M., & Nasullah, I. (2021). ERP software selection strategy using analytic hierarchy process (AHP) case study: PT gramedia printing. *Bit-Tech*, 4(2), 40-46. doi: 10.32877/bt.v4i2.286
- Research Allied Market. (2021). *Global ERP market is expected to reach \$86.30 billion by*. <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2021/06/24/2252693/0/en/Global-ERP-Market-Is-Expected-to-Reach-86-30-Billion-by-2027-Says-AMR.html>, (17.03.2022)
- Silva, U. A. D. C. (2020). *Intelligent ERPS: A guide to incorporate artificial intelligence into enterprise resource planning systems*. (Doctoral dissertation). NOVA Information Management School (NIMS), Portugal.
- Schmitz, A. (2017). *What is SAP Leonardo?*. <https://news.sap.com/2017/07/what-is-sap-leonardo-2/>, (15.01.2022)
- Sobczak, A. (2021). Robotic process automation implementation, deployment approaches and success factors – an empirical study. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 122-147. doi: 10.9770/jesi.2021.8.4(7)
- Tuomi, A., Tussyadiah, I., & Stienmetz, J. (2020). Applications and implications of service robots in hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), 232-247. doi: 10.1177/1938965520923961
- Wang, C., Xu, L., Liu, X., & Qin, X. (2005). ERP research, development and implementation in China: an overview. *International Journal of Production Research*, 43(18), 3915-3932.

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Bu çalışma etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %100